Gestão Estratégica da RLVT

Estudos de Caso - Dinâmicas de Mudança

Território . Território . Território . Território Território

s . Pessoas . Pessoas Pessoas . Pessoas . Pessoas . Pe

Organizações . Organizações . Organizações . Organizações .

Inovação . Inovação Inovação

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Título	Gestão Estratégica da RLVT: Estudos de Caso - Dinâmicas de Mudança
Edição	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo
Coordenação	António Fonseca Ferreira
Coordenação Operacional	Isabel Sousa Lobo João Afonso
Equipa Interna	António Marques Moura de Campos
Equipa Externa / Peritos	Augusto Mateus Cátia Fernandes Isabel Guerra João Ferrão João Paulo Bessa Manuel Laranja Paulo Madruga Vanessa de Sousa
Design	Ana Garcia

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Morada	Rua Artilharia Um, 33 • 1269-145 Lisboa
Telefone	21 383 71 00
Fax	21 383 12 92
Endereço Internet	www.gestaoestrategica.ccdr-lvt.pt
Impressão	Palma - Artes Gráficas, Lda
Tiragem	400 exemplares
Data	Julho de 2004
ISBN	972-8872-01-1
Depósito Legal	213230/04

Índice

Intro

INTRODUÇÃO

O Projecto Gestão Estratégica da RLVT

O projecto *Gestão Estratégica* da RLVT, implementado pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo a partir de 2001, constitui uma experiência inovadora no campo da monitorização da gestão estratégica de uma região. A colaboração entre a equipa de gestão do Plano Operacional da RLVT e uma equipa externa de peritos em diferentes domínios permitiu, ao longo destes três primeiros anos de trabalho, elaborar e editar alguns documentos[1] de grande importância para a Região, aos quais acresce agora este *dossier*.

Tendo como objectivo melhorar os processos de decisão e de definição de prioridades, assim como intensificar os mecanismos de difusão da informação, de promoção da participação e de negociação da mudança, o projecto adoptou um sistema de monitorização sistemática da Região. Assentando em formas mistas de acompanhamento e de avaliação, este sistema permite que as intervenções estimuladas pelo Plano Estratégico da RLVT e pelo Programa Operacional Regional sejam apreciadas detalhadamente. Este projecto pretende avaliar o desenvolvimento regional, averiguando se os investimentos realizados, em especial os públicos, são efectivamente portadores de efeitos multiplicadores nos planos social e económico e se desencadeiam impactos positivos no plano territorial.

Metodologicamente, este projecto recorre a diferentes exercícios de avaliação: uma *avaliação on going,* que se desenvolve durante todo o período de vigência do PORLVT e que se caracteriza por uma avaliação da sua execução em termos de realização, eficiência e eficácia; e um processo de *acompanhamento,* uma vertente mais operacional que implica o exame regular da utilização dos recursos, das realizações e dos resultados das intervenções públicas.

Os domínios de monitorização

O projecto *Gestão Estratégica* organiza a monitorização da Região de LVT em três domínios-chave de observação, apresentando os resultados das diferentes análises (micro e macro) com base nessa repartição.

---

1 Foram editados os seguintes documentos: "Guia para a Gestão Estratégica da RLVT"(2002); "Relatório 0" (2002); "Relatório 1"(2003) e "Lisboa e Vale do Tejo na Europa das Regiões" (2003). Estas publicações encontram-se à venda nas instalações da CCDR-LVT.

O **domínio Território**, cujo trabalho consiste na monitorização dos processos de qualificação e de gestão do território, inclui três grandes dimensões de análise: "Ordenamento do Território", "Condições de Mobilidade e Atracção" e "Qualidade de Vida".

O **domínio Pessoas**, que traduz as preocupações pelas questões sociais da Região, em especial no plano dos recursos humanos e da coesão social, engloba as seguintes dimensões de análise: "Participação Democrática", "Ordenamento do Território", "Qualificação dos Recursos, "Qualidade de Vida" e "Coesão Social".

Por último, o **domínio Organizações,** que se divide em dois sub-domínios: o da **Competitividade, Dinâmica Empresarial e Internacionalização**, que tenta aferir o nível de vida regional, a sua performance internacional e a sua capacidade de utilização e incremento dos recursos disponíveis no posicionamento da economia, recorrendo para isso a três dimensões de análise – "Dinâmica Económica", "Competitividade Internacional" e "Factores de Crescimento"; e o sub-domínio da **Inovação e Desenvolvimento Tecnológico**, que se baseia na observação da capacidade de inovação da Região e inclui as dimensões "Actividades de I&D", "Apoio Tecnológico" e "Transferência de Tecnologia".

A metodologia dos Estudos de Caso

O documento que aqui apresentamos, intitulado ***Estudos de Caso – Dinâmicas de Mudança***, resulta da aplicação de mais uma metodologia adoptada pela equipa, e tem como intenção divulgar projectos e casos que apresentam resultados positivos no sentido da mudança para o progresso da Região. Baseia-se na lógica da exemplaridade e não na lógica da representatividade. Os casos estudados permitem conhecer aprofundadamente situações, comportamentos e trajectórias susceptíveis de serem facilmente replicados na Região. São "lições de experiência" utilizáveis pelos agentes económicos, sociais e políticos. A metodologia dos "estudos de caso" pretende contribuir para a difusão de boas práticas, mostrando como se fez em casos bem sucedidos.

Assim, seleccionaram-se como estudos de caso experiências desenvolvidas na Região que, sendo inovadoras e potencialmente replicáveis ao nível local, funcionem como referenciais de boas práticas.

Procurou-se, ao mesmo tempo, valorizar a relativa especificidade de cada uma das situações analisadas, pelo que se sublinham, sobretudo, atitudes, processos e procedimentos que nos pareceram adequados para estimular um desenvolvimento mais sólido e diversificado da Região.

Para além destes critérios de âmbito geral, a selecção dos estudos de caso baseou-se ainda nos seguintes parâmetros adicionais:

Para os Domínios **"Território"** e **"Pessoas"**, os Estudos de Caso procuram ser representativos da diversidade de projectos desenvolvidos na Região com impacte (actual ou potencial) positivo e relevante sobre a qualidade ambiental e territorial. Terão, por isso, de cobrir de forma equilibrada os vários domínios de observação (critério sectorial) e as diferentes sub-regiões (critério geográfico).

Os Estudos de Caso procurarão ainda reflectir situações diversificadas em relação a dois critérios adicionais:

- tipo de entidades (públicas, associativas e privadas);
- fontes de financiamento do projecto em análise (privado; programas nacionais, comunitários ou outros).

Para o Domínio **"Organizações"**, sub-domínio **Competitividade, Dinâmica Empresarial e Internacionalização**, a selecção dos Estudos de Caso a realizar, para além de incidir em experiências que possam funcionar como um referencial de boas práticas na Região, procurou ser representativa das diferentes dimensões de análise incorporadas neste domínio de monitorização.

No sub-domínio da **Inovação e Desenvolvimento Tecnológico** existe uma grande diversidade de casos de sucesso na Região. Na procura e selecção procurou-se privilegiar casos que ilustrem de forma mais evidente os aspectos considerados estratégicos, nomeadamente:

- ilustrar as interacções entre as empresas e as infra-estruturas tecnológicas de apoio;
- casos que contenham projectos de investigação e desenvolvimento que geram novos ou melhorados produtos ou processos introduzidos no mercado com relativo sucesso;
- casos situados fora da Área Metropolitana, e em especial nas regiões relativamente menos inovadoras, como é o caso do Oeste e do Vale do Tejo, ilustrando assim as dificuldades de gerar interacções e redes que promovem a inovação quando os agentes se localizam em zonas mais afastadas de Lisboa.

Há ainda uma preocupação de seleccionar casos onde, mesmo quando a história se centra num único actor (uma empresa, um centro de investigação, uma universidade, etc.), seja mais ou menos aparente que todo o processo que conduziu ao resultado (inovação com base tecnológica) foi participado por diferentes tipos de actores regionais, desempenhando

distintos tipos de papéis. Em particular, procura-se nestes casos mostrar como as ligações a outras regiões nacionais e estrangeiras podem ser de extrema importância neste contexto.

Organização do dossier

Este dossier funciona por unidades coleccionáveis, ou seja, será semestralmente ampliado através do envio de novas fichas. Encontra-se dividido, através de separadores, pelos três domínios de monitorização - Território, Pessoas e Organizações – e conta, nesta fase inicial, com 16 fichas de projectos/casos estudados.

Acreditamos que esta metodologia possa servir como referencial de boas práticas para todos os que trabalham para o desenvolvimento da nossa Região, pelo que advertimos para a importância do contributo de cada um na partilha e divulgação destas iniciativas.

Território

INTRODUÇÃO

Principais ideias-força

Apesar da diversidade dos Estudos de Caso realizados, salientam-se um conjunto de 9 ideias-força que podem constituir uma referência importante para outros projectos inovadores a desenvolver na Região.

- *Visão estratégica e liderança*

Existência de uma visão estratégica global e de médio e longo prazo para a organização; capacidade de liderança pessoal por parte dos responsáveis técnicos; bom ambiente de trabalho.

- *Adopção de políticas de qualidade e acreditação dos serviços prestados*

Adopção de referenciais normativos sucessivamente mais exigentes e amplos, baseados em processos de mudança evolutivos e participados; preparação de sistemas de qualidade que dêem acesso a certificações internacionalmente reconhecidas e que permitam o registo em sistemas igualmente internacionais (como, por exemplo, o EMAS - Environmental Management and Audit Scheme – Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria). Algumas das situações analisadas anteciparam, mesmo, os requisitos de directivas comunitárias entretanto publicadas, adoptando critérios e padrões de referência em vigor nos países mais desenvolvidos da União Europeia.

- *Orientação simultânea para a satisfação dos clientes e para objectivos éticos*

Exigência dos clientes como factor de melhoria contínua dos serviços prestados no contexto de preocupações éticas de âmbito sucessivamente mais amplo (sustentabilidade ambiental; segurança, higiene e saúde no trabalho; segurança alimentar; responsabilidade social, etc.).

- *Estabelecimento de parcerias em função de projectos concretos*

Aposta na complementaridade de competências envolvendo unidades do sistema de ciência e tecnologia (universidades, centros de investigação, etc.) e empresas, tanto nacionais como internacionais. A existência de uma visão pró-activa a favor da inovação regional por parte das autarquias e outros actores da Região pode contribuir para facilitar colaborações estratégicas entre entidades próximas em termos geográficos e/ou funcionais.

- *Investimento permanente no capital humano*

Existência de planos anuais de formação; formação contínua (inclusive no estrangeiro) para todos os colaboradores da organização.

- *Inovação tecnológica como componente de uma visão integrada*

Articulação da inovação tecnológica com reestruturações organizacionais e do perfil do capital humano.

- *Comunicação interna e externa*

Ambiente interno de circulação de informação, motivação e envolvimento pessoal; projecção institucional (imagem positiva e coerente da organização); abertura à comunidade local (promoção da cultura científica junto a escolas, participação em actividades lúdicas e pedagógicas, etc.).

- *Procedimentos regulares de controlo de qualidade da actividade desenvolvida*

Mecanismos de monitorização e autoavaliação, auditorias externas de verificação ambiental, divulgação pública dos resultados obtidos como forma de credibilização da organização.

- *Diversidade de fontes de financiamento*

Balanço equilibrado entre fundos próprios, receitas, financiamentos no âmbito de programas nacionais e comunitários, e empréstimos nacionais e internacionais (BEI, por exemplo).

Refira-se, por último, que o escasso número de Estudos de Caso realizados e a diversidade de fontes de financiamento identificadas – Programas Operacionais (POE, POCTI, PORLVT), Fundo de Coesão, Programa LIFE, etc. – não permitem avaliar com rigor o papel específico do P.O. da Região no desenvolvimento de projectos inovadores deste tipo.

Identificação dos Estudos de Caso realizados

Os primeiros 5 Estudos de Caso integram-se no domínio de observação Qualidade de Vida, sub-domínio Qualidade Ambiental Geral. Procurou-se, por isso, que contemplassem projectos variados, cobrindo os domínios da água (gestão, controlo e tratamento) e dos resíduos sólidos (tratamento e reciclagem). Os novos Estudos de Caso (Ficha 6 e Ficha 7) integram-se no domínio de observação: Ordenamento do Território, sub-domínio Organização do Território, cobrindo o domínio da requalificação urbana.

Nº de Ficha	Entidade entrevistada	Tipo de organização	Projecto analisado	Domínio / Sub-domínio de observação	Localização NUTIII (*)
1	CEGAT: Centro de Estudos de Gestão do Ambiente e do Território	Associação sem fins lucrativos	Controlo laboratorial de qualidade em águas e produtos agro-alimentares	Qualidade de Vida / Qualidade Ambiental Geral	Médio Tejo
2	SMAS Montijo: Serviços Municipalizados de Água e Saneamento do Município do Montijo	Autarquia local	Sistema de gestão de qualidade	Qualidade de Vida / Qualidade Ambiental Geral	Península de Setúbal
3	VALORSUL	Sociedade de capitais privados e públicos	Tratamento e valorização orgânica de resíduos sólidos	Qualidade de Vida / Qualidade Ambiental Geral	Grande Lisboa
4	F3: Fernandes & Terceiro – Artes Gráficas Lda.	Empresa	Sistema de gestão ambiental	Qualidade de Vida / Qualidade Ambiental Geral	Grande Lisboa
5	INETI: Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial	Centro de Investigação	Tratamento biológico de efluentes líquidos de instalações vinícolas	Qualidade de Vida / Qualidade Ambiental Geral	Oeste
6	Fábrica da Pólvora de Barcarena	Autarquia local	Recuperação da Fábrica da Pólvora de Barcarena	Ordenam. do Território / Organização do território	Grande Lisboa
7	Câmara Municipal de Almada - "Nova Almada Velha"	Autarquia local	Reabilitação Urbana da zona antiga de Almada	Ordenam. do Território / Organização do território	Península de Setúbal

(*) Ver mapa


Médio Tejo
1
Oeste
5
Lezíria do Tejo
Grande Lisboa
3
6
4
7
2
Peninsula de Setúbal

Nome	*CEGAT - Centro de Estudos de Gestão do Ambiente e do Território*
Designação	*Laboratório de controlo de qualidade em águas e produtos agro-alimentares - A. Logos*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Qualidade de Vida*
Sub-Dimensão	*Qualidade Ambiental Geral*
Localização	*Abrantes - Médio Tejo*
Contacto	*Dr.ª Maria do Céu Albuquerque* *Cegat_abt@clix.pt*

a·LOGOS

ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ASSESSORIA E ENSAIOS TÉCNICOS

1. Identificação do projecto

O CEGAT é uma associação de direito privado e de interesse público sem fins lucrativos. Criado em 1997, tem como associados diversas autarquias da Associação de Municípios do Médio Tejo (Abrantes, Constância, Entroncamento, Mação, Sardoal e Ferreira do Zêzere), a autarquia de Gavião e ainda a Uninova – Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias, uma associação Universidade-empresas sem fins lucrativos localizada no campus da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa. Substituiu o LABGATA – Laboratório de Análises de Água do Gabinete de Apoio Técnico (GAT) de Abrantes, em funcionamento desde 1985.

A actividade principal do CEGAT é o controlo de qualidade de águas de abastecimento, águas de piscinas e águas residuais, sendo as autarquias associadas os clientes mais importantes. Em 2001 o CEGAT iniciou uma estratégia de alargamento do seu domínio tradicional de intervenção, apostando, nomeadamente, no controlo de qualidade de produtos agro-alimentares. A aprovação, em 2002, de uma nova designação – A. LOGOS, Associação para o Desenvolvimento de Assessoria e Ensaios Técnicos – reflecte o novo perfil de actuação que se pretende imprimir à associação.

O CEGAT é reconhecido como Laboratório Nacional de Referência pelo Instituto de Ambiente.

2. A ideia: breve enquadramento

Em 1985 o então Director do Gabinete de Apoio Técnico (GAT) de Abrantes, Eng.º Basílio, funda o LABGATA – Laboratório de Análises de Água do GAT de Abrantes, sendo cometida a sua mulher, licenciada em engenharia química, a responsabilidade da actividade laboratorial. O laboratório tem como função a análise e o controlo da qualidade das águas residuais das etares localizadas nos municípios associados.

O LABGATA constitui, assim, uma unidade interna ao GAT, contando apenas com dois técnicos, um superior e outro profissional.

Durante a segunda metade da década de 80 o LABGATA consolida a sua actuação junto das autarquias da sub-região do Médio Tejo, mantendo, no essencial, o mesmo perfil de intervenção. O recurso a estagiários ou tarefeiros pagos pelas autarquias foi permitindo dar resposta às solicitações que se faziam sentir.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

- ***De unidade do GAT (LABGATA) a entidade autónoma (CEGATA)***

Durante os anos 90 algumas alterações legislativas contribuíram para que o LABGATA viesse a adoptar uma configuração tecnológica e organizacional mais avançada.

Por um lado (1990), o DL 74/90 tornou obrigatório o controlo da qualidade da água distribuída pelas autarquias (realização de análises a parâmetros físico-químicos em águas de abastecimento), levando o laboratório a reequipar-se de forma a poder responder de forma adequada às novas necessidades assim criadas.

Por outro lado (1997), a impossibilidade de as autarquias manterem tarefeiros em regime de "recibo verde" suscitou que o laboratório se desvinculasse do GAT, ganhando um estatuto autónomo, assim nascendo o CEGAT. Em 1995, por exemplo, todo o pessoal técnico desenvolvia a sua actividade em regime de "recibo verde": um engenheiro químico em *part-time*, uma licenciada em bioquímica (responsável pela área da microbiologia) e dois técnicos de laboratório.

- ***Fechar ou expandir: uma opção estratégica***

O CEGAT inicia a sua actividade em 12 de Dezembro de 1997. Conta, então, com o seguinte pessoal: uma licenciada em bioquímica, dois técnicos de laboratório e um número variável de colaboradores temporários recrutados no âmbito de programas ocupacionais financiados pelo IEFP.

O CEGAT rapidamente se confrontou com um claro dilema: a sustentabilidade do projecto implica a conquista de novos mercados e, portanto, a expansão e diversificação da actividade desenvolvida; esta evolução é, no entanto, incompatível com as condições existentes nas instalações ocupadas pelo laboratório (sitas no edifício do GAT). Fechar ou mudar de instalações constitui, assim, um dilema que impõe uma opção de fundo.

A hipótese de alargar as instalações começa a tomar corpo logo em 1998. De facto, os 110 m^2 disponíveis inviabilizam a aquisição de novo equipamento, indispensável para desenvolver os novos métodos de ensaio exigidos por uma procura local mais alargada e exigente. Ao mesmo tempo, torna-se evidente que a mudança de instalações se deve integrar numa estratégia mais ampla, de expansão e qualificação dos serviços prestados.

Em 2002 começa a concretizar-se uma estratégia de desenvolvimento baseada em três pilares:

- Acreditação pelo Instituto Português de Qualidade (IPQ) dos serviços prestados;
- Diversificação dos clientes através de uma melhor divulgação dos serviços prestados;
- Mudança de instalações.

Para o sucesso desta estratégia tem sido importante o apoio das Câmaras Municipais de Abrantes, Constância e Mação e a existência de uma visão próactiva a favor da inovação tecnológica na Região.

- ***1º Pilar: o processo de acreditação como alavanca da mudança***

O processo de acreditação desencadeou impactes muito importantes.

Num primeiro momento, exigiu a preparação de um sistema de qualidade segundo as normas vigentes para o funcionamento de laboratórios (NP EN ISO/IEC 17025), com consequências inegavelmente positivas do ponto de vista das condições de desenvolvimento da actividade laboratorial. A elaboração de um Manual de Qualidade do Laboratório, onde se identificam os vários procedimentos técnicos a cumprir e toda a base de suporte ao sistema de qualidade a implementar, constituiu um factor essencial nesse sentido.

No futuro, a acreditação de um maior número de parâmetros permitirá ganhos directos (menor necessidade de recorrer a subcontratação para parâmetros mais específicos) e indirectos (maior capacidade de concorrer localmente com prestadores de serviços de maior dimensão, sobretudo localizados na área metropolitana de Lisboa: INETI, Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, empresa multinacional SGS, etc.).

A aprovação do processo de acreditação pelo Instituto Português de Qualidade, que se espera para breve, permitirá satisfazer melhor os actuais clientes e conquistar novos clientes, com destaque para os que até agora têm preferido recorrer a entidades acreditadas para a totalidade dos parâmetros a cujo controlo de qualidade têm de se sujeitar.

- ***2º Pilar: a diversificação de clientes como factor de sustentabilidade do projecto***

A diversificação de clientes é vista como um objectivo essencial para o futuro sustentado da entidade.

Embora a actividade inicial do laboratório se cingisse essencialmente às autarquias associadas, o peso relativo deste segmento de utilizadores tem vindo a diminuir gradualmente. Em 2001 e 2002 a prestação de serviços a entidades não associadas, públicas e privadas, correspondeu a cerca de 1/3 da facturação total. Este resultado traduz uma diversificação

crescente dos clientes e, secundariamente, uma expansão da área geográfica de intervenção. O potencial de crescimento do CEGAT é tanto mais significativo quanto o impacte das análises em produtos agro-alimentares na facturação total é, ainda, irrelevante.

A visibilidade e o reconhecimento crescentes do CEGAT, cuja actividade é divulgada através de notas publicadas na imprensa regional ou espontaneamente por clientes satisfeitos com os serviços prestados, a produção de legislação que alarga o controlo obrigatório de qualidade às águas de abastecimento, águas de processo e águas correspondentes a efluentes industriais finais e, ainda, o controlo de qualidade em produtos agro-alimentares iniciado em 2001, contribuíram para captar mais clientes, nomeadamente entidades industriais. Supletivamente, também a elevação do nível de vida da população local e a expansão de novos estilos de vida estimulam o desenvolvimento de uma nova frente de procura por parte de particulares (controlo de qualidade de águas de piscinas e de furos de jardins, por exemplo). Geograficamente, a acção do laboratório começa a fazer-se sentir em municípios externos ao Médio Tejo (Lezíria, Norte Alentejano).

Uma melhor exploração do mercado regional parece ser suficiente para garantir a próxima etapa de diversificação de clientes. Neste contexto, convém salientar que a possibilidade de que venha a ocorrer uma transformação profunda no mercado e na organização institucional da água na Região (com a criação de sistemas multimunicipais ou até mesmo com a concessão dos serviços a empresas privadas) poderá constituir-se como uma ameaça ou como uma oportunidade com que o projecto deverá saber lidar.

As receitas obtidas pelo laboratório como contrapartida dos serviços prestados têm, até ao momento, garantido a autonomia financeira da instituição. Ainda assim, o CEGAT deseja lançar no futuro próximo uma campanha de *marketing* que, divulgando as potencialidades do equipamento a instalar no novo edifício, permita consolidar a actual tendência de diversificação sectorial e alargamento geográfico de clientes.

- ***3º Pilar: a mudança para novas instalações como condição de expansão e qualificação do projecto***

A Câmara Municipal de Abrantes cedeu um pavilhão com cerca de 500 m² localizado no TagusValley – Parque de Ciência e Tecnologia do Vale do Tejo, um tecnopólo desenvolvido por aquela autarquia em parceria com o NERSANT – Associação Empresarial de Santarém no quadro de uma estratégia mais ampla de inovação para o território do Vale do Tejo.

O pavilhão cedido encontra-se actualmente em remodelação. A finalização da obra, adjudicada em Outubro de 2002 pelo valor de 637 942,52 •, está prevista para o início de 2004. O

projecto de readaptação do pavilhão existente foi viabilizado por uma candidatura ao PORLVT, preparada pelos serviços da Câmara Municipal de Abrantes, que garantiu um financiamento de 50%. A candidatura, no valor de 799.518 •, inclui a obra, o projecto de arquitectura e especialidades, fiscalização e equipamento de suporte à actividade laboratorial.

A ocupação das novas instalações terá efeitos claramente positivos.

Por um lado, possibilitará a implementação de novos modelos analíticos necessários ao controlo de qualidade em água e em produtos agro-alimentares. Estima-se em cerca de 500 mil euros o valor do investimento em aquisição de equipamento que permita o controlo de qualidade de alguns parâmetros novos. Este investimento viabilizará o alargamento do leque de serviços a prestar e, por conseguinte, o grau de satisfação dos actuais clientes e a capacidade de captação de novos clientes.

Por outro lado, estimulará uma colaboração mais regular com entidades instaladas no tecnopólo, com destaque para o Centro Agro-alimentar, uma unidade de investigação em produção alimentar actualmente em fase de projecto.

Finalmente, a imagem do CEGAT beneficiará certamente do facto de se localizar numa infra-estrutura de promoção de inovação tecnológica.

- ***Recursos humanos, controlo de qualidade de procedimentos e avaliação de resultados: o quarto pilar da estratégia de desenvolvimento?***

Em 2002 o CEGAT possui 6 quadros técnicos (uma directora do laboratório e responsável técnica pelo sector de microbiologia, uma responsável técnica das análises físico-químicas e quatro técnicos analistas), contando ainda com a colaboração de um número variável de técnicos, com formação diversa, ao abrigo de estágios profissionais e de programas ocupacionais.

Existem planos de formação anuais. A formação adquirida permite melhorar a qualidade dos serviços prestados e, ainda, alargar a actividade do laboratório a novos domínios (gestão da qualidade e da segurança alimentar, por exemplo). A formação contínua é considerada como um investimento essencial para todo o pessoal, incluindo as responsáveis técnicas do laboratório. A inscrição recente destas duas técnicas numa pós-graduação em Segurança Alimentar inscreve-se, justamente, na aposta permanente na qualificação dos recursos humanos. Também os estágios profissionais constituem uma oportunidade interessante de troca e diversificação de experiências e conhecimentos, nomeadamente quando envolvem

jovens licenciados (por exemplo, em engenharia alimentar).

O CEGAT recorre a diversos procedimentos de controlo de qualidade da actividade desenvolvida. A participação em ensaios interlaboratoriais de análise química de águas constitui, neste contexto, um referencial particularmente relevante de aferição comparativa do desempenho laboratorial da associação. O CEGAT participa, no presente, em três programas deste tipo: EQUASE / Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (análise microbiológica), Aquacheck / WRC Inglaterra (análise química de águas residuais) e programa coordenado pela parceria IPQ / RELACRE – Associação dos Laboratórios creditados de Portugal (análise química de águas de abastecimento). Os resultados obtidos foram estatisticamente satisfatórios.

Em 2002 realizou-se um inquérito à satisfação dos clientes, tendo sido obtidas respostas por parte de quase metade das entidades auscultadas. A esmagadora maioria classificou como "Bom" e "Excelente" os serviços prestados pelo CEGAT.

- ***A. LOGOS – Associação para o Desenvolvimento de Assessoria e Ensaios Técnicos: uma nova designação para uma nova fase de desenvolvimento?***

Face a eventuais concorrentes, o CEGAT dispõe de um conjunto de vantagens competitivas: proximidade, tempos de resposta reduzidos, preços relativamente baixos, relacionamento personalizado e confiança inter-pessoal No futuro, a diversificação e qualificação dos serviços prestados tenderá a tornar o CEGAT localmente mais concorrencial.

Paralelamente, o seu novo perfil tecnológico confere-lhe uma maior credibilidade como parceiro, na Região, quer de entidades privadas e públicas com laboratórios próprios quer de instituições do sistema superior de ensino, como a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, que também disporá de instalações no novo tecnopólo.

O CEGAT aspira, assim, a deter um maior protagonismo na consolidação de uma estratégia de inovação para o Médio Tejo. A decisão (2002) de alterar a actual designação da associação para A. LOGOS – Associação para o Desenvolvimento de Assessoria e Ensaios Técnicos traduz esta nova ambição. E o facto de a A. LOGOS constituir uma das entidades promotoras do tecnopólo TagusValley, conjuntamente com a Câmara Municipal de Abrantes, o NERSANT, a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, o IEFP e a empresa STI-Sistemas e Técnicas Industriais Unip, Lda., reflecte uma vontade real de transformar a associação num actor importante do sistema de inovação tecnológica da Região.

4. Avaliação de resultados

A actividade desenvolvida pelo CEGAT tem, sem dúvida, contribuído para a melhoria da qualidade ambiental da Região e, indirectamente, para a qualificação das entidades beneficiárias da sua intervenção. Esta mais-valia regional deverá, no entanto, ser reforçada nos próximos anos. Com esse objectivo, e tendo presente as condições proporcionadas pela localização nas novas instalações do TagusValley, estão já identificadas algumas orientações prioritárias:

- Desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* agressiva, visando divulgar e promover de forma mais eficiente os vários serviços prestados;

- Maior aposta nos ensaios de controlo de qualidade em produtos agro-alimentares, dado que os resultados relativamente modestos até agora alcançados neste domínio contrastam com as necessidades de muitas indústrias locais, com laboração em ramos tão distintos como o azeite, os enchidos e fumados ou a produção artesanal de marmelada;

- Aposta na implementação de sistemas de gestão de segurança alimentar: adopção de boas práticas de higiene e fabrico e aplicação do sistema de análise dos perigos e controlo dos pontos críticos (HACCP);

- Reforço da partilha de informação, conhecimentos e iniciativas com outras entidades, inclusive estrangeiras, nomeadamente no contexto do sistema de inovação regional que o TagusValley pretende estimular;

- Maior abertura à comunidade envolvente, incluindo acções de promoção da cultura científica junto das escolas da Região.

Nome	*Serviços Municipalizados de Água e Saneamento (SMAS) do Montijo*
Designação	*Modernização autárquica (Certificação de Qualidade do Serviço, Normas ISO 9002:1994 e NP EN 9001:2000)*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Ordenamento do Território*
Sub-Dimensão	*Conservação e Preservação Ambiental*
Localização	*Montijo - Península de Setúbal*
Contacto	*Dra. Teresa Diniz* *21 232 76 95*

1. Identificação do projecto

Os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento do Município do Montijo (SMAS) constituem uma organização de Serviço Público que gere, sob uma 'forma empresarial', os sistemas de abastecimento de água para consumo humano e de escoamento de águas residuais no Concelho.

A organização serve uma população residente de cerca de 40.000 habitantes, distribuída por uma área de aproximadamente 347 Km2. Esta entidade garante uma taxa de cobertura de 94% no abastecimento de água e de 80% no saneamento, num Concelho com a particularidade de se distribuir, do ponto de vista geográfico, por duas zonas não contínuas: a zona Oeste, a zona mais populosa e de cariz urbano e a Zona Este, de cariz marcadamente rural.

Com o objectivo de promover a eficiência e a eficácia do serviço prestado, de reduzir os seus custos e de profissionalizar e modernizar todo o processo administrativo, os SMAS do Montijo desenvolveram um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). Este sistema visa promover a melhoria contínua dos serviços prestados e a maximização da satisfação do Cliente Munícipe através da aplicabilidade de critérios e padrões internacionalmente estabelecidos, nomeadamente no que concerne aos requisitos expressos na Norma NP EN ISO 9002:1995. Para este reconhecimento, apostou-se na Certificação do SGQ.

A Certificação é um reconhecimento limitado temporalmente, renovável por períodos de três anos, e sujeita a verificações periódicas. Os seus resultados permitem à Organização avaliar o estado de desenvolvimento e desempenho do SGQ implementado.

A Certificação dos SMAS do Montijo foi concedida por uma entidade independente, idónea, credível e reconhecida internacionalmente – Bureau Veritas Quality International (BVQI) – sob aval do Instituto Português da Qualidade, no âmbito da captação, tratamento, armazenamento e distribuição de água e escoamento de afluentes.

Tendo sido um dos primeiros Serviços Municipalizados da Administração Autárquica Portuguesa a obter a certificação, encontra-se numa fase de transição do anterior referencial normativo (NP EN ISO 9002:1995) para o novo referencial (NP EN ISO 9001:2000).

2. A ideia: breve enquadramento

Com vista à satisfação das expectativas do Cliente Munícipe, e conscientes que é necessário preparar o futuro com mais e melhor qualidade, os Serviços Municipalizados de Água e

Saneamento do Município do Montijo começaram, a partir de 1999, a sentir a necessidade de encontrar novos instrumentos de trabalho (SGQ / Certificação) capazes de apoiar o desenvolvimento da organização.

Neste sentido definiram uma Política de Qualidade que, estando explicitada no SGQ / Certificação, consubstancia um conjunto de princípios e valores que permitem prestar dois serviços essenciais aos Munícipes: conceber, explorar e gerir os sistemas de abastecimento de água para consumo humano e drenagem de águas residuais (efluentes domésticos, industriais e pluviais), bem como proceder à construção, reparação e manutenção das respectivas infra-estruturas.

O desenvolvimento de uma política de qualidade envolve a exploração de sinergias internas e externas. Neste sentido, foram e continuam a ser dinamizadas, com outras entidades da Administração Local e Central, reuniões informais para troca de experiências, assim como a participação em congressos, seminários e outros encontros.

O esforço dos SMAS no sentido de alcançarem a satisfação e a antecipação das necessidades do Cliente Munícipe, encontra-se patente no SGQ implementado, suportado pelos princípios da sua política e estratégia para a área da qualidade e registados na documentação suporte: Manual da Qualidade, Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho.

Para além de garantir a melhoria dos serviços prestados, a certificação deverá constituir-se, ainda, como um processo de renovação interna da Organização, de motivação dos seus funcionários e de modernização das estruturas administrativas.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

Em 2000 tem início, internamente, a implementação do Sistema de Garantia da Qualidade que obedeceu à lógica de um processo evolutivo, dinâmico e participativo, de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9002:1995.

O caminho percorrido foi marcado por diversas fases e acções.

Começou por ser criado um Grupo da Qualidade, onde eram abordadas e discutidas as formas de ajustar a realidade organizativa e funcional dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento do Montijo aos requisitos da norma.

Depois de realizada a fase de diagnóstico foi necessário: (i) definir, planear e desenvolver a

política de qualidade; (ii) estabelecer e formalizar procedimentos; (iii) definir as funções e responsabilidades de cada trabalhador; (iv) apontar as possibilidades de melhoria e as acções necessárias para as realizar.

Para além destes procedimentos foram realizadas acções de formação e sensibilização que tinham por fim difundir os objectivos da política de qualidade dos serviços, assim como obter por parte de todos os intervenientes o máximo empenho nas actividades a desenvolver em prol da implementação do Sistema de Garantia da Qualidade, alcançando-se a Certificação, no âmbito da 'captação, tratamento, armazenamento, distribuição de água e escoamento de afluentes', em Outubro de 2001.

i. A Mudança da Organização Interna: as pessoas e os procedimentos

Os objectivos do SGQ e da certificação dos SMAS estão direccionados, prioritariamente, para a melhor prestação possível no que diz respeito aos serviços à disposição do 'cliente munícipe'. Nesse sentido procuram corresponder a critérios de eficácia, eficiência, menor custo para os serviços e modernização de processos.

A concretização do Sistema de Garantia de Qualidade só foi exequível porque se verificou uma mudança na cultura administrativa e organizacional dos Serviços que permitiu alterar comportamentos e motivar os funcionários, agentes e colaboradores através da sua participação na reformulação e criação de procedimentos e em novas normas de conduta interna.

ii. A Organização Actual: os recursos humanos

Os SMAS do Montijo contam actualmente com 126 trabalhadores em exercício efectivo de funções, incluindo os contratados a termo certo e uma funcionária – a gestora da qualidade – em regime de requisição à Administração Central. Destes, aproximadamente 70% são operários e cerca de 30% são técnicos e administrativos.

A contratação a termo tem sido o mecanismo encontrado para contratar novo pessoal, especialmente técnicos superiores e técnicos profissionais, áreas em que os SMAS têm grandes carências.

A gestão dos SMAS do Montijo é exercida por um Conselho de Administração (CA) composto por três membros: um presidente e dois vogais, cuja nomeação compete à Câmara Municipal.

A direcção e a orientação técnica dos serviços são confiadas, nos termos legais, a uma Directora Delegada.

Os SMAS consideram que as novas formas de gestão direccionadas para a qualidade e para a certificação são fundamentais para a materialização do que consideram ser uma nova Administração Pública orientada para o serviço e para a eficácia.

Nesse contexto, o processo de certificação foi alcançado através de uma lógica particular no que diz respeito aos trabalhadores do SMAS: procurou melhorar-se a eficiência e a motivação de cada elemento do grupo de trabalho sem proceder a nenhuma substituição.

Este investimento no capital humano existente foi complementado com a requisição de uma técnica à Administração Central, a qual ficou encarregue da reformulação, do ponto de vista técnico, de práticas de trabalho anteriormente existentes, assim como do planeamento e efectivação da documentação suporte do Sistema de Qualidade: Manual da Qualidade, Procedimentos da Qualidade, Instruções de Trabalho.

iii. A Organização Actual: estrutura, funções e responsabilidade

A estrutura organizativa dos serviços foi orientada de forma a adequar o nível de conhecimentos e de competências aos objectivos estratégicos definidos pelo Conselho de Administração. O organigrama formal é composto, para além do Conselho de Administração e de um Director Delegado, por três departamentos funcionalmente distintos: o *Gabinete Técnico-Administrativo* (responsável pelo secretariado, pela documentação, pela informática e pela formação profissional); o *Departamento de Águas e Saneamento* (com uma divisão de Exploração e Conservação dos Sistemas de Abastecimento de Água e Saneamento e outra divisão de Planeamento e Estudos de Projecto); a *Divisão Administrativa e Financeira* (responsável pelos recursos humanos, pelas finanças e pela administração geral).

As competências das estruturas organizacionais dos SMAS encontram-se definidas no seu Regulamento Interno, Macro-Estrutura e Quadro de Pessoal, devidamente aprovados pelo Conselho de Administração, pela Câmara Municipal e pela Assembleia Municipal e publicado no Diário da República – II Série de 28/05/1996, com as alterações introduzidas em 2000 e 2003.

Para além das responsabilidades funcionais, parte-se do princípio que é da responsabilidade de cada funcionário o controlo das operações que executam face aos procedimentos da qualidade e instruções de trabalho que regem a sua actividade. Cada funcionário realiza o autocontrolo da tarefa, de acordo com a política de Qualidade da Organização e dos documentos da Qualidade que lhe dizem respeito.

Cada funcionário com actividade relevante para a Qualidade possui uma "Descrição de

Funções", sendo esta uma síntese das tarefas atribuídas em função da categoria e cargo ocupado pelo mesmo na Organização.

Para além da introdução de todos os parâmetros de Qualidade do Serviço, o sistema tem dois suportes tecnológicos essenciais: o software aplicacional de gestão da água, que suporta o sector comercial, e o sistema de telegestão, que centraliza e monitoriza todas as informações dos vários sistemas de abastecimento de água do Concelho do Montijo. Ambos possibilitam a obtenção de ganhos de eficiência significativos.

iv. Investimento

O processo de certificação não parece implicar um investimento directo significativo, uma vez que as principais mudanças verificadas dizem respeito à reorganização interna dos serviços e das funções e competências do pessoal. A implementação do SGQ foi coordenada por uma equipa reduzida (duas pessoas). Os únicos custos directos dizem respeito às entidades certificadoras do Sistema de Qualidade – a BVQI e o IPQ.

No entanto, deve considerar-se que alguns dos elementos que imprimem inovação tecnológica têm um custo associado e que esse custo, apesar de não estar contabilizado no processo de certificação, é um elemento essencial para a melhoria dos níveis de prestação de serviço. Assim, podem considerar-se, a título de exemplo, os investimentos no sistema de Telegestão e no software aplicacional de gestão da água.

v. Monitorização e Evolução

A realização de auditorias assume-se como um factor essencial para a melhoria e evolução do SGQ, constituindo-se os seus resultados como uma mais valia inequívoca para a revisão, avaliação do grau de implementação e adequabilidade face aos requisitos especificados. Sendo essenciais

para a atribuição da certificação, elas não garantem, contudo, a sua validade por um período indeterminado: a certificação tem que ser avaliada anualmente através da realização de auditorias de acompanhamento. Para além disso, pressupõe-se que os critérios de qualidade se vão tornando mais exigentes, pelo que a manutenção do mesmo sistema de qualidade (inalterável) por um período muito longo de tempo é sinónimo de estagnação do ponto de vista da Qualidade do Serviço.

O processo de Certificação dos SMAS do Montijo foi concedido no ano de 2001, após a realização de uma auditoria (concessão) pela BVQI, que contou com a presença de um técnico do IPQ.

4. Avaliação de resultados

A avaliação dos resultados obtidos é efectuada através não só de auditorias externas anuais, mas também de auditorias internas aos vários sectores, sustentadas por duas lógicas distintas e complementares: por um lado, numa lógica de responsabilização das pessoas relativamente às funções que desempenham, essencialmente por meio da aplicação dos pressupostos de qualidade para cada função ou grupo de funções desenvolvidas; por outro lado, uma lógica de controlo que permite aos SMAS verificar se as funções estão a ser cumpridas de acordo com o previsto.

Desta forma, e assumindo a vontade de evoluir do ponto de vista dos sistemas de qualidade certificados, as perspectivas de futuro assumidas pelos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento do Município do Montijo estão directamente relacionadas com o aumento dos níveis de exigência no que diz respeito à qualidade interna dos serviços, nas mais variadas vertentes.

No imediato, a área da segurança, higiene e saúde no trabalho constitui-se como uma das prioridades fundamentais. Com esse fim em vista procurar-se-á também a obtenção de uma certificação de um Sistema de Gestão Integrada – Qualidade e Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – em consonância com as normas NP EN ISO 9001:2000 e NP 4397:2001 (OHSAS 18001).

Nome	*VALORSUL*
Designação	*ETVO - Estação de Tratamento e Valorização Orgânica*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Qualidade de Vida*
Sub-Dimensão	*Qualidade Ambiental Geral*
Localização	*Loures - Grande Lisboa*
Contacto	*Eng.º Rui Godinho* *21 953 59 00*

1. Identificação do projecto

A ETVO – Estação de Tratamento e Valorização Orgânica é a unidade mais recente da VALORSUL e corresponde a uma iniciativa pioneira em Portugal no domínio em que actua.

A VALORSUL, uma sociedade constituída em 1994 por um leque diversificado de accionistas (Câmaras Municipais e entidades públicas e privadas), tem como objecto tratar e valorizar os resíduos sólidos urbanos provenientes de cinco concelhos da Grande Lisboa (Vila Franca de Xira, Loures, Odivelas, Amadora e Lisboa), que no seu conjunto perfazem uma área de cerca de 600 km2, onde vivem 1,2 milhões de habitantes e onde são produzidos anualmente perto de 768 000 Mg de resíduos sólidos urbanos.

A VALORSUL inclui actualmente quatro unidades, geridas de forma integrada: uma Central de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos (São João da Talha, concelho de Loures), um Aterro Sanitário (Mato da Cruz, concelho de Vila Franca de Xira), um Centro de Triagem e Ecocentro (Vale do Forno, Lisboa) e uma Estação de Tratamento e Valorização Orgânica (S. Brás, Amadora), em construção. É esta última unidade, com início de laboração em 2004, que aqui será analisada.

2. A ideia: breve enquadramento

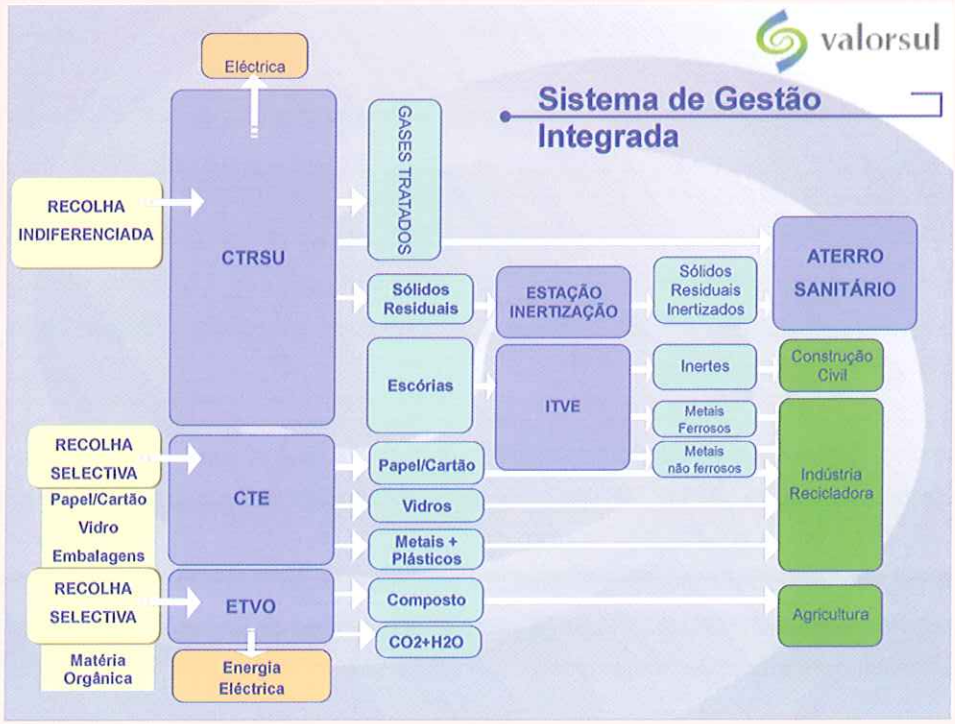
A existência de uma estação de tratamento e valorização orgânica não foi inicialmente prevista pela VALORSUL. Na verdade, o plano inicial de desenvolvimento estratégico preparado para a VALORSUL em 1993, que retoma uma iniciativa anterior da Associação de Municípios da Grande Lisboa (estudo realizado em 1989 sobre recolha, transporte e tratamento de resíduos sólidos urbanos), previa apenas a construção de um Aterro Sanitário e de uma Central de Incineração, e a montagem de uma Rede de Vigilância da Qualidade do Ar.

Uma candidatura bem sucedida ao Fundo de Coesão permitiu concretizar a construção daquelas duas unidades e a implementação do sistema de controlo da poluição do ar. Contudo, o facto de terem sobrado cerca de 4,5 milhões de contos (22,5 milhões de •) foi encarado pela Comissão Executiva da Administração da VALORSUL como uma excelente oportunidade para enriquecer o projecto, investindo a verba disponível numa Central de Tratamento e Valorização Orgânica e, ainda, numa Central de Triagem, assente em ecopontos (papel/cartão, vidro e embalagens metálicas e de plástico), que servisse os sistemas municipais de recolhas selectivas multimaterial, em cujo desenvolvimento foi também aplicada uma parte das verbas disponíveis.

Constituiu-se, assim, o Sistema de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos da Área Metropolitana de Lisboa (Norte), que deu origem ao documento estratégico de desenvolvimento da VALORSUL, conhecido por POGIRSU – Programa Operacional de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Urbanos.

Antecipando-se à Directiva Comunitária sobre Aterros (1999/31/CE) e, por maioria de razão, à sua transposição para a legislação nacional (Dec. Lei nº 152/2002 de 23 de Maio), a VALORSUL integra a ETVO como projecto estratégico do seu sistema de gestão integrada de resíduos sólidos urbanos, alargando a sua actividade à produção de energia eléctrica e de composto para a agricultura resultantes da transformação, por processos tecnológicos de digestão anaeróbia e de compostagem, de matéria orgânica recolhida selectivamente na sua área geográfica de intervenção.

A ETVO torna-se, assim, o primeiro projecto do país de tecnologia de digestão anaeróbia e de compostagem para fracção orgânica de resíduos sólidos urbanos, contribuindo para desviar dos aterros sanitários uma parcela significativa da matéria orgânica que aí é depositada, acrescentando-lhe valor.



3. O processo: desenvolvimento do projecto

A recepção de resíduos sólidos urbanos nas várias unidades da VALORSUL resulta de processos de recolha indiferenciada (mais de 90%) e selectiva (através de ecopontos ou de recolha porta-a-porta, como sucede numa freguesia do Município de Loures – Portela - e, no curto prazo, também nos Olivais, em Lisboa). A recolha selectiva corresponde, actualmente, a uma componente menor dos RSU recebidos e restringe-se a papel, cartão, vidro, embalagens de metal e de plásticos.

Uma análise da composição física dos resíduos que dão entrada na VALORSUL mostra, no entanto, que os materiais orgânicos correspondem a 38% do total. Se a este valor adicionarmos outros resíduos igualmente susceptíveis de serem tratados como matéria orgânica, estima-se que aquele valor atinja os 60%. Existe, pois, um forte potencial a ser explorado pela VALORSUL, contribuindo, conforme a empresa bem sublinha, para que se transforme o lixo num recurso socialmente útil, ambientalmente correcto e economicamente interessante.

A ETVO procura explorar esse potencial com base num projecto organizado a partir de conhecimentos científicos provenientes, nomeadamente, das engenharias biológica, química, sanitária e ambiental. O processo tecnológico adoptado – digestão anaeróbia (transformação da matéria orgânica dos resíduos sólidos urbanos em reactores fechados) – permite transformar os resíduos orgânicos em energia eléctrica (7 a 9 GWh/ano) e em composto para agricultura e jardinagem (4 a 9 mil Mg/ano).

A matéria-prima é recolhida selectivamente junto de grandes produtores de matéria orgânica (restaurantes, mercados, cantinas, jardins, cemitérios e parques) previamente identificados. De uma pré-selecção de 4500 potenciais fornecedores a VALORSUL identificou, numa primeira fase, 1500 (dos quais 1100 localizados em Lisboa). Refira-se que os produtores aderentes poderão beneficiar de uma bonificação de tarifas de deposição e recolhas, para além da sua participação vir a ser futuramente reconhecida através da atribuição de algum tipo de diploma ou certificação.

A recolha de matéria orgânica junto destes fornecedores será efectuada por três tipos de operadores: a própria VALORSUL, as autarquias abrangidas pela sua área geográfica de intervenção e particulares que já operam na recolha. A VALORSUL preparou circuitos de recolha assentes num modelo SIG (sistema de informação geográfica) para todos os operadores, tentando racionalizar as suas intervenções, ainda que apenas de forma indicativa no caso dos operadores particulares.

A estação poderá processar até 40 mil toneladas/ano de matéria orgânica numa primeira fase, ascendendo esse valor a 60 mil toneladas/ano numa segunda fase.

O processo tecnológico "digestão anaeróbia" permite fabricar dois produtos distintos: energia (a partir de biogás, que é uma mistura de metano e CO2), que será distribuída ao consumidor através da rede eléctrica nacional, e composto, um potenciador da rendibilidade dos solos, que será comercializado tendo como utilizadores finais os agricultores e as actividades de jardinagem. A comercialização deste último produto implicará o desenvolvimento de campanhas de marketing junto dos seus potenciais utilizadores e, talvez, o estabelecimento de parcerias com empresas de adubos químicos, de forma a distribuir conjuntamente dois produtos complementares e orientados para o mesmo segmento de procura. A produção de composto para a agricultura é particularmente importante num país onde grande parte dos solos são pobres em matéria orgânica e ácidos. Enquanto condicionador de solos o composto permitirá combater essas características, contribuindo para neutralizar a sua acidez e para os enriquecer.

Sendo um projecto que recorre a tecnologias inovadoras para o país, a VALORSUL aposta no desenvolvimento de capacidades próprias apoiada em consultoria internacional, tendo adjudicado a execução da obra a um Consórcio misto de empresa nacionais e alemãs, detendo estas últimas uma experiência comprovada no sector.

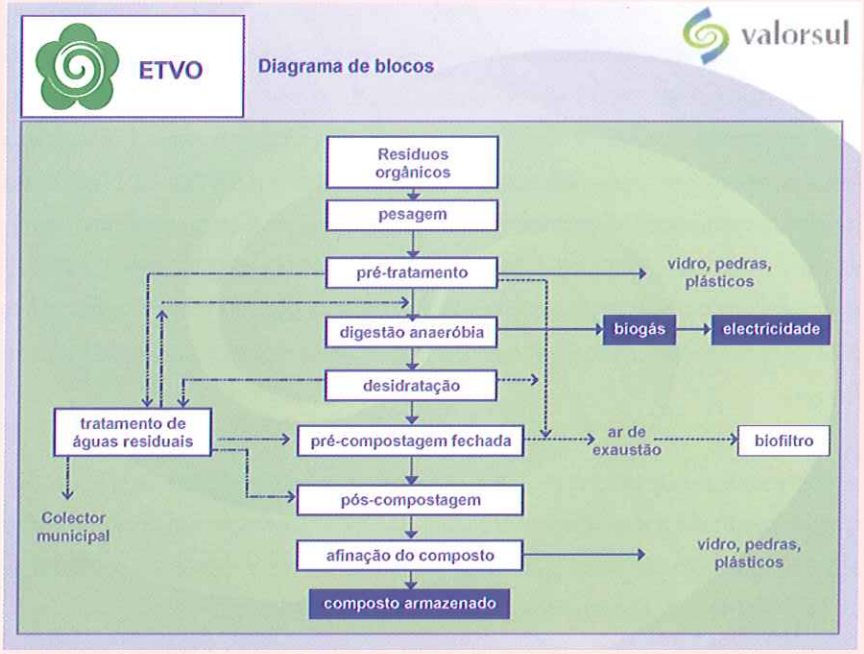
As tecnologias adoptadas garantem níveis elevados de exigência ambiental em termos de tratamento do ar (redução de odores e amónia), ruído e qualidade dos efluentes líquidos. Na ausência de normas portuguesas para alguns dos parâmetros, adoptaram-se critérios em vigor em países da União Europeia.

A ETVO beneficiou de um apoio de 10,3 10^6 • no âmbito do Quadro Comunitário III (Fundo de Coesão). O investimento realizado nesta unidade em 2002 representou 31% do total de investimento da VALORSUL nesse ano. Nos próximos anos esta unidade continuará a concentrar a maior parcela do investimento da VALORSUL, prevendo-se um total de 15 milhões de •. O financiamento da ETVO reparte-se por várias fontes: Fundo de Coesão, fundos próprios, receitas (tarifas e venda de energia eléctrica e de composto) e empréstimos do Banco Europeu de Investimento (BEI).

Sendo um projecto tecnologicamente intensivo, o total de postos de trabalho criados é baixo (30/35 pessoas) mas bastante qualificado, incluindo pessoal muito especializado (técnicos com licenciatura ou mestrado), especializado (técnicos licenciados), semi-especializado (chefes de turno) e técnico-profissional. A formação específica de alguns operadores desta

unidade da VALORSUL será efectuada em instalações idênticas fora do País (importação de know-how).

O arranque da gestão industrial da ETVO tem início em 2004.



4. Avaliação de resultados

A ETVO, recorrendo a métodos tecnológica e ambientalmente avançados, permite prestar um serviço de interesse público indiscutivelmente relevante: tratar e valorizar uma parcela significativa dos resíduos sólidos urbanos recolhidos, adicionando valor a materiais até aí enviados, sem qualquer aproveitamento posterior, para aterros sanitários.

Esta estação de tratamento e valorização orgânica entra em funcionamento em 2004, pelo que não é ainda possível avaliar os seus resultados. Uma avaliação ex-ante sugere, no entanto, a existência de dois factores que podem condicionar de forma relevante o êxito do projecto: reservas por parte da população e de alguns eleitos autárquicos da área de implantação da estação e dificuldade de implementação dos vários subsistemas de recolha selectiva.

A VALORSUL sempre valorizou a dimensão comunicacional como factor de êxito da sua acção. Por isso desenvolve, desde o início, uma estratégia de comunicação pró-activa

estruturada em torno de duas dimensões: comunicação institucional, visando a construção de uma imagem positiva e coerente da empresa, e comunicação comportamental, orientada para acções de envolvimento e sensibilização das comunidades locais. No âmbito desta última componente têm-se concretizado numerosas iniciativas de educação ambiental, procurando articular actividades lúdicas e pedagógicas em torno das actividades desenvolvidas pela empresa, e disponibilizado apoios de diverso tipo a entidades locais (Juntas de Freguesia, escolas, clubes, etc.). A empresa possui, portanto, um património de experiência em matéria de esclarecimento, envolvimento e sensibilização das comunidades locais que lhe permite encarar com alguma segurança o primeiro potencial obstáculo acima referido.

O êxito da implementação dos subsistemas de recolha selectiva defronta-se com um maior grau de imprevisibilidade. A VALORSUL procura superar este problema de duas maneiras: por um lado, desenvolveu, como acima se referiu, um modelo em suporte SIG racionalizador dos circuitos de recolha, que funcionará como um instrumento indicativo para os operadores privados; por outro lado, efectuará acções de esclarecimento e envolvimento junto dos grandes produtores de matéria orgânica, isto é, junto dos seus principais fornecedores, de forma a estimular um relacionamento estável e qualificado no quadro do projecto da ETVO.

Nome	*F3 - Fernandes & Terceiro - Artes Gráficas Lda*
Designação	*Sistema de Gestão Ambiental segundo a norma NP EN ISO 14001 e registo EMAS (Environmental Management and Audit Scheme - Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria)*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Qualidade de Vida*
Sub-Dimensão	*Qualidade Ambiental Geral*
Localização	*Carnaxide/Oeiras - Grande Lisboa*
Contacto	*Eng.ª Susana Marques* *susana.marques@fterceiro.pt*

1. Identificação do projecto

A Fernandes & Terceiro Lda. (F3) é uma empresa de artes gráficas fundada em 1960, em Lisboa, por dois sócios: Fernando Fernandes e José Terceiro. A empresa iniciou a actividade dedicando-se à impressão tipográfica de pequenos trabalhos comerciais. Com a expansão da produção entretanto ocorrida, a F3 adquire em 1990 instalações próprias, concebidas de raiz para a indústria gráfica, no parque industrial de Carnaxide. Em 1995 a sociedade é assumida pela filha de um dos sócios, Leonilde Terceiro, tendo vindo a consolidar a sua actividade e a posicionar-se entre as maiores empresas nacionais do sector.

A actividade principal da F3 é a produção e comercialização, por encomenda, de soluções personalizadas de vários tipos de produtos: brochuras, livros, revistas, folhetos, expositores; a embalagem e cartonagem específicas para a indústria farmacêutica e cosmética representam actualmente uma parcela significativa do volume de produção. Os principais clientes da empresa são instituições públicas, laboratórios farmacêuticos e agências de publicidade. Conta actualmente com 94 trabalhadores.

Por impulso de Leonilde Terceiro a F3 iniciou em 1996 o processo de certificação de qualidade pela norma NP EN ISO 9002, tendo sido atribuído pela APCER o Certificado de Qualidade em Abril de 1998. Sendo das primeiras indústrias do sector a implementar o processo de certificação, o que implicou uma forte reestruturação organizacional da empresa, a F3 criou as condições objectivas para avançar em 2002 com a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental segundo a norma NP EN ISO 14001 e de Saúde e Segurança no Trabalho segundo a OHSAS 18001 NP 4397 (Occupational Health and Safety Assessment Series – Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho), sendo certificada em Setembro de 2002.

Na sequência da acreditação do seu Sistema de Gestão Ambiental, em Março de 2003, registou-se no EMAS (Environmental Management and Audit Scheme – Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria), sujeitando-se às auditorias de verificação ambiental do Regulamento CE nº 761/2001 do Parlamento Europeu, realizadas regularmente pela APCER.

2. A ideia: breve enquadramento

Em 2000 a F3, tendo em vista a modernização do seu equipamento, apresentou um projecto de candidatura a apoio financeiro no âmbito do SIME (Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial) do Programa Operacional de Economia. Face ao perfil da candidatura apresentada, o regulamento do SIME previa uma majoração de 5% no incentivo para projectos que resultassem numa mais-valia ambiental, como seja o registo no EMAS.

Na perspectiva de beneficiar desta situação e, simultaneamente, aproveitar a oportunidade para valorizar a sociedade, e tendo em conta a experiência e os meios já existentes com a implementação do Sistema de Qualidade, a F3 decidiu avançar para a implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e de Saúde e Segurança no Trabalho e para o registo EMAS.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

• Desenvolvimento do processo

A partir do ano 2000 decorre a implementação do SGA, com o levantamento inicial de todos os aspectos ambientais susceptíveis de intervenção (nos processos, actividades, produtos e serviços em que a empresa detém directa ou indirectamente o controlo da gestão) e a formação e envolvimento dos colaboradores da firma na resolução das questões do ambiente.

Foram avaliadas em todas as actividades da empresa as interacções com o ambiente, designadamente ao nível das matérias-primas envolvidas, transporte, impactes locais, afectação da biodiversidade, resíduos gerados, descarga de efluentes líquidos, emissões atmosféricas, consumo de energia, consumo de água, contaminação de solos, bem como da conformidade dos vários aspectos ambientais com os requisitos legais. Esta avaliação da significância dos aspectos ambientais – monitorizada anualmente – concretiza-se numa classificação de cada um dos aspectos relativamente à sensibilidade do meio, interacção com o ambiente, gravidade dos impactes e escala e probabilidade de ocorrência.

Todos os aspectos ambientais significativos são alvo de uma actuação prioritária no Programa de Gestão Ambiental da empresa, onde se estabelecem, para cada um, as actividades associadas, o regime de controlo da gestão, os impactes ambientais reais ou potenciais, os objectivos a atingir com as intervenções, as metas e os prazos previstos para a concretização dos objectivos e as medidas implementadas de prevenção e controlo.

Os resultados da monitorização do Programa de Gestão Ambiental e das auditorias ambientais são anualmente divulgados na Declaração Ambiental da firma, que é validada por um processo de controlo realizado, de acordo com o EMAS, por um verificador ambiental, neste caso a APCER.

• Os principais aspectos ambientais

No caso da F3 adquirem particular importância alguns aspectos:

a) A racionalização do consumo de recursos naturais – água, energia eléctrica, produtos

derivados do petróleo e matérias-primas (tintas e vernizes, papel e cartolina), com objectivos que apontam para uma redução progressiva do consumo e que, para além das acções incorpóreas (sensibilização contínua dos trabalhadores), já deu origem a investimentos como, por exemplo, a aquisição de software para a optimização dos formatos da cartolina para produção.

b) A diminuição e controlo das emissões gasosas – sobretudo poeiras, compostos orgânicos voláteis e clorofluorcarbonetos, que já motivou também investimentos significativos na ligação das condutas de exaustão das principais máquinas a uma fonte fixa de saída (chaminé) e na progressiva substituição das máquinas mais antigas de impressão que utilizam CFC nos sistemas de refrigeração. As emissões gasosas para a atmosfera são medidas bi-anualmente pelo PEDAMB (um laboratório privado) e os resultados enviados para o Instituto do Ambiente.

c) A separação e armazenamento de águas residuais – quer as resultantes da produção e manutenção de equipamentos quer as que derivam da eliminação de resíduos ou do manuseamento ou armazenamento de matérias-primas, produtos ou resíduos. Para além das várias acções incorpóreas, procede-se à separação de todos os efluentes perigosos para tratamento e eliminação por empresas licenciadas e foi construído um tanque para homogeneizar as águas residuais provenientes de pequenas lavagens das secções de pré impressão e impressão. É efectuada trimestralmente uma monitorização do efluente pelo SMAS de Oeiras, de modo a garantir que os valores não excedam os limites legais.

d) Redução e separação dos resíduos – quer dos resíduos perigosos: lamas de tintas e vernizes, líquidos de lavagem, óleos, trapos e embalagens contaminados, equipamento informático obsoleto; quer dos não perigosos: vidro, metal, plástico, papel, cartolina, madeiras, chapas de alumínio, etc. A construção de um parque de resíduos, condutas para extracção de aparas e uma máquina de compactação são alguns dos investimentos realizados. Todos os resíduos são recolhidos de forma selectiva, identificados e temporariamente armazenados antes de seguirem para os destinos.

A F3 realizou recentemente um grande investimento em tecnologia – um CTP (Computer Top Plate) para a pré-impressão, que implicará uma redução substantiva de resíduos dos fotolitos; uma máquina de impressão simultânea em frente e verso, dando origem a reduções no consumo de energia; e um novo sistema de distribuição de tintas, através do uso de grandes contentores, que melhorará também os aspectos ambientais e a saúde e segurança dos colaboradores.

- **Sustentabilidade económica do SGA**

O aproveitamento dos resíduos é uma faceta determinante na sustentabilidade económica do SGA. A eliminação dos resíduos perigosos é um encargo da F3, através de contratos estabelecidos com operadores licenciados, como a Quimitécnica, que realiza o processo de transporte e tratamento dos efluentes químicos perigosos, e a Auto-Vila, no caso dos óleos de lubrificação.

Os resíduos não perigosos, passíveis, na sua grande maioria, de reciclagem e valorização, são vendidos: aparas de papel de papel e cartolina (Baluarte), chapas de alumínio e embalagens metálicas (TSR e Transucatas) e madeiras (Jomar).

O balanço custos-benefícios deste processo é claramente positivo e constitui um factor decisivo para a manutenção do SGA, cujos encargos administrativos e técnicos são vultuosos. É neste sentido que a empresa continua a realizar um esforço para o aproveitamento económico de outros materiais residuais, como, por exemplo, as embalagens plásticas não contaminadas.

- **Estrutura organizativa e recursos humanos**

A implementação do SGA beneficiou, como já foi referido, da estrutura criada para o Sistema de Qualidade (SQ). O processo tem origem em 1996, quando a F3 tomou a decisão de avançar com a certificação de qualidade segundo a norma NP EN ISO 9002.

Entre 1996 e 1999 ficou definido e consolidado o quadro de técnicos afectos ao Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança: um director (Pedro Grão), com formação em artes gráficas e pós graduação em Qualidade, na empresa desde 1994 e que iniciou o processo; uma assessora (Eng.ª Susana Marques), com formação em engenharia química, contratada em 1997 especialmente para implementar o SQ e que contava já com experiência de certificação noutra empresa; duas técnicas (uma para o processo da cartonagem e outra para os trabalhos de marketing).

Apenas com a substituição de uma técnica em 2000, foi este quadro que implementou o SGA e o SST. Em 2002, com a saída Do Eng.º Pedro Grão, a direcção foi assumida pela Eng.ª Susana Marques e contratou-se em Janeiro de 2003 uma técnica de ambiente com formação em Engenharia do Ambiente.

Um dos principais factores de sucesso da implementação foi a adesão de todos os colaboradores da empresa: uma gerência aberta e ciente da importância das questões

ambientais, uma direcção de Qualidade, Ambiente e Segurança com experiência e recursos para operar e, sobretudo, dada a faixa etária muito jovem da maioria dos trabalhadores da empresa, uma fácil adesão e a participação por parte destes. A alteração de comportamentos e rotinas de trabalho e o cumprimento de novos procedimentos, que é frequentemente um obstáculo de vulto a quaisquer modificações na organização do trabalho, não constituíram, no caso da F3, problemas de maior. Este facto é sobretudo significativo se pensarmos que os procedimentos relacionados com a gestão ambiental são, na maioria dos casos, suplementares à actividade laboral normal e exigem frequentemente uma mudança de atitudes pessoais comuns: ter atenção à poupança de água e de electricidade, não desperdiçar materiais, separar e armazenar correctamente os desperdícios, etc.

- **Obstáculos**

Os maiores obstáculos à manutenção do SGA são os encargos: custos de consultoria, auditorias, medições obrigatórias, monitorização, e publicação e divulgação da Declaração Ambiental (facilitado, neste caso, por a F3 ser uma empresa de artes gráficas).

O Instituto do Ambiente cobra uma taxa anual de cerca de 750 euros (sem contrapartidas para as empresas) que acaba por ser um imposto acrescido às entidades que fazem já um esforço financeiro apreciável na certificação.

A necessidade de manter uma estrutura de recursos humanos qualificados não directamente produtivos – 4 técnicos no caso da F3 – é um encargo muito significativo.

4. Avaliação de resultados

A avaliação de resultados no plano interno de funcionamento da firma é claramente positiva: o SGA complementa e aprofunda os factores de organização, economia e melhoria das condições de trabalho da firma, o envolvimento de todos os colaboradores no processo e o cumprimento da legislação.

No plano externo está em causa a melhoria da imagem da empresa, a sua visibilidade e a credibilidade perante os clientes.

Nos aspectos mais concretos, de benefícios directos de mercado, são identificados três componentes:

- As vantagens decorrentes da aprovação de candidaturas de projectos a fundos comunitários, onde a certificação ambiental e o registo EMAS são factores muitas vezes decisivos;

- A existência de clientes da F3 que exigem que os seus fornecedores se encontrem certificados com a norma 14001, como acontece já com a indústria farmacêutica e, pontualmente, com outros clientes;

- A vantagem que a empresa pode ter em concursos públicos, aspecto que, muito embora não seja ainda determinante, pode, a prazo, tornar-se um factor importante para a adjudicação de novos trabalhos.

• Perspectivas de futuro

Para além da continuação da procura de destinos para os resíduos aproveitáveis, que é uma das preocupações constantes da empresa, a experiência e os recursos desenvolvidos com os processos de certificação permitem avançar para novas fases que se projectam num futuro não muito distante, designadamente a adopção do Quality Management System vocacionado para as questões da sustentabilidade social.

Nome	*INETI* *Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial*
Designação	*Sistema de reactor de circuito de jacto (Jet-Loop)-sedimentador para tratamento de efluentes de instalações vinícolas*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Qualidade de Vida*
Sub-Dimensão	*Qualidade Ambiental Geral*
Localização	*Torres Vedras - Região Oeste*
Contacto	*Eng.º José Duarte Henriques* *jose.duarte@ineti.pt*

1. Identificação do projecto

O desenvolvimento de um sistema inovador de tratamento de efluentes da indústria vitivinícola através de um reactor-tipo "jet-loop" (designado JACTO) é um projecto liderado pelo INETI – Departamento de Biotecnologia (sector da Biotecnologia Ambiental), que se iniciou em 1996, sob a direcção do Doutor José Manuel Cardoso Duarte.

A constatação de que o processo de vinificação origina efluentes líquidos poluentes com impactos muito negativos no ambiente e que as insuficiências das técnicas tradicionais de tratamento, quer as semelhantes às utilizadas no tratamento de águas residuais domésticas, quer soluções alternativas de espalhamento nos terrenos, evaporação ou tratamento colectivo misto, implicavam elevados consumos de energia, inutilização de solos ou grandes investimentos em capital fixo e não permitiam abordar o problema numa perspectiva de desenvolvimento sustentável a longo prazo, justificou a necessidade de propor novas tecnologias de tratamento dos efluentes.

O JACTO é uma tecnologia que realiza o tratamento biológico através da sucção e mistura do ar com o efluente, que permite um elevado rendimento de tratamento, reduzindo substancialmente o consumo de energia, o espaço ocupado nas instalações (um cilindro metálico de volume reduzido e implantação vertical) e os custos de manutenção e instalação.

2. A ideia: breve enquadramento

O projecto nasce em 1993/1994 com a colaboração entre o Eng. António Ferreira, um especialista na área de projecto de sistemas de tratamento de efluentes então ligado ao sector vinícola, e o Doutor Cardoso Duarte, doutorado em Engenharia Bioquímica, do INETI.

Esta ligação, que esteve na origem da ideia e da decisão de avançar com o projecto, foi certamente favorecida pelo facto de se ter estabelecido, com facilidade, uma relação de mútua confiança e abertura: os dois descobriram que eram conterrâneos (Condeixa-a-Nova) e tinham estudado na mesma universidade.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

Definidos os contornos técnicos do projecto, em 1995 foi decidido apresentar uma candidatura a financiamento no âmbito do Programa LIFE (um instrumento financeiro comunitário de apoio ao desenvolvimento de projectos inovadores no domínio do ambiente), sendo o INETI a

entidade proponente. A candidatura foi aprovada em Novembro de 1996. O orçamento apresentado foi de 1.186.441•, sendo comparticipado a 50%.

Dada a complexidade e a inovação técnica do projecto, já que não eram conhecidas técnicas semelhantes de tratamento de efluentes, bem como os elevados custos previstos para o desenvolvimento da investigação, os promotores procuraram estabelecer parcerias com um conjunto de entidades:

1. O Instituto Superior de Agronomia (ISA), em Lisboa, essencial para os estudos de sustentabilidade do processo e para a realização de análises laboratoriais.

2. A Estação Vitivinícola Nacional (EVN), sediada em Dois Portos (Torres Vedras), dado que já possuíam sistemas de vinificação e poderiam testar e avaliar o interesse do reactor.

3. Uma indústria metalomecânica de Torres Vedras, a JVH, para a construção do protótipo.

4. Um empresa francesa, a INCELTECH SA, localizada em Toulouse, para fornecer sistemas de automatismos – aquisição de dados e controlo – para instalar no reactor.

5. A FORBITEC – Associação para a Formação e Desenvolvimento da Biotecnologia. Uma associação privada, sem fins lucrativos, em actividade desde 1987, tendo sido fundada pelo então Centro de Formação Técnica, actual CEGEF do INETI, a que o Doutor Cardoso Duarte se encontrava ligado. A esta associação caberia a gestão contabilística do projecto, assim como a realização de acções de formação e divulgação do projecto.

6. A Universidade de Tuscia, em Viterbo (Itália), para estudos de aplicação do protótipo, caracterização da população microbiana que intervém no processo biológico e possível aplicação do projecto em adegas italianas.

Já depois da aprovação do projecto foi estabelecido um protocolo com a Adega Cooperativa de Dois Portos para a instalação de um protótipo, na medida em que as condições de funcionamento da adega eram mais ajustadas para testar o reactor.

Sob a gestão directa do Doutor Cardoso Duarte, o desenvolvimento do projecto decorreu entre 1996 e 1999, envolvendo cerca de 5 pessoas do Departamento de Biotecnologia Ambiental do INETI, 2 pessoas da EVN, 2/3 pessoas do ISA, 2 pessoas da FORBITEC, 2 directores da JVH e 2 pessoas da INCELTECH SA.

Foi inicialmente construído e experimentado um protótipo laboratorial de 20 litros de capacidade; seguidamente outro com capacidade de 200 litros, até ao protótipo final, de 3000 litros, instalado na Adega Cooperativa de Dois Portos no verão de 1999.

Não se verificaram obstáculos significativos à realização do projecto. Para além de alguma lentidão, quer inerente ao funcionamento das próprias instituições envolvidas, quer à sazonalidade dos períodos de experimentação do protótipo (época da vindima), há apenas a destacar, face ao plano inicialmente previsto, o abandono da INCELTECH. Os sistemas de aquisição de dados e controlo tiveram que ser adquiridos e testados pelo INETI.

Dado o sucesso do funcionamento do reactor, este começou a ser construído e comercializado por uma empresa à qual está ligado o Eng. António Ferreira – TECNIA – Processos e Equipamentos Industriais e Ambientais Lda. com sede em Santa Cruz (Torres Vedras). O reactor foi adoptado, nos últimos anos, por várias empresas de vinhos, encontrando-se actualmente a operar em várias adegas, designadamente em Tondela, Sta. Marta de Penaguião, Trevões, Olhalvo, ...

Tendo em vista a continuidade do desenvolvimento da tecnologia, o INETI viu aprovada uma candidatura de financiamento no âmbito do Programa Operacional Ciência Tecnologia e Inovação (QCAIII), em 2001, tendo como parceiros a TECNIA e a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

4. Avaliação de resultados

A avaliação de resultados é francamente positiva e atestada pelo desenvolvimento comercial do sistema.

- **Perspectivas de futuro**

a) Internacionalizar e difundir o produto

Em 2001 o reactor foi apresentado na BIOTHECNICA 2001 (Feira Internacional de Hannover), com o patrocínio do ICEP, na sequência da intenção de difundir e internacionalizar o sistema. Apesar de os resultados terem ficado um pouco aquém das expectativas, o esforço de internacionalização é uma das vertentes fundamentais do projecto. Relançar a estratégia de marketing é, nesta medida, uma das preocupações actuais da parceria INETI, TECNIA, Universidade de TUSCIA.

Este esforço está, neste momento, apenas dependente da necessidade de patentear o sistema, já que houve, por parte de empresas francesas (INCELTECH?), contestação à patente apresentada. O INETI vai responder à contestação, alterando algumas características técnicas, não se prevendo que este processo possa constituir um obstáculo significativo.

b) Aplicar a tecnologia a outro tipo de efluentes

Pelas suas características, este tipo de tratamento biológico pode ser aplicado a vários tipos de efluentes agro-industriais, designadamente os efluentes resultantes da produção de azeite. Esta é actualmente uma linha de investigação no aprofundamento da tecnologia: caracterizar a população microbiana e produzir biomassa para inocular no reactor de modo a permitir um maior alcance de aplicação.

c) Desenvolver efeitos de demonstração

Demonstrar que os efluentes tratados podem ser rentabilizados para a agricultura, nomeadamente através da reciclagem de água e alguns nutrientes, é outro factor importante para o sucesso do sistema já que permitirá dar mais sustentabilidade económica à sua aplicação.

Na sequência destas três preocupações, o INETI estabeleceu em 2003 um protocolo com a Universidade Cadi Ayadi, de Marraquexe (Marrocos) no âmbito do programa comunitário INCO-MED (Apoio à Cooperação Internacional com Países Terceiros Mediterrâneos no domínio da investigação para a protecção ambiental e tratamento de efluentes). O protótipo de 200 litros encontra-se actualmente em Marrocos para experimentação da sua eficácia em lagares de azeite.

Nome	*Fábrica da Pólvora de Barcarena* *Câmara Municipal de Oeiras*
Designação	*Recuperação da Fábrica da Pólvora de Barcarena*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Ordenamento do Território*
Sub-Dimensão	*Organização do Território*
Localização	*Oeiras - Grande Lisboa*
Contacto	*Tel: 21 430 24 16 (geral)*

Fábrica da Pólvora Barcarena

1. Identificação do projecto

A Fábrica da Pólvora de Barcarena (FPB) é um complexo de antigos edifícios fabris situados num trecho apertado do vale da Ribeira de Barcarena, no interior norte do concelho de Oeiras, recuperados pela Câmara Municipal de Oeiras (CMO) na década de 90.

O projecto de recuperação é indissociável do valor histórico e patrimonial desta fábrica. Fundada em meados do século XVI para o fabrico de pólvora negra, dadas as necessidades de armamento associadas ao período dos Descobrimentos, a fábrica sofreu uma primeira grande expansão em 1729, passando a designar-se por Real Fábrica da Pólvora de Barcarena, detendo praticamente a exclusividade desta produção no País. A FPB continuou a modernizar-se e a aumentar as suas estruturas até meados do século XX, e só em 1972, em virtude de uma explosão que destruiu grande parte das máquinas e do declínio do consumo de pólvora entretanto verificado, a actividade da FPB ficou irremediavelmente comprometida. A fábrica funcionou, ainda que a tempo parcial, até 1988, cessando definitivamente a actividade nesse ano.

Os quatro séculos de existência da FPB legaram um complexo industrial interessantíssimo, que manteve muitos dos seus traços mais antigos do ponto de vista quer arquitectónico quer de infra-estruturas e equipamentos de produção, apesar das vicissitudes sofridas com os grandes acidentes e das transformações ditadas pela necessidade de modernização.

A partir de 1972 foi-se acentuando a degradação dos edifícios e dos equipamentos, bem como a delapidação do espólio existente, e sobretudo a partir de 1988, com o abandono das instalações, a fábrica ficou praticamente condenada a desaparecer.

Atenta ao processo, e dada a importância da FPB para o concelho, em 1994 a Câmara Municipal de Oeiras adquire-a ao INDEP, encetando a recuperação e valorização de todo o espaço do complexo, vocacionando-o para o uso da população. As obras de requalificação decorreram entre 1996 a 1999, abrindo a FPB ao público em 1999.

A FPB é hoje um espaço de lazer e recreio, com um enquadramento ambiental e paisagístico de qualidade que inclui zonas verdes e jardins, um circuito pedonal que abrange as diversas etapas do fabrico da pólvora, os viveiros municipais e um conjunto variado de equipamentos e actividades de cariz artístico e cultural: o Museu da Pólvora Negra, uma livraria, um auditório, um anfiteatro, a exposição do Povoado Pré-histórico de Leceia, o Centro de Estudos Arqueológicos e um centro de experimentação artística com actividade regular. A funcionar na FPB está também a Universidade Atlântica, uma componente de ensino e investigação importante para a valorização do complexo, um restaurante, um café-concerto e duas cafetarias.

2. A ideia: breve enquadramento

O projecto de recuperação da FPB foi inspirado pelo então presidente da Câmara Municipal de Oeiras, Isaltino de Morais, e resultou de um conjunto de circunstâncias que favoreceram a sua concretização. Para além da importância histórica e patrimonial da fábrica (que justificava, por si só, a recuperação), a localização do complexo numa zona interior do município, carente de equipamentos qualificados e de pólos de atracção que pudessem contrabalançar o desenvolvimento junto ao litoral, foi outro dos motivos que justificaram a intervenção. A implantação próxima do Taguspark permitiria, ao mesmo tempo, realizar uma operação integrada de valorização da zona ancorada num conjunto mais vasto de projectos, com valências mais diversificadas, que permitisse a dimensão e a sustentabilidade necessárias à intervenção.

Assim, o projecto da FPB foi incorporado no Plano Integrado do Parque de Ciência de Tecnologia, que abrange uma área contígua de cerca de 400 ha e assenta em quatro projectos-âncora:

- O Taguspark, com actividades de investigação, ensino, desenvolvimento tecnológico e incubação de empresas I&D;
- A FPB, vocacionada para actividades artísticas, culturais e de lazer, integrando também estabelecimentos universitários e áreas de ciência e tecnologia;
- O complexo Cabanas Golf, pólo de turismo, desporto e lazer, que inclui um campo de golfe de 18 buracos;
- O empreendimento Oeiras-Parque, que engloba habitação, comércio e serviços.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

Os avultados recursos financeiros necessários tanto à aquisição dos edifícios e dos terrenos da FPB, comprados ao INDEP por dois milhões de contos, como ao processo de recuperação (mais de um milhão e 800 mil contos), corresponderam a um esforço da própria autarquia, que contraiu um empréstimo obrigacionista na banca nacional, beneficiando, também, do apoio financeiro do Programa KONVER (um programa de iniciativa comunitária que financiou projectos de reconversão de actividades militares, na sequência dos acordos de desarmamento que marcaram o fim da guerra fria).

De forma a permitir a viabilidade financeira da operação e a sustentar a continuação do processo de recuperação, a Câmara Municipal de Oeiras optou por realizar uma operação

de loteamento dirigida a entidades privadas, sem comprometer a filosofia e os objectivos do plano integrado. Nesta medida, foram alienados lotes para a Universidade Atlântica, que iniciou a actividade em 1996 e ocupou ainda alguns edifícios do antigo complexo fabril, para a Associação Nacional de Farmácias, tendo em vista a instalação de laboratórios e actividades conexas, e ainda para a união das cooperativas de habitação do concelho de Oeiras UNIOEIRAS, visando a construção de residências unifamiliares, habitação colectiva e equipamento urbano.

O processo organizativo para a gestão do projecto desenvolveu-se exclusivamente no interior da Câmara Municipal de Oeiras (CMO). Foi constituída uma comissão integrando dois vereadores das áreas do património, cultura e habitação (Arnaldo Pereira e David Justino), o director do Gabinete de Desenvolvimento Municipal (Manuel Quaresma), o chefe da Divisão de Edificações Urbanas (Manuel Madruga), o responsável pelo Centro de Estudos Arqueológicos (João Cardoso) e o director do Gabinete Urban (Nuno Vasconcelos), que dirigiu a comissão. Esta comissão foi responsável pela coordenação das várias vertentes do projecto e pela articulação com a CMO, os projectistas e os responsáveis das obras.

Em 1999, com o fim da intervenção, a gestão da FPB ficou integrada nos serviços da CMO e só a partir de 2002, face ao aumento das solicitações para utilização do espaço e dos equipamentos aí existentes, houve a necessidade de autonomizar a gestão através da criação do Gabinete da Fábrica da Pólvora, a funcionar na própria FPB. Na direcção do gabinete ficou Cristina Infante, com formação em engenharia civil, ligada ao projecto da FPB desde 1997 e que já pertencia ao quadro técnico da CMO. O gabinete integra ainda um arquitecto e uma administrativa.

O Gabinete da FPB faz sobretudo a gestão condominial do complexo: segurança, limpeza, obras, etc. A programação cultural e as relações com as entidades sediadas na FPB (Universidade Atlântica e Centro Português de Artes e Ideias) continuam a ser directamente dirigidas pela CMO. O Posto de Turismo, o Museu da Pólvora e o Centro Arqueológico dependem directamente das respectivas Divisões da CMO. Em 2000, a CMO passou a ser a accionista maioritária da Universidade Atlântica.

Actualmente, são cerca de 80 as pessoas ligadas à CMO que trabalham nas instalações do complexo da FPB (incluindo os funcionários da Universidade).

4. Avaliação de resultados

A percepção do gabinete da FPB é de que a maioria dos visitantes do complexo são residentes das localidades próximas (Tercena, Barcarena, S. Marcos) que aproveitam a proximidade e a qualidade do ambiente oferecido pelo complexo para alguns momentos de lazer. Ainda que existindo a necessidade de serem realizados estudos de avaliação do impacto da FPB, não é um objectivo actual ter um grande número de visitantes. A capacidade de acolhimento do complexo não é elevada e o usufruto pleno das qualidades do espaço não é compatível com uma grande ocupação. Durante a semana, sobretudo nos meses de Inverno, a frequência da FPB fica muito limitada aos estudantes da Universidade Atlântica.

A partir de 2003, com a entrada em funcionamento de outros pólos de lazer no concelho - O Palácio dos Arcos (em Paço d'Arcos), o Palácio do Marquês de Pombal, o Parque dos Poetas (ambos em Oeiras) e o Passeio Marítimo - reduziu-se o número de visitantes da FPB, o que a vocacionou mais para os habitantes do interior do concelho.

Com a finalidade de atrair pessoas para além das que visitam a FPB na sequência dos eventos culturais - exposições, workshops, espectáculos, etc. - ou de festas organizadas, haverá que adaptar os horários de funcionamento dos equipamentos de apoio, principalmente dos bares, e criar mais algumas actividades-âncora (a abertura de um parque infantil já teve, neste aspecto, reflexos muito positivos).

De qualquer modo, as acções de divulgação e captação de visitantes apenas serão desenvolvidas quando estiver superado um dos principais problemas do complexo: as acessibilidades.

A conclusão do Plano Integrado do Parque de Ciência e Tecnologia, designadamente do Cabanas Golf e do Parque Urbano contíguo à FPB, é fundamental para resolver a questão da acessibilidade. Actualmente, o acesso à entrada principal da FPB realiza-se pela estrada antiga, muito estreita, que acompanha a ribeira de Barcarena entre S. Marcos/Tercena, a montante, e Barcarena, a jusante. Dado o perfil do terreno, não é possível nem desejável intervir nesta estrada (que, aliás, passou recentemente a ter sentido único), na medida em que intensificaria certamente o tráfego de passagem como um percurso alternativo ao congestionamento das vias de ligação a Lisboa, desqualificando o ambiente da FPB. Não há praticamente capacidade de estacionamento e o pouco que existe é quase exclusivamente ocupado pela Universidade Atlântica.

O Plano Integrado prevê a construção de um anel viário que possibilitará transferir a entrada do complexo para a margem direita da ribeira, com boas condições de circulação e de

estacionamento e ligação directa à via rápida Porto Salvo - Cacém (EN249-3). A conclusão deste anel permitirá repensar o sistema de acessos à FPB e até, eventualmente, desactivar a estrada antiga, orientando-a apenas para transporte público e/ou percurso pedonal.

A extensão prevista do SATU (Sistema Automático de Transporte Urbano de Oeiras) até ao Taguspark abre também a possibilidade de servir a FPB com uma ligação importante ao litoral do concelho.Só com a questão das acessibilidades resolvida é pertinente avançar para novos projectos.

- ***Perspectivas para o futuro***

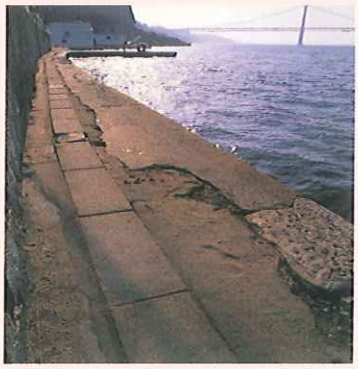
Está prevista a continuação das intervenções de recuperação e revitalização do espaço da FPB (ao ritmo, naturalmente, das disponibilidades financeiras da CMO): encontra-se por recuperar uma parte significativa do complexo (a designada Fábrica de Cima) bem como o Bairro Operário (um conjunto de pequenas residências anexas ao complexo). A grande procura de espaços para instalar pequenos ateliers de actividades artísticas que se tem verificado nos últimos anos poderá constituir um factor favorável à agilização do processo de reconversão.

A introdução de novos equipamentos ou actividades âncoras dirigidas às crianças (pedagogia ecológica, exposições, espaços de divertimento) ou a adaptação dos edifícios para novos usos na área cultural ou artística estão também dependentes da libertação dos espaços clássicos da FPB pela Universidade Atlântica, cuja expansão está prevista para o parque urbano.

Muito embora estejam já concluídas as obras de regularização da ribeira de Barcarena, ainda não foram realizados os trabalhos de despoluição. A SANEST pretende construir um emissário que acompanha a ribeira até à ETAR de Caxias, mas tem-se deparado com dificuldades com áreas de servidão, atrasando um processo que é também fundamental para a qualidade ambiental do complexo.

A conclusão do Plano Integrado e a concretização de alguns projectos previstos inicialmente para esta zona - Cabanas Golf, rede viária, parque residencial, projecto da Associação Nacional de Farmácias, etc. - são, contudo, fundamentais para impulsionar e abrir novas perspectivas ao projecto da FPB.

Nome	*"Nova Almada Velha" - Câmara Municipal de Almada*
Designação	*Reabilitação Urbana da zona antiga de Almada*
Domínio	*Território*
Dimensão de Análise	*Ordenamento do Território*
Sub-Dimensão	*Organização do Território*
Localização	*Almada - Península de Setúbal*
Contacto	*Câmara Municipal de Almada - Tel: 21 272 40 00* *almadainforma@cma.m-almada.pt*



1. Identificação do projecto

O projecto "Nova Almada Velha" (NAV) decorreu entre 1996 e 2001, enquadrado no âmbito do Programa de Reabilitação Urbana (PRU), e teve como objectivo a reabilitação urbana da zona antiga de Almada. A área de intervenção abrangeu o núcleo urbano histórico da cidade, situado no topo da arriba sobranceira ao Rio Tejo, e o prolongamento até ao Cais do Ginjal, em Cacilhas. Algumas acções visaram também uma estreita faixa de terreno ao longo do sopé da arriba, maioritariamente ocupada por antigos armazéns e instalações ligadas às actividades portuárias. A zona de intervenção corresponde a uma área de cerca de 36 hectares e a uma população aproximada de 4.500 habitantes. O NAV integrou 4 medidas principais - recuperação patrimonial e requalificação do ambiente urbano; diversificação da base económica; apoio à inserção social e profissional; equipamentos e promoção cultural - que correspondem ao perfil de objectivos definidos para o processo de reabilitação urbana.

2. A ideia: breve enquadramento

O declínio do núcleo histórico de Almada, provocado pelo desaparecimento de muitas actividades tradicionais (muitas delas ligadas ao rio) e pela enorme expansão urbana com a consequente emergência de novos centros funcionais, foi um processo que se foi acentuando ao longo de décadas e que se traduziu na progressiva desvalorização desta zona da cidade - envelhecimento da população, degradação física e declínio das actividades económicas. Para este processo concorreu certamente a localização peculiar desta zona, enclausurada entre o rio e as novas urbanizações que entretanto surgiram a sul, com acessos difíceis e marginal face aos novos eixos comerciais.

A reabilitação e a valorização desta zona da cidade sempre foram uma preocupação da autarquia, na medida em se tratava não só de preservar a herança histórica do concelho e da cidade, mas também de aproveitar as potencialidades turísticas e culturais oferecidas pela localização privilegiada da zona (com um panorama deslumbrante sobre Lisboa e o Mar da Palha), a presença de edifícios históricos e a singularidade da morfologia urbana (homogeneidade de construções antigas e o traçado viário), que contrasta com o resto da cidade.

O projecto "Nova Almada Velha" surge assim na sequência de 3 processos anteriores:

1) O diagnóstico do Plano Director Municipal relativamente à recuperação do património e à necessidade de intervir em Almada Velha (que se encontrava classificada pela Autarquia como Núcleo Histórico Concelhio desde 1986).

2) A existência de uma primeira intervenção nesta zona, entre 1991 e 1994, no âmbito da Operação Integrada de Desenvolvimento da Península de Setúbal (OID-PS) efectuada durante o QCA I, que se concretizou na recuperação de 82 edifícios e na reabilitação da Casa da Cerca, um edifício histórico com grande valor patrimonial, adquirido pelo Município em finais dos anos 80, onde se instalou um Centro de Arte Contemporânea.

3) Uma candidatura ao Programa URBAN para a recuperação de zonas urbanas em crise, realizada em 1995, que permitiria continuar a intervenção já iniciada, mas que não foi aprovada.

A experiência de planeamento adquirida com a elaboração do PDM e o aproveitamento do diagnóstico realizado com a candidatura ao URBAN proporcionaram as condições técnicas para avançar com o projecto, através de uma candidatura ao Programa de Reabilitação Urbana (PRU), financiado pelo Banco Europeu de Investimento, aprovada em Dezembro de 1996.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

Os objectivos prioritários da intervenção de reabilitação tiveram como finalidade reforçar o papel da zona antiga da cidade, designadamente nos domínios do turismo, da cultura, do recreio e do lazer, não só através da recuperação e qualificação urbana mas também com um pendor social acentuado. O leque de objectivos específicos foi assim definido:

- Qualificar os padrões de vida, aumentando o nível de equipamentos sociais e de serviços públicos de apoio.
- Qualificar urbanisticamente a zona e contribuir para o reequilíbrio dos usos e das funções.
- Rever as condições de circulação e de acesso à zona.
- Promover a integração social e cultural dos residentes.
- Reforçar os apoios e oportunidades sociais.
- Melhorar as condições de usufruto da frente ribeirinha da cidade.
- Reforçar a coesão social e as oportunidades de acesso ao mercado de trabalho da população jovem.

O modelo de gestão adoptado beneficiou da experiência decorrente do processo de conclusão do PDM. A Autarquia optou por constituir um núcleo de gestão do projecto (Direcção de

Projecto de Reabilitação Urbana - PRU) composto por dois técnicos da autarquia, um com formação em sociologia, que integrava a Direcção de Planeamento Urbano, e outro com formação em economia, que integrava a Direcção de Planeamento e Controle. Estes dois técnicos asseguraram a mediação com a DGDR (Unidade de Gestão do Programa) e com outros organismos da administração central, a articulação com os outros departamentos da CMA e a ligação com os parceiros municipais.

A coordenação foi garantida directamente pela Presidente da Câmara Municipal através de reuniões mensais que integravam aqueles dois técnicos, o responsável pelas obras e o responsável pelos projectos de arquitectura.

A integração quase plena do PRU na estrutura da CMA, o envolvimento directo da Presidente da Câmara Municipal e a autonomia dos técnicos constituíram os principais factores da boa execução do projecto.

O custo total da intervenção ficou em 9.306.697 euros, tendo o financiamento as seguintes origens: 25% de subvenção a fundo perdido, 12% de empréstimo bonificado BEI, 9% de financiamento da Administração Central e 54% de financiamento municipal. A recuperação patrimonial e requalificação do ambiente urbano absorveram 48% do investimento, a diversificação da base económica 14%, o apoio à inserção social e profissional 6%, e os equipamentos e promoção cultural 26%.

Face ao montante inicialmente previsto (6.354.156 euros), o valor final foi substancialmente superior, dado ter-se revelado necessária a realização de algumas obras não incluídas no projecto inicial, designadamente as intervenções na zona junto ao Tejo e a consolidação da escarpa ribeirinha como condição para a realização de outras intervenções. Factores adicionais tiveram também algum relevo no encarecimento do projecto, como a fraca acessibilidade à zona e a coincidência do calendário de execução com o período de construção da EXPO98, que concorreram para aumentar os custos das obras.

Em síntese, destacam-se as principais realizações do projecto:

- Qualificação dos **Espaços Exteriores de Almada Velha**: intervenção em 22 ruas, 6 largos e 1 pátio.
- **Consolidação da Escarpa Ribeirinha**, construção do **Elevador da Boca do Vento** entre a Almada Velha e o Tejo, e recuperação do **Miradouro**.
- Obras de beneficiação da zona ribeirinha: recuperação da **Fonte da Pipa**, construção do **Jardim do Rio**, e reabilitação do **Passeio Ribeirinho**.

- Equipamentos culturais: **Núcleo Medieval da Judiaria**, um museu resultante de achados arqueológicos do período muçulmano, **Núcleo Arqueológico do Almaraz** e **Jardim Botânico** - reabilitação da antiga horta e pomar da Casa da Cerca, um anfiteatro ao ar livre, um espaço destinado a exposições e um jardim temático.
- Equipamentos sociais: construção de um **Centro de Dia** com capacidade para 40 utentes.
- Domínio económico: construção do edifício do **Núcleo Empresarial de Almada Velha**, que funciona como ninho de empresas.

Foram, ainda, realizadas várias acções de formação e sensibilização em domínios culturais e artísticos dirigidos à população da zona, bem como diversas acções de animação de rua, exposições e visitas guiadas, com a colaboração de vários parceiros locais.

Para além do aumento do custo do projecto, cujas principais causas já foram apontadas, as maiores dificuldades centraram-se na difícil articulação com várias entidades da Administração Pública. Em grande medida porque os representantes de algumas das entidades presentes na Unidade de Gestão não tinham capacidade de decisão, levando ao arrastamento dos processos por longos períodos e à dificuldade em executar decisões ou mesmo, ao nível local, em construir parcerias com instituições descentralizadas da administração. Alguns exemplos: a certificação das acções de formação profissional não foi possível; a atribuição de competências para a gestão dos equipamentos sociais construídos foi um processo penoso; a consolidação da escarpa ribeirinha deparou com particulares dificuldades, face à necessidade de desanexação de algumas parcelas afectas à REN e à RAN; as necessidades não previstas de financiamento depararam com problemas de aprovação por parte da administração central.

4. Avaliação de resultados

Apesar de ainda não existir qualquer estudo de avaliação de impacte do projecto, é evidente o aumento do número de visitas à zona histórica, Casa da Cerca, Miradouro e outros equipamentos construídos. O aumento da oferta de comércio e serviços dirigidos ao visitante (restauração, bares, discotecas, etc.) constitui um bom indicador da valorização desta zona. A oferta cultural melhorou significativamente e representa, também, um importante factor de atracção. A população do concelho passou a usufruir de espaços privilegiados de recreio e de lazer.

Na vertente operacional há a destacar a boa forma como decorreu o desenvolvimento dos

vários projectos do Nova Almada Velha. O modelo de gestão funcionou bem e facilitou bastante a organização e a implementação do projecto. Para além disso, possibilitou aumentar significativamente a capacidade e experiência de gestão urbana da Câmara Municipal de Almada (CMA) e dos projectistas envolvidos.

Uma das consequências mais importantes do projecto foi o funcionamento das parcerias com as instituições locais - actividades económicas, sector imobiliário, associações culturais e de recreio, instituições sociais, juntas de freguesia, etc. Estas parcerias, muitas vezes formalizadas pela CMA, revelaram-se particularmente importantes como suporte para candidaturas ao QCAIII e serviram como plataforma para a concretização de vários projectos.

A criação de uma Agência de Desenvolvimento Local, que gere o Núcleo Empresarial de Almada Velha, resultante da parceria da CMA com agentes estratégicos do concelho - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova, Associação de Comércio e Serviços do Distrito de Setúbal, Seminário de S. Paulo, Santuário do Cristo-Rei e três Juntas de Freguesia, é um dos resultados mais relevantes deste processo. O projecto Almada Cidade Digital, uma candidatura aprovada no âmbito do Programa Operacional Sociedade de Informação, que integra, para além da ADL, CMA e FCT, o SMAS de Almada e o MadanParque - que é outro projecto de relevo, com execução até 2006.

A constituição das parcerias para o desenvolvimento dos projectos, ao exigir um maior rigor de gestão às associações (na medida em que estas também contribuem financeiramente para os projectos), constituiu um valor acrescido para melhorar a actividade das instituições.

- ***Perspectivas para o futuro***

Existem vários planos e projectos individualizados para a continuação da reabilitação urbana da zona antiga de Almada, mas sem um enquadramento global:

- Continuação da intervenção no Núcleo Arqueológico da Quinta do Almaraz;
- Recuperação do Forte de Almada;
- Requalificação do espaço envolvente do Cristo-Rei;
- Continuação das obras de reabilitação dos espaços exteriores na zona do PRU.

Pessoas

INTRODUÇÃO

Principais ideias-força

Os Estudos de Caso realizados no domínio Pessoas cobriram uma diversidade de problemáticas e de áreas geográficas. Até ao momento , as situações estudadas permitem destacar os seguintes factores inovadores, passíveis de replicação noutros contextos:

- *Um projecto forte liderado por equipas coesas internamente e com bom suporte e apoio em parcerias externas.*

A concretização dos projectos parece residir em larga medida numa equipa interna coesa com forte capacidade de desenhar prospectivamente um projecto realista e bem estruturado. Essa liderança é geralmente colectiva mas alicerçada em pessoas com forte legitimidade interna e externa e que têm uma presença continua e estimuladora nos contextos de acção.

Esta liderança recolhe boa aceitação do público-alvo e a lógica de intervenção e ética do projecto transforma os clientes em actores intervenientes nas próprias actividades reforçando a legitimidade da direcção.

Igualmente as parcerias externas parecem não só alimentar a força da direcção local como permitir uma discussão contínua sobre a orientação dos projectos bem como a despistagem de recursos complementares. Em todos os Estudos de Caso, uma das condições de sucesso parece residir na articulação entre parcerias que articulam o sector público com o privado – desde o sector associativo, ao empresarial, passando por IPSS's e outras ONG's.

- *Uma intervenção assente em princípios de equidade e na responsabilidade social*

Os Estudos de Caso considerados assentam em projectos onde os princípios de responsabilidade social e equidade estão presentes. Trata-se não apenas de prestar um serviço à comunidade, rentabilizando ao máximo os sempre escassos recursos existentes, mas também gerar oportunidades ao nível de públicos discriminados e com menos oportunidades.

Este sentido social é, aliás, uma das "imagens de marca" que congrega parcerias e voluntariado pois adquire a capacidade de gerar "comunidades de interesses".

- *A qualidade, a inovação mas também a eficácia e a avaliação contínua*

Os projectos analisados primam também pela defesa da qualidade nos serviços e actividades oferecida reacusando que o "social" ou os "públicos desfavorecidos" possam ser objecto de qualquer tipo de resposta menos qualificada. À procura de qualidade e de inovação nas soluções associa-se uma grande maleabilidade e pragmatismo na gestão dos projectos aproveitando os recursos mesmo os mais inesperados. A visão pragmática não descura uma capacidade de análise científica dos problemas, dos públicos, dos clientes e dos fornecedores.

Em alguns dos projectos, nomeadamente no da Escola Intercultural das Profissões e Desporto da Amadora e no projecto 'Os Miúdos Primeiro', emergem mesmo parcerias com o objectivo de tornar os processos de decisão mais eficientes. No primeiro caso, traduz-se numa parceria para a legalização dos jovens filhos de pais imigrantes, no segundo com a associação de crianças com o intuito de tornar o processo de recuperação da Unidade Pediátrica mais rápida.

- *Uma intervenção enraizada, territorializada e disseminadora*

A inserção nos tecidos locais é também uma característica dos Estudos de Caso[1]. As rede local de serviços, equipamentos e agentes é um dos suportes destas experiências mas também é a fonte de selecção e de conhecimento das clientelas. Estas instituições tornaram-se elementos dinamizadores do tecido local, são chamadas a intervir e a pronunciarem-se sobre questões a montante a jusante da sua experiência, tornando-se eles também "novos actores locais" onde as suas experiências e metodologias viabilizam agora outras . Na maioria dos casos, os seus equipamentos são utilizados para actividades várias da comunidade e isso é visto como fazendo parte do seu papel social.

Nalguns foi visível a potenciação de mecanismos de participação da comunidade para a concretização dos projectos. Tal vem a revelar-se como a causa do sucesso destas iniciativas – caso exemplar no projecto 'Os Miúdos Primeiro'. O mote de lançamento das Casas da Juventude passa, precisamente, pelo proporcionar de meios para a participação quer de grupos formais, quer informais, procurando promover iniciativas em que a própria comunidade é parte integrante do seu desenvolvimento.

---

1 Excepção para a situação do estudo de caso de Lisboa.

Nas escolas inquiridas, os espaços disponíveis eram distribuídos em salas de educação/formação, complementando com auditórios passíveis de utilização pela comunidade local, emergindo, igualmente, dinâmicas empresarias – ex. do ninho de empresas a ser criado dentro da Escola Intercultural das Profissões e Desporto da Amadora, e do Restaurante pedagógico na Escola Profissional de Salvaterra de Magos. Também as Casas Municipais da Juventude da Câmara Municipal da Amadora, são utilizadas como espaços de convívio, de formação, de realização de eventos sócio-culturais, de reunião de grupos formais ou informais e de instituições locais, dispondo igualmente de auditórios passíveis de utilização pela comunidade local. Refira-se que o factor inovador, passa não só pela diversidade de ofertas nos vários espaços, mas pela capacidade de potenciar diferentes funcionalidades num mesmo espaço.

- *As dificuldades dos projectos de redistribuição social*

O *handicap* destes projectos parece centrar-se na dependência do financiamento público e comunitário dado que são frequentemente projectos nas áreas da "redistribuição social". Do ponto de vista financeiro estes projectos não são auto-sustentáveis. O peso do financiamento por pagamento de serviços prestados é muito incipiente no total do orçamento das entidades. O princípio de utilizador-pagador não parece fazer muito sentido quando se trata da promoção da coesão sócio-territorial – do acesso universal a bens e serviços mínimos, da integração de grupos vulneráveis, e da criação de mecanismos de participação e de envolvimento da comunidade na construção dos seus próprios projectos de desenvolvimento.

Identificação dos Estudos de Caso realizados

Os primeiros 4 Estudos de Caso realizados no domínio Pessoas integram-se nos vários domínios de observação e sub-domínios: Participação Democrática e Associativa; Qualificação dos Recursos Humanos; Ordenamento do Território/Cultura; Qualidade de Vida. Os novos Estudos de Caso (Ficha 5 e Ficha 6) integram-se nos domínios: Ordenamento do Território e Coesão Social; e nos sub-domínios: Espaço Construído e Espaço Público/Cultura/Espaço Rural e Inserção de Grupos Vulneráveis.

Salienta-se que o mesmo estudo de caso pode responder a vários critérios e domínios de observação.

Nº de Ficha	Entidade entrevistada	Tipo de organização	Projecto analisado	Domínio / Sub-domínio de observação	Localização NUTIII (*)
1	Escola Intercultural das Profissões e Desporto da Amadora	Empresa	Escola Intercultural das Profissões e Desporto da Amadora	Qualificação dos Recursos Humanos: Educação e Formação/ Coesão Social: Inserção de grupos vulneráveis	Grande Lisboa
2	Instituto de Educação e Formação do Sorraia, Lda	Empresa	Escola Profissional de Salvaterra de Magos	Qualificação dos Recursos Humanos: Educação e Formação	Lezíria do Tejo
3	Unidade de Cirurgia Pediátrica: Serviço de Pediatria do Hospital de Santa Maria	Municipal Hospital	Os Miúdos Primeiro	Qualidade de vida: Acesso aos serviços de saúde	Grande Lisboa
4	Câmara Municipal de Almada	Autarquia Local	Casas Municipais da Juventude: Ponto de Encontro e Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro	Participação Democrática: Participação Associativa/ Ordenamento do Território: Cultura	Península de Setúbal
5	Associação Nacional de Direito ao Crédito	Associação Sem fins Lucrativos	ANDC MicroCrédito	Coesão Social: Inserção de Grupos Vulneráveis	Grande Lisboa(âmbito nacional)
6	Câmara Municipal da Golegã	Autarquia Local	Golegã "Capital do Cavalo"	Ordenamento do Território: Espaço Construído e Espaço Público/Cultura/Espaço Rural	Leziria do Tejo

(*) Ver mapa


Médio Tejo
Oeste
Lezíria do Tejo
Grande Lisboa
Peninsula de Setúbal
1
2
3
4
5
6

Nome	*Escola Intercultural das Profissões e do Desporto da Amadora*
Designação	*Empresa Municipal*
Domínio	*Pessoas*
Dimensão de Análise	*Recursos Humanos*
Sub-Dimensão	*Formação Profissional*
Localização	*Amadora - Grande Lisboa*
Contacto	*Eng.º Adelino Serras* *Tel: 96 3031137*

1. Identificação do projecto

A Escola Intercultural das Profissões e Desporto da Amadora é uma Empresa Municipal que foi criada em 1999. Surge com a ideia de autonomizar um campo de intervenção em que a autarquia não conseguiria dar resposta – empreender projectos de formação e de ensino.

À Câmara Municipal da Amadora associam-se a Cooptécnica (proprietária da Escola Profissional privada Gustave Eiffel) e a Associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS). A empresa detém um capital social de 25000 euros, sendo 65% da CMA, 25% da Cooptécnica e 10% da AERLIS.

A sua actuação centra-se, hoje, no seguinte objecto social : *"O ensino e a formação profissional em diversas áreas incluindo a área do desporto, o acompanhamento e apoio a indivíduos no processo de inserção na vida activa, o apoio à criação e acompanhamento de empresas, a publicação e a edição de textos, elaboração de estudos, organização de certames e exposições, e todas as acções cujo desenvolvimento se mostrar necessário para atingir os objectivos anteriormente referidos."*[1]

A Escola promove, essencialmente, projectos de âmbito educativo e formativo, se bem que tenha vindo a alargar o seu âmbito de intervenção. Lançou para o quadriénio de 2002-2006 o mote em que assumem pretender *"garantir a excelência, promover o desenvolvimento e combater a exclusão"*[2]. No domínio educativo a intervenção tem como públicos privilegiados jovens em situação ou em risco de abandono do sistema formal de ensino. Na vertente formativa têm actuado sobre públicos desempregados e beneficiários do RMG (RSI), em estreita ligação com o Centro de Emprego da Amadora que encaminha para aí os potenciais formandos.

2. A ideia: breve enquadramento

Em 1998, a Câmara Municipal da Amadora elabora uma candidatura ao Programa Escolas-Oficina, com 12 turmas de formação sendo dirigido o projecto por um elemento da Administração da Cooptécnica. Esta candidatura surge como forma de resposta à elevada taxa de desemprego do concelho, comparativamente às médias nacionais, essencialmente caracterizado por um perfil de desqualificação e de desempregados de longa duração. É,

---

1 *In* Plano Estratégico 2002-2006 da Escola Intercultural das Profissões e do Desporto da Amadora.

2 Idem

desde logo, reconhecida a necessidade de desenvolver uma intervenção social no concelho sem, no entanto, se pensar na criação de uma instituição de suporte a essa mesma intervenção.

Em paralelo, é desenvolvido pela CMA, um projecto de apoio psicossocial nas escolas de 1º ciclo do ensino básico que permite identificar elevados níveis de abandono escolar neste nível de ensino. Começa a desenhar-se o caminho da intervenção da Escola, que é criada um ano e meio depois do início do seu primeiro projecto inicialmente com o nome de Escola de Profissões da Amadora. Em paralelo com a intervenção para públicos excluídos do mercado de trabalho, começa a desenvolver-se trabalho com o público jovem.

Mais tarde a sua denominação e objecto social alteram-se, dando origem à actual Escola Intercultural das Profissões e do Desporto da Amadora.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

A Escola tem procurado intervir na prevenção e erradicação de fenómenos de exclusão. Por um lado, desenvolvem intervenção junto do público jovem em situação ou em risco de abandono escolar. Por outro lado, para públicos desempregados ou beneficários do RMG têm procurado criar alternativas de qualificação que visem a dotação de competências para que sejam potenciados novos processos de inserção profissional. No entanto, no conjunto da cooperação que estabelecem com as empresas locais também têm procurado intervir na qualificação dos activos.

i) Finalidade e Objectivos

Se bem que se tenha implantado, inicialmente, como projecto de cariz educativo e formativo, a sua intervenção tem vindo a alargar-se a outros campos de intervenção. Para o quadriénio de 2002-2006 desenharam um Plano Estratégico que prevê que a sua intervenção se oriente em função dos seguintes eixos:

- *Ensino e Formação:* aperfeiçoamento de profissionais activos e promoção de competências profissionais, em paralelo com o combate ao analfabetismo e iliteracia;
- *Integração sócio-profissional dos formandos:* articulação da formação com a inserção dos formandos através de cooperação com as empresas locais;
- *Apoio à consolidação de uma rede de empresas com vista à captação de investimentos:* visa a criação de mecanismos de apoio às iniciativas empresariais e de incentivos a novos investimentos no concelho;

- *Apoio à mudança do concelho numa lógica multidimensional:* visa a reflexão e criação de estudos sobre o concelho assim como a realização de workshops, seminários e conferências;

- *Interacção concertada entre os agentes do território criando serviços inovadores:* aprofundamento das dinâmicas de parceria e alargamento da intervenção social levada a cabo.

ii) Organização, Gestão e Recursos Humanos

Em resultado da sua origem e da composição do capital social da empresa, estão representados na gestão da entidade os três sócios: CMA, Cooptécnica e AERLIS. A presidência do Conselho de Administração é assegurada pela vice-presidente da Câmara Municipal.

Aos técnicos que asseguram o desenvolvimento do projecto educativo e formativo da entidade é-lhes dado a conhecer o projecto e a sua adesão faz-se pela vontade pessoal de investimento na qualificação dos públicos com que a entidade trabalha. Muitos dos professores são recrutados através da Escola da Amadora (do Ministério da Educação). No entanto, dada a especificidade dos jovens com que lidam, maioritariamente dos bairros sociais e de barracas da Amadora, nem todos os docentes detêm perfil que se enquadre na lógica de intervenção.

iii) Tecnologias

A Escola detém dois pólos onde desenvolve a sua actividade. Um dos pólos insere-se no Programa de Requalificação do URBAN da Amadora, sendo que se viu que o espaço se adequava às funcionalidades da Escola. O outro pólo é constituído por um conjunto de anexos disponibilizados pela Escola da Amadora.

O primeiro pólo é constituído por salas de formação, pelos serviços administrativos e de organização da formação, por um espaço onde irá funcionar um Ninho de Empresas, por um Auditório que pode ser usado gratuitamente pelas Associações locais ou por aluguer para empresas. No segundo pólo concentram-se salas de formação que se vocacionam, principalmente, para o desenvolvimento da componente prática dos cursos – principalmente aqueles que se relacionam com construção civil, carpintaria e jardinagem.

iv) Financiamento

Quando, em 1998, lançam o projecto das Escolas Oficina, a Escola dependia exclusivamente dos fundos advindos no âmbito dessa candidatura.

Actualmente, dado o alargamento do leque de intervenção da instituição são várias as origens dos fundos que sustêm a sua actividade, em função dos vários projectos a que se candidatam. Aqui reside uma das suas fragilidades pela quase que exclusividade de dependência de fundos comunitários ou outros nacionais e pela necessidade de recurso a candidaturas a projectos para garantir a continuidade da intervenção. A CMA assegura cerca de 20% do total do financiamento existente, consubstanciando-se no garante das condições de funcionamento das actividades que desenvolvem.

Apesar de se admitir que a dependência dos fundos comunitários possa ser um ponto fraco não deixam de os assumir como uma oportunidade de empreender projectos inovadores nos territórios.

Têm procurado candidatar-se a fundos que não sejam comunitários. Serve de exemplo a certificação da Escola no âmbito do Sistema de Aprendizagem do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

O Projecto em acção

Se é certo que a Escola se iniciou para dar resposta ao problema da exclusão do mercado de trabalho, hoje em dia seria redutor associá-la a esse campo de actuação.

Neste momento estão em curso vários projectos:

- Formação de activos, para colmatar as necessidades das empresas locais. Esta formação é promovida em horário pós-laboral nos vários níveis de formação;
- Continuação do projecto no âmbito do Programa Escolas-Oficina. Este projecto é dirigido a públicos desqualificados, com prioridade para os DLD's;
- Projecto de Formação de Desporto orientado para jovens. Esta formação funciona em articulação com o ensino recorrente, pelo que confere não somente competências ao nível de desenvolvimento pessoal e profissional, mas também competências escolares. Visa criar alternativas de qualificação para que os jovens reingressem no sistema formal de ensino, na medida em que se tratam de jovens que se encontravam em risco de abandono escolar;

- Projecto de formação/emprego no âmbito do Programa Inserção Emprego, destinado aos beneficiários do RMG (RSI), caracterizando-se por um processo de qualificação seguido de um período de estágio em contexto de trabalho. Este processo foi desenhado nos próprios Planos de Inserção dos beneficiários, sendo que a recusa implicava a cessação da prestação. A experiência deste projecto permitiu verificar quais os beneficiários desta medida que aí se integram por necessidade;
- No âmbito do PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil) desenvolvem 5 PIEF's (Plano Integrados de Educação e Formação), destinado a crianças e jovens que passaram por redes de tráfico de drogas e de prostituição infantil.
- São ainda parceiros num projecto EQUAL, onde dispõem de três pólos de atendimento em cooperação com o Centro de Emprego, SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) e Segurança Social onde procuram encaminhar os utentes para os serviços que procuram (ex. legalização; encaminhamento das crianças para a escola). Ainda estão a constituir um banco de tempo e o Amadora Portal.

Têm prevista a criação de um Ninho de Empresas, destinado aos mesmos públicos com que trabalham. Consideram que não seria difícil a ocupação do espaço destinado a essa função, se o público fosse constituído por empresários. No entanto, o objectivo centra-se na criação de condições para o desenvolvimento da iniciativa empresarial por públicos que se não fossem apoiados, dificilmente teriam a oportunidade de criar a sua própria empresa.

Têm ainda sido desenvolvidas um conjunto de iniciativas, nomeadamente candidaturas a Programas de Iniciativa Comunitária, como o Leonardo da Vinci e o Art.º 6 que têm como objectivo a organização de acções integradas que promovam o desenvolvimento local através do estabelecimento de redes concertadas de actores, de âmbito local e regional, visando o seu envolvimento em projectos que potenciem sinergias capazes de gerar condições ideais, quer para o seu próprio desenvolvimento, quer para o desenvolvimento do concelho. São ainda de salientar o fomento de iniciativas que estimulam o empreendedorismo e a realização de actividades concertadas que permitem a criação de condições para a implantação de novas empresas e em consequência, a criação de emprego.

Ainda 'têm em carteira' a possibilidade de criação de um Centro de Formalidade de Empresas e de um Centro de Acolhimento de Jovens.

4. Avaliação de resultados

A monitorização da intervenção, parece centrar-se na avaliação por projecto de acção e não do conjunto da entidade.

A inovação do projecto centra-se em quatro vertentes fundamentais:

i. Na preocupação na identificação e integração de jovens com problemas de abandono escolar e insucesso. Esta orientação de base parece ser muito fortemente assumida, não se pretendendo fazer uma "escola normal" mas antes ser uma escola de inserção activa que responda nos conteúdos e nos métodos aos interesses dos jovens. Este objectivo é garantido pela estrutura de parceria que identifica e acompanha o jovem: Escola, Segurança Social, etc. Mas também não pretende ser uma alternativa à escola pois uma vez o jovem "inserido", o desejo é que retome a escolaridade normal;

ii. Na criação de alternativas de qualificação de públicos excluídos quer do mercado de trabalho quer do sistema formal de ensino. As Escola-Oficina bem como os cursos de qualificação profissional seguem uma fileira completa que pretende associar, de forma acompanhada, ensino-qualificação profissional- criação de emprego;

iii. A estreita ligação com o meio social realizada através quer das actividades desenvolvidas quer dos recursos logísticos existentes. Como exemplo: o curso de jardinagem, carpintaria, pavimentos, ocupa-se das necessidades da escola e da junta de freguesia respondendo ainda a outras demandas, ou trabalhando mesmo para os próprios e suas famílias;

iv. A interculturalidade é especialmente interessante pois misturam-se grupos étnicos da zona mas sobretudo, e de forma crescente , misturam-se vários tipos de ensino e vários grupos sociais. Têm cursos de formação do empresariado, de especialização profissional de activos, de desempregados de longa duração.

Como pontos fortes destaca-se o facto de estabelecerem uma parceria alargada que possibilita a mobilização de recursos para uma intervenção multidisciplinar. Sublinha-se ainda o facto de articulação com a rede empresarial local que lhes permite, em simultâneo, auscultar necessidades dando respostas formativas adequadas e encaminhar formandos para essas empresas. A ligação entre o desenvolvimento social e económico também é visível na procura de rentabilizar os trabalhos efectuados em contexto de formação – que são apresentados publicamente em exposições e em que se procura a sua venda. Por outro lado, a ideia de criar um Ninho de Empresas destinado a estes formandos também se revela como a criação de oportunidades económicas para públicos excluídos.

A fragilidade maior centra-se na dependência de candidaturas a projectos, se bem que tal apenas possa ser visível no médio prazo, na medida em que até ao momento não tem sido impeditivo da intervenção e das estratégias que pretendem levar a cabo.

Este é um projecto que pode ser potenciado noutros contextos territoriais, estando em negociação a sua aplicação no concelho de Oeiras.

Nome	*Escola Profissional de Salvaterra de Magos*
Designação	*Empresa mista de âmbito regional*
Domínio	*Pessoas*
Dimensão de Análise	*Recursos Humanos*
Sub-Dimensão	*Formação Profissional*
Localização	*Salvaterra de Magos - Lezíria do Tejo*
Contacto	*Dra. Salomé Rafael* *geral@epsm.pt*

Escola Profissional de Salvaterra de Magos

1. Identificação do projecto

A Escola Profissional de Salvaterra de Magos (EPSM) foi criada em 1989, como resultado de uma parceria público-privada entre a Câmara Municipal de Salvaterra de Magos (CMSM) e uma empresa. A ideia deste projecto surge de empresários que consideravam fundamental a implantação do ensino profissional no concelho, para que este se articulasse com as necessidades sentidas nas empresas.

A Escola é uma empresa que se enquadra no Instituto de Educação e Formação do Sorraia, Lda. Também faz parte desta empresa a Escola Profissional de Hotelaria e Turismo de Lisboa, inicialmente um pólo da EPSM que se autonomizou em função da sua actuação sectorial. O capital social está dividido equitativamente pelas entidades que lhe deram origem.

Actua exclusivamente no campo educativo/ formativo, se bem que também procure enquadrar nos seus serviços a vertente de encaminhamento para o mercado de trabalho dos jovens formados.

2. A ideia: breve enquadramento

Até 1998, a Escola funcionava através do estabelecimento de contratos-programa com o Ministério da Educação, na medida em que ainda não existia enquadramento jurídico para este tipo de empresas. Nesse ano, a Escola adopta a natureza jurídica de sociedade por quotas.

As instalações, actualmente de propriedade da Escola, pertenciam à EPAC, sendo que se constituíam como um antigo celeiro de arroz. Foi feita reconstrução de parte das instalações e construída de raiz outra parte.

Assume-se como uma entidade de cariz regional tendo influência sobre vários concelhos, nomeadamente de Vila Franca de Xira, Santarém, Coruche, Almeirim, Benavente, Cartaxo e, inevitavelmente, Salvaterra de Magos.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

i) ***Finalidade e Objectivos***

A EPSM assume-se como um projecto que visa a educação e formação de jovens articulada com as necessidades do mercado de trabalho. Esta articulação passa por um contacto

estreito com as empresas da região assim como por um acompanhamento dos jovens em estágio e encaminhamento para um processo de inserção profissional. A Escola apresenta como objectivos fundamentais:

- "Proporcionar a valorização do individuo, apostando num processo educativo integral e promovendo qualificações de nível técnico cada vez mais elevados;
- Promover o desenvolvimento pessoal e socioprofissional dos jovens , articulando sempre a sua actividade com as dinâmicas de desenvolvimento locais;
- Estimular o espírito de iniciativa dos jovens e proporcionar-lhes uma relação experimental com o mundo do trabalho e com as novas tecnologias, em cooperação com os meios empresariais;
- Prestar serviços à comunidade numa base de valorização recíproca, contribuindo para o desenvolvimento social, económico e cultural de ambos;
- Estimular o corpo docente, o gosto pela pesquisa de novas técnicas pedagógicas visando a optimização do processo de ensino-aprendizagem;
- Promover o trabalho em equipa, como forma de rentabilizar os conhecimentos de cada membro, melhorar a qualidade da formação e da relação entre os actores envolvidos."

ii) Organização, Gestão e Recursos Humanos

A Escola é composta por uma direcção, composta pela presidente, por um representante da CMSM e por um director financeiro. A Escola ainda é composta por: Direcção Pedagógica, coordenadores de curso, orientadores educativos, Conselho Pedagógico, Conselho Consultivo, Associação de Estudantes, Gabinete de Apoio Vocacional e Emprego, uma psicóloga, o corpo de docentes e discentes e outros funcionários.

A Direcção Pedagógica trabalha toda a componente pedagógica e estabelece comunicação directa com a Direcção da Escola. Reúne semanalmente com os coordenadores de curso e orientadores educativos de forma a resolver os problemas de funcionamento das turmas e de atendimento aos encarregados de educação.

Os coordenadores de curso fazem a ligação entre a Direcção Pedagógica e o Gabinete de Apoio Vocacional e Emprego. São responsáveis por traçar os perfis dos alunos, aplicação de inquéritos aos alunos para avaliação das suas expectativas em termos de inserção, etc.

O Conselho Consultivo (CC) é constituído por empresas da região, pelo IEFP, pelo NERSANT

e Câmaras Municipais de Salvaterra de Magos, Coruche, Benavente, Vila Franca de Xira e Almeirim. São 34 as empresas que compõem o CC, de vários concelhos, e de várias áreas de actividade económica, nomeadamente de hotelaria, de metalomecânica, de electrónica e serviços. Estas empresas estão representadas por convite directo da Escola. Este órgão reúne duas a três vezes por ano, tendo por finalidade a reflexão estratégica da Escola procurando delimitar quais os projectos formativos que devem ser empreendidos face às necessidades do mercado de trabalho regional.

O Gabinete de Apoio Vocacional e Emprego é constituído por um técnico que tem como responsabilidade a angariação de estágios, o encaminhamento dos jovens para esses estágios e a recolha de pedidos de colocação efectuados por empresas. Depende da Direcção Pedagógica e trabalha directamente com os coordenadores de curso.

A psicóloga trabalha de forma autónoma se bem que comunique directamente com a Direcção Pedagógica. Dá apoio aos problemas sentidos pelos alunos.

A Escola apostou num quadro docente estável, sendo que 80% da carga lectiva é leccionada por professores que pertencem ao quadro da empresa. Têm 34 professores, dos quais 20 desenvolvem actividade a tempo inteiro na escola. Os professores a tempo inteiro dão aulas em Matemática, Português, Inglês, Física e Química. Os restantes docentes de áreas técnicas e profissionais estão ligados directa ou indirectamente ao tecido produtivo, o que possibilita a actualização constante dos conteúdos leccionados. As alterações do corpo docente dão-se em função das alterações que anualmente são introduzidas no plano formativo da entidade.

iii Tecnologias

A EPSM é composta por várias salas de formação teórica e de prática simulada. Dispõem ainda de salas de apoio ao pessoal administrativo, da Direcção, da Direcção Pedagógica, de professores, do Gabinete de Apoio

Vocacional e Emprego. As salas de prática simulada dispõem do equipamento adequado aos cursos em desenvolvimento. Os alunos têm ainda ao seu dispor um bar e uma sala de apoio ao desenvolvimento de projectos.

Para apoio aos cursos na área de hotelaria e turismo contam ainda com uma cozinha e um restaurante pedagógicos. Por vezes, pessoas e instituições externas à Escola fazem marcações de almoços em que os alunos vão podendo testar os conhecimentos que vão

adquirindo. Estes cursos são considerados como aqueles que detêm um custo mais elevado em função da matéria-prima utilizada.

A Escola é dotada, igualmente, de um Auditório onde são desenvolvidas a Provas de Aptidão Profissional dos jovens, assim como se traduz como um recurso que Associações e Empresas podem utilizar. Este é considerado como o segundo maior auditório da região.

iv) Financiamento

Até ao ano lectivo passado, a EPSM era financiada pelo Ministério da Educação (25%), pela Segurança Social (25%), e o restante pela União Europeia (PRODEP). No corrente ano a Escola é exclusivamente financiada pelo Orçamento Geral de Estado e dos próprios alunos. Esta mudança no modelo de financiamento faz com que coexistam, neste ano lectivo, três tipos de situações distintas entre os jovens: os de 10º ano que têm bolsa pagam uma propina de 50 euros; os de 10º ano que não têm bolsa pagam uma propina no valor de 100 euros; e, os de 11º e 12º ano recebem um subsídio de alimentação equivalente ao da função pública e pagam uma propina de 25 euros.

O projecto em acção

No início da implantação da EPSM, houve resistência por parte dos empresários, na medida em que não havia tradição de articulação entre qualificação e mercado de trabalho. A procura de constituição do Conselho Consultivo, um órgão fundamental na gestão estratégica da Escola, traduziu-se numa tarefa penosa em resultado dessa mesma resistência.

A EPSM oferece, essencialmente, formação profissional ao nível do ensino secundário, se bem que já estejam a lançar cursos de formação profissional de nível IV.

A estratégia da Escola tem sido a de manutenção do número de elementos que compõem corpo discente, pelo que não tem vindo a aumentar o número de vagas na Escola. Desde há 6 anos que esse número de mantém em 280 alunos. Abrem 4 turmas por ano, sendo que no total têm 12 turmas em funcionamento – 4 por ano de ensino.

Após o término do curso os alunos têm acesso a dois diplomas – o de 12º ano de escolaridade e o de técnico profissional de nível III, reconhecido pela União Europeia. A certificação profissional dá-se em função da portaria publicada em Diário da República que enquadra cada um dos cursos. Os cursos seguem o plano curricular definido em Portaria com alterações

pontuais de conteúdos que resultam da necessidade de actualização dos conhecimentos nos vários campos profissionais.

Os cursos são construídos em função de uma base transversal assente na componente científica e cultural, semelhante ao ensino regular, que compõe 80% da carga horária. Procuram que esses conhecimentos sejam articulados com a componente profissional, se bem que se considere ser esse um factor a melhorar. Também comportam a componente de estágio garantido pelo Gabinete de Apoio Vocacional e Emprego, em que os jovens são acompanhados por 2 a 3 professores da turma e um elemento da empresa.

Até ao anterior ano lectivo, o processo de selecção dos jovens era de exclusiva responsabilidade da Escola. Esse processo passa pela realização de provas em Português, Matemática, Inglês e nalgumas outras áreas em função do curso a que se candidatam. É dada ponderação diferenciada a cada uma das provas em função do curso. Também é desenvolvido um teste psicotécnico e vocacional e uma entrevista individual. Em caso de dúvida na selecção a proximidade regional também se traduz em critério de selecção. Neste ano, o processo de selecção passou directamente pelo Ministério da Educação.

Nalgumas áreas, como na Hotelaria, o número de pedidos de estágio supera a capacidade de oferta de formandos. Também o número de alunos que, anualmente, se procuram inscrever na EPSM é muito superior à sua capacidade de oferta formativa – em média registam-se 300 candidaturas para um número médio de 100 vagas. No entanto, concluem que a procura é diferenciada em função do curso de formação – há áreas em que a procura é maior do que outras.

Actualmente, também contam com uma turma de formação profissional de nível IV em Informática de Gestão, que funciona em horário pós-laboral e se destina aos jovens que terminaram o 12º ano pela via profissional ou tecnológica de ensino, assim como aqueles que advêm do Sistema Nacional de Aprendizagem. O plano curricular do curso foi desenhado em parceria com o Instituto Politécnico de Tomar, que garante a qualidade pedagógica do plano, sendo que os alunos que terminarem o curso têm garantido o acesso ao Politécnico, assim como a equivalência a algumas das disciplinas dos cursos que oferecem. De modo a alargar a intervenção neste campo formativo estão a trabalhar em conjunto com o Instituto Politécnico de Santarém, com o ISCAL e a iniciar negociações com a Universidade de Évora.

Dado que o financiamento existente nem sempre permite dar cobro às necessidades existentes, nomeadamente dos custos não dedutíveis, a Escola procurou enveredar, em paralelo, pela vertente empresarial, assumindo, no entanto, a não intenção de concorrência

com o empresariado local. Criaram uma empresa de artes gráficas e outra na área de hotelaria (em que dão suporte a alguns eventos – buffets, baptizados, festas e alguns casamentos).

4. Avaliação de resultados

A inovação da intervenção passa pelos seguintes factores:

- *Formato reduzido da Escola:* consideram desenvolver uma aposta na qualidade em detrimento da quantidade procurando manter um corpo discente reduzido e adequado aos recursos que têm de modo a garantirem a qualidade da oferta formativa. Por outro lado, tal formato possibilita uma proximidade grande ao corpo discente facilitando um atendimento e acompanhamento personalizado. Têm um insucesso escolar na ordem dos 5 a 6%; os cursos funcionam por unidades modulares, sendo que em caso de insucesso nalguma dessas unidades a Escola acciona instrumentos que facilitem o cumprimento dos objectivos por parte dos jovens;

- *Forte ligação com o meio empresarial:* não só porque parte do corpo directivo da escola advém do meio empresarial mas pela existência do Conselho Consultivo em que é manifesta a presença dos empresários e a sua importância na definição dos caminhos estratégicos da escola. São os próprios empresários que vão dando conta da necessidade de actualização dos currículos, em função das alterações registadas ao nível dos diferentes perfis profissionais.

- *A diversidade e maleabilidade da oferta formativa:* uma grande atenção ao mercado de trabalho regional permite ir oferecendo cursos que se vão alterando mas que garantem sempre a inserção dos formando no mercado de trabalho.

- *Mediação entre a Escola e o Emprego :* a escola , pelo seu contacto com as empresas tem um serviço de adequação dos formandos a potenciais postos de trabalho. A Escola tem um elevado nível de inserção profissional: mais de 50% dos jovens ficam inseridos profissionalmente na empresa onde efectuam o estágio. Para tal contribui não somente os planos de formação, mas igualmente a selecção das empresas;

- *Inserção local e regional da escola:* entendimento da escola como projecto de médio e longo prazo que funciona em estreita ligação com o meio envolvente. Exemplos disso são algumas actividades desenvolvidas pelos jovens junto da comunidade local, nacional e internacional entrando em concursos vários inter-escolas.

Como aspectos a melhorar destaca-se o facto da aprendizagem dos jovens ainda ser vista

numa lógica compartimentada, exigindo-se uma maior ligação entre as componentes sócio-culturais e as técnicas de forma a possibilitar a construção de uma visão integrada e global do percurso formativo.

A EPSM vai desenvolvendo avaliação da sua actuação em duas vertentes: através dos alunos que preenchem anualmente dois questionários de avaliação e através das empresas (quer relativamente aos alunos, à escola e à própria formação). Dos resultados da avaliação empreendida resultam as alterações que recentemente têm sido introduzidas como melhoria da qualidade da oferta formativa. Exemplo disso são as alterações introduzidas nos horários do corrente ano lectivo, que era um dos factores pontuados de forma mais negativa pelos formandos.

Nome	*Projecto "Os miúdos primeiro"*
Designação	*Unidade de cirurgia pediátrica do Hospital Santa Maria*
Domínio	*Pessoas*
Dimensão de Análise	*Qualidade de Vida*
Sub-Dimensão	*Saúde*
Localização	*Lisboa - Grande Lisboa*
Contacto	*Prof. Dr. Mena Martins* *Hospital Santa Maria*

1. Identificação do projecto

Unidade de Cirurgia Pediátrica do Hospital de S.ta Maria, projecto "**Os Miúdos Primeiro**" com início em Março de 2002

2. A ideia: breve enquadramento

A Unidade de Cirurgia Pediátrica do Hospital de S.ta Maria faz parte integrante do Serviço de Pediatria do Hospital, e era constituída, antes da concretização do Projecto, por uma Enfermaria de Internamento de dezasseis leitos, um Bloco Operatório com uma Sala de Operações e um Recobro Cirúrgico com dois leitos, para além das instalações administrativas para médicos e restante pessoal.

Está instalada no 8º piso de uma das alas (a ala Materno-Infantil) do edifício principal do Hospital. Tem um quadro orgânico constituído por oito cirurgiões pediatras e 18 enfermeiros. Realizava anualmente cerca de 1000 cirurgias infantis/ano de gravidade variável.

Em Junho de 2001 é nomeado, após concurso público, um novo chefe de Serviço / Coordenador vindo do Hospital da Estefânia, que encontra a Unidade numa situação deplorável: as instalações (com cinquenta anos de uso ininterrupto) estão muito degradadas, as condições de permanência dos pais para acompanhar os filhos são infra-humanas e anti-higiénicas, as listas de espera para cirurgia não cessam de aumentar.

Dois meses depois da posse, o novo coordenador apresenta um projecto de desenvolvimento e um programa de funcionamento para a Unidade ao Director do Serviço e à Direcção do Hospital, que implicava a realização urgente de obras de beneficiação, re-equipamento da unidade, reorganização do funcionamento, revisão do quadro de recursos humanos. A Direcção do Hospital afirma não poder contribuir com verbas dada a indisponibilidade financeira existente e outras prioridades.

Em Fevereiro de 2002 vai para o ar uma reportagem na TVI sobre o Hospital Santa Maria. Nessa reportagem, o Coordenador da Unidade mostra o estado das instalações em que é obrigado a receber os doentes e as suas famílias, e refere a grande lista de espera para cirurgias não urgentes. Quando interrogado sobre as razões dessa situação afirma que o Hospital não tem disponibilidade financeiras para se reequipar convenientemente, e lança um pedido de apoio à população em geral. Instado a dizer quanto dinheiro precisa, arrisca 50.000 contos.

A estação televisiva, o Hospital e dias depois o Banco onde se abrira a conta solidária, ficaram inundadas de chamadas de pessoas querendo responder ao apelo. Gerou-se uma onda de solidariedade que envolveu dezenas de milhares de pessoas em todo o país, e uma grande diversidade de doadores: escolas, prisões, associações, clubes, mas sobretudo privados anónimos com pequenos donativos.

Voluntários organizaram espectáculos e actividades várias, cujos proveitos reverteram para a Campanha / Projecto entretanto já com nome – "**Os Miúdos Primeiro**". Saliente-se uma empresa de eventos que organizou, no Dia Mundial da Criança, uma grande festa no Parque de Monsanto cedido pela Câmara Municipal de Lisboa, para onde foram convidados as crianças de Lisboa, e onde a milhares de crianças foi oferecido gratuitamente um espectáculo de variedades e divertimentos vários durante um dia inteiro.

Na entrevista com os elementos da CCRLVT, o coordenador referiu que o pedido de apoio foi completamente espontâneo, que não detinha sequer uma orçamentação do que seria necessário fazer e muito menos esperava uma tão alargada onda de solidariedade.

Em cerca de 3 meses recebeu, quase sempre de anónimos mas também de duas fundações, de um grande doador, dos jogadores da selecção nacional de futebol e de pessoas individuais, mais de 100.000 contos.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

i) Finalidade e Objectivos

A finalidade da Campanha visava angariar fundos para melhorar a qualidade de atendimento às crianças e suas famílias na Unidade de Cirurgia Pediátrica do Hospital de Santa Maria, e, simultaneamente, aumentar o número de cirurgias realizadas, diminuindo assim as listas de espera.

O projecto não estava escrito e foi crescendo e construindo-se à medida que as dádivas entravam e que as pessoas, associações e as empresas (muito poucas) manifestavam a sua disponibilidade.

Apesar do inesperado acontecimento, a Direcção do Hospital e do Serviço de Pediatria foram sempre aderentes, tendo apoiado os trabalhos necessários à sua concretização. No entanto, a experiência não foi globalmente bem aceite, nem contagiou as restantes Unidades / Enfermarias do Serviço de Pediatria ou outros Serviços do Hospital, pelo que a Unidade de

Cirurgia Pediátrica é hoje conhecido de forma irónica, e nem sempre benevolente, como o "Parque dos Príncipes".

ii) A concretização da ideia

As ofertas foram canalizadas para a conta da "Associação Crianças de Santa Maria". A centralização das dádivas nesta associação sem fins lucrativos, já existente mas autónoma em relação ao Serviço de Pediatria, permitiu que as ofertas recebidas fossem consideradas como mecenato.

Decidiu-se que a associação seria responsável pelas melhorias / obras a realizar, e que, quando o projecto estivesse concluído, entregaria a nova enfermaria em bloco à Direcção do H.S.M..

- **As obras**

Apurado o total das dádivas, uma equipa constituída pelo coordenador da Unidade de Cirurgia Pediátrica, uma empresa de projectos (que ofereceu graciosamente o seu apoio) e uma equipa técnica coordenada pelo Director do Serviço de Instalações e Equipamentos do H.S.M. programou as obras e aquisição de material "pesado" possível.

Essa mesma equipa acompanhou diariamente a realização ulterior de todas as obras realizadas, tendo a Associação das Crianças de S.ta Maria apenas funcionado oficialmente como "dono da obra".

Realizaram-se obras em toda a Unidade, em cerca de oito meses, mediante concurso público, mas adjudicadas, acompanhadas e pagas em esquema de ajuste directo.

Remodelaram-se completamente todas as instalações já existentes na Unidade de Cirurgia Pediátrica (enfermarias, casas de banho para receber as crianças mas também os pais), e criaram-se novas instalações de raiz: uma segunda sala de operações no bloco operatório, uma enfermaria de Cuidados Intermédios para dois leitos, uma enfermaria de ambulatório para quatro leitos, uma sala de reuniões que funciona também de apoio aos pais, novas instalações para os cirurgiões, para o Secretariado da Unidade, e uma sala de refeições ligeiras para os enfermeiros da Unidade, onde estes passaram a comer as suas refeições normais, não abandonando assim a enfermaria durante todo o turno de trabalho.

Organizaram-se os serviços de suporte, nomeadamente a sala dos médicos com ligação

directa à sala de cirurgia permitindo seguir de rotina, em directo e em qualquer momento, todas as operações a realizar no bloco operatório o que constitui um melhoramento ímpar para a avaliação e formação de toda a equipa cirúrgica.

A sala de reuniões do pessoal transforma-se à noite na sala de estar dos pais. Remodelaram-se os quartos criando condições para a estadia digna dos pais.

Remodelou-se o Bloco Operatório, organizou-se e equipou-se mais uma sala de operações. Estas obras permitirão aumentar para cerca de mais 600 cirurgias/ano, duplicando a capacidade actual a partir de 2005.

Uma decoradora orientou a decoração dos espaços, um artista plástico "animou" com quadros e pinturas o espaço referenciando-se cada sala a um fim, demonstrado pelos bonecos animados pintados nas paredes, e claro, no tecto, dado que parte significativa das crianças permanece na posição horizontal.

As próprias salas de operações têm os tectos com bonitas pinturas infantis bem como ao lado da sala de cirurgia a sala de recobro preparada para que as crianças acordem já com os progenitores ao seu lado.

Os nomes das salas correspondem às suas funções. Por exemplo, a Sala dos Campeões, é ocupada com os doentes mais graves que "precisam lutar pela vida" mas também porque foi oferecida pelos jogadores da selecção nacional de futebol como prémio de um jogo de apuramento para o campeonato do mundo, e pelas equipas de velhas glórias de futebol da Académica, do Belenenses, do Vitória de Setúbal e do Sporting, que para o efeito realizaram um torneio quadrangular no Estádio do Belenenses.

O pessoal tem fardas com animações infantis e o nome do projecto, oferta de um laboratório farmacêutico conhecido.

- **O sentido do projecto**

Três aspectos são muito interessantes neste Projecto / Campanha. Primeiro, o facto de toda a angariação de fundos da campanha "Os Miúdos Primeiro" ter sido exterior às estruturas hospitalares, planeada e executada pelo coordenador da Unidade apoiado, exclusivamente, por um grande número de voluntários externos ao H.S.M..

Segundo, o facto de o "dono da obra" real ter sido uma equipa constituída pelo coordenador

da Unidade (em representação da Associação das Crianças de S.ta Maria), assessorado por uma empresa privada de projectistas (trabalhando graciosamente) e por uma equipa técnica do Serviço de Instalações e Equipamentos do H.S.M. nomeada para o efeito pelo Conselho de Administração.

Assumindo-se e comportando-se como um dono de obra particular, foi possível agilizar o planeamento, a adjudicação, a execução das obras e o seu acompanhamento, negociando-se permanentemente melhores preços porque pagando faseada mas integralmente os trabalhos à medida que estes foram sendo realizados. Este facto, e o ter conseguido envolver, ao longo da execução da obra, alguns dos executantes do projecto em acção de mecenato, permitiu realizar a obra em metade do tempo e com preços de empreitada aproximadamente 40% inferiores ao preço normal para obra semelhante contratada por um departamento da função pública.

Isto significa que, em preços de mercado, foi possível oferecer ao H.S.M. com pouco mais de 500.000• melhoramentos de valor aproximado de 1.000.000•

- **A liderança**

Se todo o processo foi desencadeado pelo "desabafo" do Coordenador a Unidade a uma cadeia de televisão e se este médico tem sido o pivot de todo o projecto, o esforço da sua concretização foi assumido por toda a equipa que constituiu o "núcleo duro" de apoio e fiscalização permanente da obra.

- **Financiamento**

O financiamento foi quase totalmente fruto das dádivas de dezenas de milhares de particulares mas também se traduziu em serviços.

Se bem que a maioria das dádivas tenha sido de particulares, foram dezenas as associações sociais (clubes de bairro, pequenas associações de solidariedade social, etc.) que também participaram.

Embora as empresas (sobretudo as grandes empresas) não tenham geralmente respondido, dentro de muitas empresas se organizaram espontaneamente grupos de funcionários que fizeram recolhas de fundos que pesaram significativamente das mais diversas formas (dinheiro, serviços ou equipamentos) no total das dádivas.

iii) Situação actual

A Unidade está finalmente em laboração plena.

As contas da Campanha estão em fase de encerramento, estando prevista a publicação da contabilidade do projecto em periódicos do país, ficando todas as contas à disposição pública para consulta / auditoria por quem o queira fazer.

iv) O Futuro

Aproveitando a credibilidade e o sucesso da campanha, está em fase de criação uma Fundação Os Miúdos Primeiro. Esta Fundação, cuja iniciativa de criação partiu do Prof. Mena Martins, coordenador da Unidade de Cirurgia Pediátrica do H.S.M., terá como objectivo apoiar projectos destinados a promover a saúde e o bem-estar das crianças portuguesas, facilitando o encontro de quem tem bons projectos (de investigação ou actuação social) e não sabe como financiar a sua concretização, com quem tem meios e quer ajudar mas não sabe quem merece o seu apoio.

4. Avaliação de resultados

Podemos identificar como elementos mais inovadores deste projecto :

- O papel central da televisão como difusor de uma campanha de solidariedade;
- A importância fundamental de uma excelente reportagem televisiva como catalisador de boas vontades a um nível nacional, para resolver um problema loco-regional;
- O sucesso da campanha, que permitiu recolher, num curto espaço de tempo, uma verba nunca até então recolhida numa campanha de solidariedade semelhante;
- A capacidade de apelar a um voluntariado jovem desinteressado mas também a animação que foi gerada em torno desse movimento com festas, e actividades várias aproximando o publico de forma diferente aos serviços hospitalares;
- A eficácia e transparência na aplicação das verbas tendo, num curto espaço de tempo, gerado condições de trabalho e acolhimento de crianças e famílias completamente diferentes;

- A articulação estreita entre a funcionalidade de um projecto de obras e uma adequação original às funções muito especificas de estadia pediátrica de crianças hospitalizadas;
- A capacidade de pensar os espaços numa polivalência de funções e não apenas na resposta a endógenas necessidades dos serviços;
- A atenção às famílias e a criação de condições de um bom acompanhamento das crianças;
- A melhoria do espaço de cirurgia e das condições de atendimento das crianças reduzindo drasticamente as listas de espera pela duplicação do número de cirurgias anuais;
- A liderança personalizada e empenhada da campanha / projecto.

• Comentários Finais

Poder-se-á questionar a relação entre a responsabilidade pública e o apelo à solidariedade que fez nascer este projecto. Se evidencia o incumprimento do Estado das suas funções e lhe mostra um "cartão amarelo" face à sua ineficácia, também evidencia a capacidade dos cidadãos em reagirem perante situações que têm um sentido básico e irrecusável, num acto de cidadania nunca até agora registado com esta espontaneidade e nestas proporções.

A "transferibilidade" desta experiência não é com certeza alargada, mas ela mostra, sem dúvida, que é possível lutar contra a inevitabilidade das situações e que a determinação e a implicação das pessoas faz a diferença.

Por fim, e a título de curiosidade, refira-se que o Prof. Mena Martins, Coordenador da Unidade de Cirurgia Pediátrica do H.S.M., responsável pela campanha "Os Miúdos Primeiro" e pela concretização de todo este projecto, acabou de pedir a passagem à reforma. Em causa, um desacordo inultrapassável com as Direcções do Serviço de Pediatria e do Hospital de S.ta Maria sobre "a política corporativa de promoção dos recursos humanos que estas duas entidades decidiram impor, contra sua vontade, à Unidade de Cirurgia Pediátrica"; e que, segundo afirma, inviabiliza a concretização do projecto de excelência para a Cirurgia Pediátrica do H.S.M. cujo programa de execução entregou às referidas Direcções em Setembro de 2001.

Nome	*"Ponto de Encontro" e "Centro Cultural e Juvenil de St.º Amaro"*
Designação	*Casas Municipais da Juventude de Almada - CMA*
Domínio	*Pessoas*
Dimensão de Análise	*Participação Democrática e Ordenamento do Território*
Sub-Dimensão	*Participação Associativa e Cultura*
Localização	*Cacilhas e Laranjeiro / Almada - Península de Setúbal*
Contacto	*Dra. Amélia Pardal* *Tel.: 21 274 82 10*

1. Identificação do projecto

A Câmara Municipal de Almada (CMA) dispõe no seu Sector da Juventude de quatro equipamentos distintos, enquadrados no que denominam de Casas Municipais da Juventude, a saber:

- Ponto de Encontro;
- Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro;
- Espaço Jovem – Centro de Informática ('Almada em Forma');
- Pousada (municipal).

Pela sua capacidade inovadora e possibilidade de replicação do modelo centra-se a análise nos dois primeiros equipamentos, cujos objectivos são similares, sem descurar os restantes pela articulação inevitável que detêm no conjunto da actuação levada a cabo por esse sector na autarquia.

O primeiro equipamento a ser lançado pela CMA, no conjunto desses referidos, foi o Ponto de Encontro, cuja abertura data de 1989. Reconhecida a existência de um espírito associativo forte, formal e informal, no campo juvenil, é, a partir dessa data, que se lança o primeiro espaço destinado a esses grupos de jovens. Mais tarde é lançado o Espaço Jovem, que funciona, actualmente, como centro de informação aos jovens e como centro de informática. Em Outubro de 2000, abre ao público o Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro, com valências similares ao Ponto de Encontro, ao que se segue a abertura da Pousada de Juventude Municipal, em 2001. Esta Pousada, apesar de constar da rede de equipamentos municipais de apoio à Juventude, tem, actualmente, gestão própria por parte de uma Associação de Desenvolvimento Local.

2. A ideia: breve enquadramento

O Ponto de Encontro localiza-se num espaço que estava devoluto e que a autarquia recuperou no âmbito do PRU de Almada. Inicialmente surge como uma Casa de Música para dar resposta às necessidades sentidas pelas bandas locais. De acordo com a entrevista da coordenadora desta Casa, no concelho de Almada estão constantemente a nascer novas bandas mesmo que com percursos pouco solidificados. Muitas vezes, com o fim de uma banda dá-se origem a umas quantas com os mesmos elementos e agarrando novos. No entanto, dada existência de alguma tradição de movimento associativo no concelho, nem sempre de carácter formal, havia a necessidade de encontrar novas respostas para os jovens.

É nesse sentido que se vai alargando o leque da intervenção dessa primeira casa e que se vão lançando os restantes equipamentos.

Assim, para além da disponibilização dos espaços que está na origem da primeira Casa, quer o Ponto de Encontro quer o Centro Cultural Juvenil de Santo Amaro passam a ser espaços em que não somente são disponibilizados para o exercício da actividade musical, mas igualmente para a promoção de outro tipo de actividades de expressão, como o teatro, a dança, as artes plásticas, etc. Para além de procurar abarcar o público juvenil, tratam-se de equipamentos abertos à comunidade podendo ser utilizados para reuniões ou mesmo para formação promovidos por entidades locais. Em paralelo, ambas as Casas vão promovendo actividades para potenciar a dinâmica que emerge em cada uma.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

i) *Finalidade e Objectivos*

De acordo com os dados fornecidos constituem-se como objectivos das Casas da Juventude: "dar condições diversas aos jovens para a criação, produção, formação e fruição cultural, artística e associativa, bem como a possibilidade de acederem às novas tecnologias e a programas de lazer e ocupação dos tempos livres."[1].

As Casas dirigem-se, fundamentalmente, a associações e grupos juvenis do concelho de Almada e aos jovens a título individual, com idades compreendidas entre os 12 e os 30 anos, com residência nos concelhos de Almada e Seixal. A intervenção que abrange este outro concelho centra-se, essencialmente, no trabalho desenvolvido no Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro.

ii) *Organização, Gestão e Recursos Humanos*

Cada Casa dispõe de coordenação própria e de uma equipa, se bem que a coordenação geral seja assegurada por um elemento que assegura a comunicação entre as duas Casas. Assim, o Ponto de Encontro conta com uma equipa de 6 elementos – uma coordenadora, 4 animadores sócio-culturais e 1 auxiliar. Por seu lado, o Centro Juvenil de Sto. Amaro dispõe de uma equipa composta por 1 coordenadora, 6 técnicos de animação sócio-cultural e 3 administrativos.

---

1 Excerto retirado de um documento policopiado fornecido pela equipa do Projecto.

Para garantir o funcionamento em horário alargado, as duas equipas funcionam por sistema de turnos. O Ponto de Encontro encerra ao Domingo e 2ª feira, de 3ª a 5ª feira está aberto das 10h às 12h30m e das 15h às 23h, à 6ª feira encerra às 24h e ao Sábado funcionam das 15h às 24h. O Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro também encerra aos mesmos dias, mas de 3ª a 5ª funciona das 10h às 13h e das 15h às 23h, ao passo que aos Sábados garantem a abertura da Casa até às 24h. A diferença que se regista nos horários das duas Casas está relacionada com a apropriação diferenciada dos espaços pelos jovens e das actividades igualmente distintas que ocorrem em cada uma.

Cada equipa organiza internamente as suas actividades e semanalmente planeia actividades, avalia as condições de execução e monitoriza as actividades já implementadas. Quinzenalmente é feita uma reunião entre as equipas das duas Casas, com as suas coordenadoras e com a coordenadora geral, de modo a reflectirem sobre o curso da actividade.

iii) *Tecnologias*

Cada Casa dispõe de espaço próprio em localizações bem diferenciadas no concelho. O Ponto de Encontro localiza-se próximo do centro da cidade de Almada, ao passo que o Centro Cultural Juvenil de Santo Amaro se situa na periferia de Almada, no Laranjeiro, mesmo na fronteira com o concelho do Seixal[2].

O coração do Ponto de Encontro situa-se no Bar que, infortunadamente, está actualmente sem ser explorado. Este espaço é considerado, por excelência, como aquele que proporciona o encontro de jovens e a sua troca de experiências. Para além de espaço de encontro, também são aí realizados alguns espectáculos. Dispõem ainda de: atelier para artes plásticas; atelier de fotografia (utilizado frequentemente como suporte à formação nessa área); um estúdio para ensaios de vários grupos em várias áreas de expressão; 4 espaços de ensaios de bandas.

O Centro Cultural Juvenil de Santo Amaro dispõe igualmente de Bar[3], de um espaço denominado de 'Tecas' (Hemeroteca, Fonoteca e Videoteca) onde se inclui um espaço de

---

2 Tal localização faz com que muitos dos públicos que este equipamento abrange não se cinjam ao concelho de Almada, mas também abrangendo a comunidade do concelho do Seixal.

3 Este Bar também se encontra sem exploração. Esse facto não tem impacte sobre a dinâmica da Casa por nunca ter funcionado desde a sua abertura. A equipa da Casa acredita que o seu funcionamento no futuro poderá vir a dar uma outra dinâmica e mobilizar outros públicos da comunidade que não exclusivamente os jovens. Refira-se ainda que a CMA está a avaliar a situação e pondera a hipótese de ser uma empresa a garantir a exploração de todos os Bares da Câmara.

acesso à Internet e Galeria para exposições, um espaço polivalente onde podem funcionar em simultâneo 3 ateliers (seja para formação, para artes plásticas ou mesmo para a realização de reuniões), um auditório, uma sala estúdio (onde são promovidos ensaios de dança), um atelier de serigrafia e um laboratório de fotografia (onde, regularmente, se promovem acções de formação nesses domínios), uma sala de reuniões, 5 espaços para ensaios de bandas, e um Polidesportivo.

iv) *Financiamento*

Com excepção da Pousada, cuja gestão financeira é autónoma e assegurada por uma entidade local, todos os restantes equipamentos têm o seu financiamento garantido em Plano da CMA. Reconhece-se que poderiam ser potenciados investimentos comunitários, mas tal não se tem proporcionado, facto que origina uma total dependência das capacidades autárquicas em investir no sector.

Dada a situação de crise que enfrentam a maioria das Câmaras Municipais, o ano passado já ficaram por desenvolver algumas actividades regulares promovidas pelo Sector e este ano o seu financiamento ainda se mantém uma incógnita dada a manutenção das dificuldades por parte da autarquia.

De forma a agilizar a gestão financeira quotidiana das duas Casas em análise, foi assegurado, recentemente, um fundo permanente que cada Casa dispõe mensalmente. Desta forma, evita-se morosidade na aquisição de alguns bens que anteriormente obrigavam a autorização da Divisão e consequente espera para poder dispor desses bens essenciais ao dia-a-dia das Casas.

O Projecto em Acção

Ambas as Casas trabalham a dois níveis:

- Têm programação regular própria: alguma transversal às duas Casas e outra específica de cada Casa;
- Disponibilizam espaços como apoio ao desenvolvimento de actividades e projectos promovidos pelos próprios jovens.

São vários os eventos promovidos em simultâneo pelas Casas da Juventude. Todos os anos organizam a Quinzena da Juventude, que tem decurso em meados de Março (este ano com

abertura a 5 de Março). A programação conta com a realização de exposições, espectáculos de dança, de teatro e de música. Conta com convidados externos e promotores locais e a sua realização tem decurso em vários espaços do concelho: quer em espaços da autarquia, quer em espaços das colectividades e associações. No corrente ano, a abertura ficará à responsabilidade dos jovens que utilizam as Casas da Juventude.

A Mostra de Bandas de Música Moderna é já um evento com tradição no concelho. Todas as bandas existentes no concelho são convidadas a participar, sendo que a organização fica a cargo das equipas das Casas. Nos últimos anos, tem tido decurso no Centro Juvenil de Santo Amaro pelas condições que apresenta para a organização deste tipo de eventos, se bem que inicialmente tinha lugar no Ponto de Encontro. É uma actividade com um peso financeiro grande para a autarquia, pelo que não foi possível realizá-lo no ano passado. A sua realização no corrente ano também está em aberto dada a manutenção da situação financeira difícil da autarquia. É considerado um evento de referência no concelho, pelo que uma das coordenadoras entrevistada reconhece a necessidade da sua continuidade, se bem que refira a necessidade de reformulação do modelo orientador da sua execução. Reconhece que o facto de não haver qualquer processo de selecção também é contributivo da falta de qualidade de algum espólio musical apresentado no decurso do evento, pelo que seria favorável à existência de um Júri de Selecção das Bandas. A mudança também poderia passar pela passagem do evento a Festival ou mesmo a Concurso.

Por fim, o outro evento transversal às duas Casas é a Feira de Fanzine. É um evento que é realizado de dois em dois anos, se bem que no último ano também não se tenha realizado pelas referidas contenções orçamentais que a CMA teve de seguir. Em 2001, este evento teve decurso nas duas Casas, se bem que se considere não ter resultado tão bem no Centro Juvenil de Sto. Amaro dada a especificidade do evento estar muito associada a uma cultura urbana, não tão identificável na zona onde se localiza esta Casa.

Cada Casa tem, depois a sua programação específica. No Ponto de Encontro, quinzenalmente, às 5ªs feiras é promovido um programa de animações em que são convidados a actuar grupos do concelho ou de fora. O mesmo acontece no Centro de Juvenil de Santo Amaro, mas às 6ªs feiras. Apesar de ser um evento similar, cada Casa programa as actuações. Dada a adesão dos grupos organizados, este evento surge, nas duas Casas, com o objectivo de tentar mobilizar os jovens que não se encontram nesses grupos. O facto dos espaços já serem largamente apropriados por esses grupos para a promoção das suas actividades, faz com que facilmente um jovem não enquadrado nesses grupos se 'sinta excluído'. Reconhece-se que não se pode esperar de todos os jovens uma participação activa, pelo que estes eventos procuram mobilizar esses 'outros' jovens.

O Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro promove ainda a Festa Amarela. Tal nome advém do facto da comunidade designar geralmente este Centro como a Casa Amarela. Trata-se uma festa aberta à comunidade pelo facto de se considerar fundamental a relação entre os jovens e os seus pais. Nesta festa, a Casa promove algumas actividades e os jovens encarregam-se das restantes. São os próprios pais que se responsabilizam por trazer as comidas para a festa. A Festa abarca o interior e o exterior da Casa. Esta festa está muito associada ao público multicultural que usufrui regularmente do espaço. As próprias actividades regulares que aí têm lugar também têm uma identidade própria relacionada com as diferentes culturas em presença. São jovens da comunidade africana e cigana que, com mais frequência utilizam os espaços e empreendem actividades desenvolvidas na Casa Amarela. Tal é particularmente visível no espaço das 'Tecas' em que regularmente se encontram jovens destas culturas distintas a partilhar os mesmos espaços.

O sector da Juventude promove, ainda, todos os anos, um plano de formação destinado aos jovens que cada Casa promove. O Ponto de Encontro promove formação nas áreas de fotografia, vídeo, dança e cerâmica. Por seu lado, o Centro Cultural Juvenil de Sto. Amaro direcciona a formação nas áreas de fotografia, serigrafia, artes plásticas, expressão dramática e dança.

A divulgação destas actividades, com excepção das que são transversais às duas Casas, é feita de forma isolada. Esse é um domínio que se pretende melhorar, estando previsto para Abril o lançamento de uma agenda com as actividades mensais de cada Casa. A actual forma de divulgação baseia-se na construção de panfletos que são, posteriormente, enviados para uma lista de frequentadores das casas e para os grupos do concelho.

No que respeita à vertente de disponibilização de espaços, como referido, existem diferentes espaços em cada uma das Casas que podem ser utilizados pelos jovens, como por instituições locais para a promoção de actividades. Os espaços são cedidos gratuitamente, havendo marcação prévia para o efeito. Apenas no caso das bandas, dada a sua grande quantidade no concelho, é lançado um concurso anual para que possam garantir a utilização dos espaços para os seus ensaios. Neste momento, as duas casas têm capacidade para 27 bandas (3 por sala no conjunto das 9 salas). Paras as restantes actividades a marcação é feita na Casa em função das disponibilidades.

O Sector da Juventude promove um Fórum Municipal da Juventude onde todas as Associações e grupos informais juvenis são convidados a participar no sentido de reflectir sobre problemas e definição da intervenção a ser seguida no concelho para este grupo da população. Este Fórum teve no seu início grande adesão por parte dos jovens que se mobilizaram bastante, mas com o continuar do tempo a sua participação foi diminuindo. Na sua fase de arranque os próprios jovens lançaram a revista OTTO, em 1999, mas que

sucumbe findo o lançamento do terceiro número. No sentido de revitalizar essa ideia, a própria autarquia tomou, recentemente, a iniciativa de lançar uma nova revista: P'Almada. É uma revista que é destinada aos jovens, alguns colaboram na sua edição e, para além disso, para muitas das páginas da revista esses são convidados a participar. São responsáveis pela sua dinamização, alguns técnicos das duas Casas. Hoje, esse Fórum também está a ganhar nova vida estando-se a proceder a um levantamento dos equipamentos e espaços disponíveis no concelho que possam vir a ser utilizados pelos jovens para a promoção de actividades. A curiosidade está no facto de tal ter sido da iniciativa dos próprios jovens e de serem esses a proceder a esse levantamento. Por outro lado, também os jovens lançaram a ideia, nesse mesmo Fórum, de se criar uma Rede de Associações Juvenis.

Toda esta intervenção levada a cabo pelas Casas da Juventude e pelo Sector da Juventude da CMA reflecte a capacidade de se construírem projectos diferentes e inovadores, partindo essa mudança dos próprios públicos.

4. Avaliação de resultados

A equipa, tal como referido, vai procedendo à monitorização constante da sua actividade. Da experiência resulta a noção de que não é possível um planeamento a longo prazo com estes públicos, pois as necessidades vão surgindo no imediato. Não conseguem avaliar mudanças ao nível da adesão dos públicos – no que se reporta à ocupação dos espaços essa mantém-se: com os espaços sempre ocupados.

Algumas inovações que se destacam dos dois projectos:

- A capacidade em *proporcionar os meios* para que sejam os próprios jovens a dinamizar os seus projectos. Tradicionalmente desenham-se projectos direccionados para este público, ao passo que aqui a procura é inversa, no sentido de provocar a sua participação no seu próprio desenvolvimento pessoal e construção colectiva da mudança. Esta estratégia revela-se ainda mais interessante, quando não é habitual que tal provenha de iniciativa autárquica;
- Os próprios *horários reflectem a preocupação em adequar a intervenção aos públicos* e não o inverso, daí o sucesso que se regista em termos de participação e adesão às iniciativas que são lançadas. Há uma notável preocupação em manter os espaços abertos em horários que possibilitem a sua apropriação por parte do público-alvo;
- A preocupação em *adequar as iniciativas que são promovidas em cada Casa aos públicos* que as utilizam. Dada a diferenciação da localização poderia haver a 'tentação' em fazer

as mesmas actividades, dado que são públicos que não vão às duas Casas em simultâneo. No entanto, o trabalho com os jovens e o reconhecimento de diferenciação de culturas em presença leva a que cada Casa implemente um conjunto de actividades específicas, sem descurar aquelas que envolvem a participação das equipas de todos os equipamentos do Sector.

Nome	*Associação Nacional de Direito ao Crédito*
Designação	*Associação Sem fins Lucrativos*
Domínio	*Pessoas*
Dimensão de Análise	*Coesão Social*
Sub-Dimensão	*Inserção de Grupos Vulneráveis*
Localização	*Sede em Lisboa mas de âmbito Nacional*
Contacto	*Eng.º Melancia Machado (vereador) - Tel: 249 979 050* *camara.golega@mail.telepac.pt*

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIREITO AO CRÉDITO

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIREITO AO CRÉDITO
uma rede de solidariedade ao serviço dos micro-empresários

1. Identificação do projecto

A Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) é uma associação sem fins lucrativos que iniciou a sua actividade em 1999 com o objectivo de facilitar o acesso ao crédito de pessoas que não tinham capacidade de o fazer através do recurso aos bancos. A Associação tem âmbito nacional (exceptuando as regiões autónomas) tendo a sua sede em Lisboa.

2. A ideia: breve enquadramento

A Associação Nacional de Direito ao Crédito portuguesa, inspira-se tal como as suas congéneres nas ideias de Muhammad Yunus, criador do Grameen Bank no Bangladesh, que chegou agora aos cerca de 4 milhões de beneficiários.

A filosofia de Yunus está sintetizada na sua frase "... afirmo que a pobreza não é criada, como é óbvio, pelos pobres, nem por limitações dos indivíduos que constituem essa classe social, nem por uma reduzida oferta de trabalho. A falta de oferta de trabalho não é uma causa, mas apenas um sintoma. A pobreza é originada pela deficiente compreensão das capacidades humanas e pelo nosso fracasso ao criar um esquema teórico com conceitos, instituições e políticas que apoiem estas capacidades. Afirmo que a ciência económica tal como a conhecemos agora não só não está a ajudar os pobres a sair da sua situação de pobreza como, pelo contrário, está a prejudicá-los."

Os princípios fundamentais da filosofia de Yunus que fundamentam o direito ao crédito são, de entre outros, os seguintes:

- O crédito desempenha um papel passivo na teoria económica, como lubrificante do comércio e da indústria. Infelizmente esta visão esquece que o crédito cria o direito a recursos e que assim, num contexto social, o crédito desempenha um papel fundamental: gera poder económico que, por sua vez, gera poder social. Logo, a responsabilidade no momento de decidir quem obtém o crédito, quanto e em que condições, é uma importante questão social;
- O acesso ao crédito por via do "direito ao crédito" não o dá por caridade, já que este não erradica a pobreza. O "Banco dos Pobres" empresta a quem tem projectos e ideias de desenvolvimento das suas capacidades sendo necessário criar uma disciplina de crédito nas populações desfavorecidas;

- O beneficiário sabe o que é melhor para si e estimulam-se os clientes a tomarem as suas próprias decisões, de maneira a implicar-se no processo desde o seu início;
- Todos os seres humanos são empresários potenciais: trata-se apenas de apoiar este potencial.

A participação numa conferência de Yunus na Cimeira das Nações Unidas sobre Desenvolvimento, em Copenhaga em 1995, deu a ideia a um pequeno grupo de pessoas portuguesas de estudar o lançamento deste tipo de crédito em Portugal através do estudo quer de associações europeias similares, quer através da consulta a várias "personalidades" e sobretudo instituições locais com contacto com a realidade portuguesa. Esta fase de preparação foi apoiada pelo Programa Integrar de UE.

Actualmente, a nível nacional, o Banco Comercial Português (BCP) financia os empréstimos e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) fornece o apoio necessário à manutenção da organização.

O crédito dirige-se, sobretudo, para desempregados e desocupados (principalmente mulheres) que não encontram resposta no mercado de trabalho quer porque não possuem as qualificações desejadas pelos empregadores, quer por questões de idade ou porque vivem em regiões de baixo dinamismo económico. Valoriza o saber-fazer e as capacidades produtivas que lhes permitiriam criar o seu próprio posto de trabalho ou uma microempresa. Parte do pressuposto que a multiplicidade de programas e subsídios públicos que pretendem favorecer a iniciativa económica destas pessoas conhecem uma baixa eficácia por:

- exigirem capitais próprios que este tipo de população não consegue mobilizar;
- obrigarem à frequência de esquemas de formação profissional não adaptados à população em causa;
- exigirem à partida a formalização dos negócios - introduzindo custos fiscais e de segurança social que no início da actividade são, por vezes, incomportáveis;
- prolongarem tempos de resposta e de reembolso do investimento para além do suportável.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

i) Objectivos e Processo

A ANDC assume-se como portadora de um projecto que visa apoiar o direito ao crédito de pessoas que não o conseguem junto da banca mas que querem desenvolver uma actividade económica concreta para a qual reúnem condições e capacidades pessoais, podendo vir a contrair empréstimos para esse fim.

O modus operandi processa-se da seguinte forma:

- O candidato deve elaborar, com apoio de um técnico da ANDC (agente de microcrédito - AM), a sua proposta de criação de trabalho onde está incluído um plano de financiamento;
- A proposta é analisada por uma equipa técnica que se certifica de que não tem possibilidade de recorrer ao crédito comercial normal e de que o projecto é viável;
- Se a actividade económica pretendida parece rentável e capaz de potenciar a inclusão social da pessoa, a ANDC propõe ao banco a concessão do empréstimo e o AM acompanha o início da actividade (seis meses);
- Este empréstimo deve ter um fiador responsável por 20% do empréstimo.

O crédito é concedido até um máximo de 5.000 Euros, por um prazo de três anos, a taxa de juro é o euribor+2, e é reembolsável em prestações mensais constantes.Pretende-se celeridade no processo, sendo o crédito concedido em cerca de 2 meses e espera-se que, ao fim dos 3 anos de apoio do crédito, a actividade económica esteja funcionando por si e integrada no mercado formal.

A experiência, fez estabilizar alguns cuidados para aumentar as hipóteses de sucesso deste tipo de iniciativas económicas, sem tornar incomportável o custo do crédito, nomeadamente:

- Conhecer bem as pessoas - é por isso que a Associação só aceita pedidos de empréstimos vindos de pessoas com alguma integração local avaliada através de um processo de conhecimento personalizado que inclui entrevistas em casa do demandante;
- Reduzir os riscos do crédito concedido - objectivo que obriga à escolha criteriosa dos projectos a financiar e à construção de um "fundo de garantia" que possa substituir as garantias reais que os beneficiários não podem prestar;

- Acompanhar a evolução do negócio e os pagamentos do empréstimo - trabalho a ser feito pelos AM.

Considera-se que o micro crédito pode ser um processo muito útil quando surge associado, ou como complemento, de medidas públicas a favor da inclusão social e económica (Rendimento Mínimo Garantido, CPE's, ou outras).

ii) Organização, Gestão e Recursos Humanos

A ANDC tem a estrutura normal de uma associação (direcção, conselho fiscal, assembleia geral) e dispõe de um staff mínimo para a manutenção dos serviços colaborando ainda vários voluntários. Os elementos pagos são os "agentes de micro crédito" a quem compete o contacto com os proponentes, o apoio à elaboração de candidaturas e o acompanhamento no arranque. Estes elementos estão descentralizados: 2 para o Norte; 3 na Região de Lisboa e Alentejo e 1 para o Algarve.

A ANDC assume uma série muito diversificada de acções para que o "direito ao crédito" seja conhecido e funcione, nomeadamente:

- Estimular associações, cooperativas, IPSS's, autarquias, organismos públicos e outras instituições locais para incentivarem desempregados e desocupados a concretizarem projectos de auto-emprego.
- Estudar esses projectos, entrevistar os seus promotores, definir as condições de formação personalizada e acompanhamento posterior que garantam o seu sucesso.
- Estabelecer com a banca um montante anual de crédito a conceder de forma expedita e a juro preferencial às pessoas cujos projectos a Associação aceite e apoie.
- Preparar os contratos, garantias e todo o processo para que o crédito seja concedido ao promotor.
- Organizar formas de prestação de garantia bancária - fiadores locais ou a própria Associação - para viabilizar a concessão do crédito.
- Manter informação actualizada sobre o pagamento das prestações mensais do crédito contraído, intervindo em caso de anomalia.
- Estudar os eventuais apoios públicos a que os promotores se podem candidatar, facilitando a concretização dos dossiers de candidatura.

- Divulgar os casos de sucesso e as dificuldades encontradas, conferindo protagonismo aos próprios promotores.
- Dinamizar o debate público sobre o papel do crédito na luta contra a exclusão, a pobreza e o desemprego.
- Suscitar junto da opinião pública a consciência da importância do aforro solidário.
- Obter junto dos programas públicos apoio à acção da Associação.

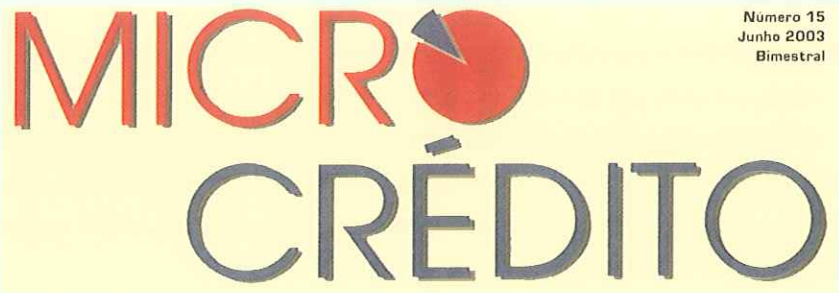
iii) Parcerias e financiamento

A relativa juventude da ANDC faz com que não seja ainda auto-suficiente em termos de funcionamento e de manutenção da sua estrutura formal (o que já acontece com associações similares noutros países noutras fases de organização). De qualquer forma, o apoio bancário é sempre uma constante excepto no caso em que as próprias organizações criaram o seu próprio banco, como aconteceu no citado caso do Grameen Bank no Bangladesh ou quando as leis de cada país permitem a associações de microcrédito emprestar dinheiro a juros - casos da América Latina e África.

A ANDC considera que só pode desenvolver o seu papel se estiver apoiada em cinco tipos de parcerias que constituem os seus pilares fundamentais:

- uma instituição financeira - que concretize os empréstimos aos beneficiários seleccionados pela Associação. É o papel do BCP que assinou um protocolo com a ANDC para esse fim.
- os aforradores solidários - que se cotizam para financiar a actividade da Associação e o "fundo de garantia".
- as instituições locais - que propõem as pessoas detentoras da vontade e do projecto para iniciarem uma actividade económica através da qual pretendem superar a sua situação de exclusão.
- as organizações estrangeiras congéneres - que, graças à experiência adquirida, os ajudam a conceber metodologias, processos e critérios de desenvolvimento do microcrédito.
- as políticas públicas de luta contra a pobreza e a exclusão - que ao reconhecerem o trabalho da Associação lhe conferem estatuto de interesse público e apoiam financeiramente a sua expansão (site do ANDC).

- *O Projecto em acção*



Desde 1999 que a ANDC apoiou 329 projectos com um valor aproximado de 1,6 milhões de euros. A restauração, o comércio alimentar e outro tipo de comércio são as actividades mais representadas pese embora ainda uma presença significativa de actividades de confecção de vestuário, artesanato, construção civil, etc.

A região de Lisboa detém, neste momento, 121 projectos que representam a criação de 152 postos de trabalho e que movimentaram cerca de ½ milhão de euros de crédito. O perfil social dos proponentes manifesta a maioria de mulheres (60%) e 43% têm menos de 35 anos. É interessante notar que a taxa de retorno dos empréstimos é da ordem dos **80%**.

4. Avaliação de resultados

A inovação da intervenção passa pelos seguintes factores:

- *Filosofia da intervenção*: a filosofia de intervenção do "banco dos pobres" é claramente original repousando em pressupostos económicos, sociais e políticos que se opõem quase ponto por ponto à filosofia em vigor nas nossas sociedades. A crença na capacidade de iniciativa das populações em situação de exclusão e a capacidade de dar corpo material a essa crença podem considerar-se aspectos dos mais inovadores. Acrescente-se que a prática do "direito ao crédito" no mundo, e na Europa, tem vindo a demonstrar a adequação desta filosofia de intervenção, nomeadamente pelo grau de sucesso das iniciativas apoiadas e pelo elevado nível de retorno do crédito.

- *Forte estruturação de parcerias diversas*: o sucesso da iniciativa repousa, em larga medida, do apoio de um banco privado, de um instituto público e de particulares. Esta confluência de interesses e de lógicas - que poderiam parecer contraditórias numa primeira análise - é a pedra basilar do suporte da associação demonstrando a viabilidade e o interesse deste tipo de parcerias.

- *Da Caridade à Capacitação*: seria necessário um estudo mais aprofundado para analisar o impacte económico, social mas também
- psicológico, familiar e simbólico destas iniciativas mas os dados disponíveis mostram bem a criação de emprego permanente e de desenvolvimento de capacidades locais que estão presentes nos casos já identificados. Alguns aspectos menos positivos que se prendem sobretudo com uma disseminação assaz lenta das actividades e portanto das candidaturas, que está associada à débil estrutura "empresarial" da ANDC, impossibilitam uma difusão mais rápida da ideia.

Nome	*"Capital do Cavalo" - Câmara Municipal da Golegã*
Designação	*Golegã "Capital do Cavalo"*
Domínio	*Pessoas*
Dimensão de Análise	*Ordenamento do Território*
Sub-Dimensão	*Espaço Construído e Espaço Público/Cultura/Espaço Rural*
Localização	*Golegã - Leziria do Tejo*
Contacto	*Dra. Joana Veloso* *Tel: 21 386 36 99*

1. Identificação do projecto

Apresentar a Golegã 'Capital do Cavalo' como um projecto é muito redutor face ao conjunto de iniciativas que têm vindo a ser geradas à sua volta. De facto, trata-se apenas da parte de uma estratégia consubstanciada num Programa de Acção do Executivo que lidera a autarquia desde 1998 e que visava "colocar a Golegã no mapa" rentabilizando aquilo que as suas "vantagens comparativas" manifestavam. Essas vantagens traduziam-se, em larga medida, na tradição do cavalo lusitano que há longas décadas era apanágio da região, ligado a enumeras actividades agrícolas e ao lazer, com o seu momento auge anual na Feira Anual do Cavalo.

Hoje, o investimento feito na "Capital do Cavalo" é visível para o cidadão que opta por fazer uma visita por esta vila, desde a entrada à saída, no percorrer das suas ruas e largos. O cavalo e as actividades a ele associadas são evidenciados nos edifícios comerciais, nas rotundas, nas placas de sinalização para direcção à vila, etc.

2. A ideia: breve enquadramento

Golegã apresentava-se em 1998, como um concelho com debilidades várias traduzidas na quebra demográfica, na deficiente prestação de serviços básicos à população - como a inexistência de água potável, ETAR, etc. A par disso, era um concelho rural com actividade agrícola em decréscimo e sem grande dinâmica sócio-económica. Ao ganhar as eleições, o actual executivo deparava-se com a necessidade de ultrapassar esses problemas na lógica do desenvolvimento local tentando aproveitar as sinergias existentes.

Até então o Cavalo fazia parte da tradição dos goleganenses sem que, no entanto, pudessem reviver essa tradição com excepção da Feira Nacional do Cavalo que decorria durante a semana do São Martinho. Trata-se da única Feira Franca ainda existente no país, passando pela Golegã, durante essa semana, cerca de 1 milhão de pessoas. Durante essa semana a Golegã vivia a euforia com os milhares de visitantes que passavam pela vila para partilhar a paixão equestre. No entanto, durante todo o resto do ano nada mais havia que pudesse potenciar este recurso local.

É com o intuito de inverter esta situação que o executivo agarra na ideia do projecto, procurando que o concelho pudesse ter mais eventos e iniciativas que conseguissem potenciar o cavalo ao longo de todo o ano. Tratava-se de potenciar a componente turístico-rural, dado o decréscimo crescendo da actividade agrícola local.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

i) Finalidade

O projecto 'Golegã - Capital do Cavalo' surge como programa do executivo que lidera a autarquia desde 1998. Tratava-se de reavivar uma tradição, procurando reforçar a identidade local e valorizar o modo de vida rural. Era intenção desse executivo potenciar esse recurso endógeno como mote para o lançamento de um conjunto de iniciativas que pudessem inverter o clima económico que vivia a Golegã.

Na voz do Presidente da Câmara Municipal da Golegã (CMG), o concelho já era conhecido pelo cavalo, mas foi o actual executivo que o 'elevou' a capital do cavalo. Considera que nada inventaram, apenas redescobriram os potenciais da terra. Visava fazer uma 'simbiose entre tradição e modernidade'.

ii) Organização e Gestão

Trata-se de um projecto liderado pela Câmara Municipal, pelo seu executivo mobilizado e gerido. As entidades parceiras que hoje são as principais responsáveis pela dinamização das várias actividades em torno do projecto, foram criadas pela autarquia. Tal revela uma vontade em procurar dar competências às entidades, tentando dinamizar a sociedade civil local. O estádio em que se encontra o projecto parece não permitir ainda a autonomização dessas entidades face à CMG - que as criou.

iii) Parceiros

A CMG teve um papel fundamental na promoção das sinergias locais que hoje dão movimento à Golegã e que dão cobro ao projecto lançado pela autarquia. É o executivo que está na origem da criação da Associação Nacional de Turismo Equestre (ANTE), que vem a promover em conjunto com a autarquia o projecto financiado ao abrigo do Programa dos Centros Rurais e que lança o conjunto de iniciativas que hoje têm lugar no concelho. Ao abrigo deste projecto inicial é ainda lançada a empresa LUSITANUS, S.A..

A ANTE responsabiliza-se por percursos equestres, aulas de equitação, gere um picadeiro municipal (20x30). Também tem cavalariças, fazendo, em paralelo, o tratamento de cavalos, e gere uma unidade de alojamento com 6 quartos. As unidades de artesanato criadas são também geridas pela ANTE.

A LUSITANUS, S.A., é a empresa que gere o equipamento criado no âmbito do projecto com financiamento ao abrigo dos Centros Rurais, faz aluguer e tratamento dos cavalos. Com esse

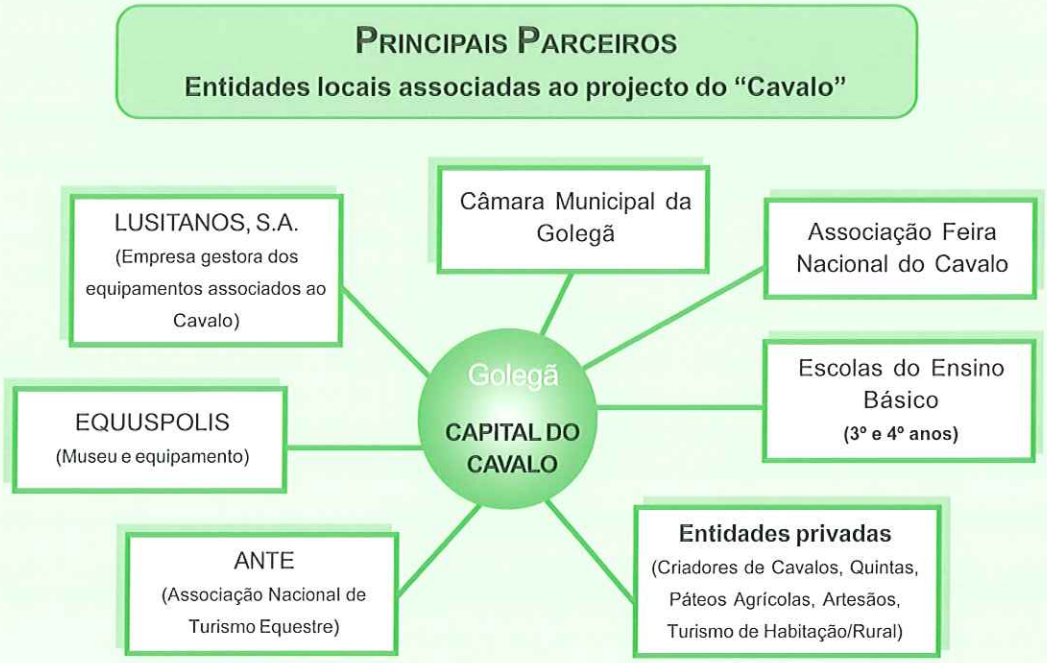
financiamento conseguiram assegurar a recuperação de um edifício que funciona como Clube do Criador e sede da empresa - tem 8 alojamentos e cavalariças. Num outro edifício lançaram o Restaurante LUSITANUS, onde fica sedeado o secretariado da Feira Nacional do Cavalo. Essa empresa, para além de gerir a componente hoteleira, tem a seu cargo um picadeiro coberto (30x60), onde são dadas aulas de equitação e funciona uma clínica veterinária.

Em ambas as instituições, a autarquia mantém um papel decisório relevante - na primeira, fazendo parte da direcção, na segunda, sendo sócia maioritária. A CMG lança, igualmente, a Associação da Feira Nacional do Cavalo, onde o Presidente da autarquia é por inerência o Presidente da Feira. Com o projecto, um conjunto de entidades locais passaram a trabalhar em conjunto na promoção do cavalo (CMG, Escolas, ANTE, LUSITANUS, Associação da Feira Nacional do Cavalo, entre outras entidades privadas como coudelarias e serviços do concelho, com particular ênfase nos de restauração).

iv) Financiamento

O projecto é iniciado com um financiamento no âmbito dos Centros Rurais. Com esse projecto inicial, a CMG em parceria com a ANTE, lançam a LUSITANUS, S.A.. A autarquia vendeu o direito de superfície dos terrenos disponibilizados durante 35 anos a essa empresa. A CMG ainda se candidatou a outros projectos que possibilitaram a recuperação de casas, cavalariças e artesanato ligado ao trabalho com cavalos. O conjunto do financiamento em torno do cavalo termina com um projecto apoiado ao abrigo do 'ValTejo' - EQUUSPOLIS - e que se traduz na reabilitação de uma extensa área de cerca de 2,5 hectares.

- ***O Projecto em acção***



Para além de um conjunto de infra-estruturas que foram criadas e reabilitadas e de novos serviços prestados à população e visitantes, o projecto também inclui um conjunto alargado de eventos que ao longo do ano vão mantendo viva a vila, chamando novos visitantes e contribuindo para promover uma maior dinâmica sócio-cultural e económica.Em torno do cavalo foi possível organizar o **Centro Rural da Golegã**:

- **Arneiro da Feira**: para além da reordenação do espaço público que estruturou a vila, dando visibilidade à especificidade da sua ligação ao cavalo Lusitano alterando o mobiliário urbano, tem o seu ponto alto num conjunto de infra-estruturas em torno do Arneiro da Feira que incluem: picadeiro coberto, clínica veterinária, ferrador, casa para o tratador de cavalos, boxes e vários espaços para albergar actividades artesanais ligadas ao mundo equestre (correeiro, reabilitação de carros, alfaiate, chapelaria, artesanato de cerâmica. Tem ainda o edifício sede da associação gestora (ANTE) e da Escola de Toureio da Golegã e um restaurante concessionado - o Lusitanus.
- Recuperação de um edifício que funciona como **Clube do Criador** e sede da empresa - tem 8 alojamentos e cavalariças e sede da empresa Lusitanus;
- **Picadeiro Municipal** - edificado no Pátio dos Singeis com infra-estruturas modernas e apoiando o picadeiro existentes;
- **Remodelação de infra-estruturas várias**: o recinto da feira, campo de ténis, piscinas municipais cobertas, biblioteca, pavilhão desportivo etc;
- **Expansão da Zona industrial** com forte apelo à pequena e média industria;
- **Construção de um posto de turismo** em zona central da cidade;
- **Reabilitação de zonas verdes** e das entradas das povoações mais significativas
- E finalmente, a construção de um complexo, **Complexo EQUUSPOLIS**, que para além de albergar o Museu Municipal Martins Correia, oferece uma série de informações relacionadas com o Cavalo: uma sala temática sobre a história do cavalo Lusitano , um diaporama sobre o mesmo tema relacionado com a história da Golegã, etc.

Foram feitos apelos à iniciativa privada sendo consideradas prioritárias as iniciativas que se integrassem na estratégia definida para o concelho. O projecto não se baseou apenas na criação de infra-estruturas mas também na sua animação a começar obviamente por aquelas tradicionalmente mais enraizadas:

- Alargamento no tempo e nas actividades da **Feira Anual do Cavalo** nomeadamente associando-a à **Feira Internacional do Cavalo Lusitano**, eventos que decorrem

em simultâneo. Esta última passou a ser promovida pelo actual executivo, aproveitando a ideia inicial, já antiga, da Feira Nacional do Cavalo - imagem de marca do concelho.

- Também passaram a promover a **Expo Égua**, vulgarmente conhecida por **Feira da Égua**. Apesar de não ter o mesmo impacto que têm as outras feiras, trata-se de um modo de promoção e valorização da égua.
- Organização anual de um **Festival de Música**, que funciona na Casa da Cultura - edifício anteriormente com a função de cine-teatro, recuperado recentemente, ao abrigo do PORLVT.

Um dos elementos inovadores do projecto, traduz-se na criação de um protocolo de cooperação da CMG com a Direcção Regional de Educação de Lisboa de modo a **incorporar aulas de equitação como componente curricular no ensino básico (3º e 4º anos)**. Qualquer jovem estudante que se encontre a frequentar este nível de ensino tem a possibilidade de aceder de forma gratuita à prática deste desporto. A intenção da autarquia é a de procurar que todos tenham acesso de modo igual à prática equestre. Para além disso, a inserção de uma componente lúdica no currículo dos jovens, possibilita, em simultâneo, que estes valorizem e se identifiquem com o contexto local onde vivem. Estes são alguns dos factores a realçar como resultado positivo no âmbito das parcerias lançadas pelo projecto. Esta é uma iniciativa que decorre desde há cerca de 4 anos.

A Golegã é, hoje, o ponto de referência do cavalo lusitano a nível nacional e internacional. Muitos especialistas estrangeiros fazem o seu estágio no concelho, pelas condições criadas e pelo prestígio associado ao cavalo lusitano.

4. Avaliação de resultados

Este projecto é um bom exemplo da possibilidade de rentabilização dos recursos endógenos e das potencialidades locais para a promoção do desenvolvimento num processo que, simultaneamente recupera o antigo mas moderniza-o, internacionaliza-o e, sobretudo, recria nas novas gerações a "identidade do lugar". O projecto parece ser possível devido à forte personalidade do presidente da Câmara Municipal, um médico de origem no local, com fortes raízes à criação de Cavalos e com um profundo conhecimento teórico e prático sobre a sua história e as suas potencialidades, e cuja rede de contactos no "mundo do cavalo" permitiu um rápido enraizamento do projecto. A familiaridade das redes sociais locais, e um sucesso quase imediato de algumas das iniciativas, permitiu a ancoragem do projecto, não sem algumas vicissitudes só ultrapassadas pela energia do projecto alicerçada na vereação

municipal.

O reverso da medalha desta forte energia e projecto audaz, parece residir na "sociedade civil" cuja apatia não torna possível maior rapidez no desencadear das iniciativas. Apesar de ser notável a preocupação em passar competências e responsabilidades para entidades locais, a sustentabilidade do projecto depende ainda da iniciativa da autarquia.

Como pontos fortes destacam-se os seguintes elementos:

- Capacidade de potenciação de um recurso local, prático e simbólico- no caso, o cavalo - de modo integrado, multidimensional e associando o local, ao regional, nacional e internacional;
- Uso eficiente dos fundos comunitários e nacionais públicos na melhoria das condições de vida da população e na dinamização de iniciativas que impulsionam o desenvolvimento económico local;
- Procura de articulação de marketing endógeno e exógeno reforçando a identidade local e atraindo visitantes/ investidores que vão possibilitando a sustentabilidade económica do projecto no longo prazo.

São vários os aspectos inovadores, a saber:

- Importância fulcral da autarquia como elemento 'detonador' das dinâmicas de desenvolvimento procurando dinamizar e provocar os agentes locais para tomarem parte activa do projecto;
- Procura de lançamento de iniciativas a serem apropriadas e potenciadas pela sociedade civil (caso da ANTE e LUSITANUS,S.A.);
- Reforço da identidade local e procura de valorização do modo de vida rural, entre outras vias, pela incorporação da prática equestre na componente curricular do 1º ciclo do ensino básico nas escolas do concelho.

Dada a juventude da maioria das iniciativas ainda não é possível medir os impactos do projecto. Já são visíveis algumas mudanças, traduzidas nalguns resultados de estudos realizados que concluem pelo aumento da qualidade de vida proporcionada aos goleganenses, a par do garante de uma qualidade ambiental de excepção. O executivo da CMG denota um aumento importante da população particularmente, de jovens casais, o que se tem traduzido no aumento da construção de novos fogos e na necessidade de aumentar a cobertura do jardim de infância existente e na ampliação da escola básica. Apesar de ainda não terem

sido medidos os verdadeiros impactos do projecto, é visível a criação de postos de trabalho directos e indirectos que as várias iniciativas lançadas proporcionaram (exs.: ferrador, veterinário, enfermeiro veterinário, desbastador, equitador, tratador, etc.).

Acredita-se que, dada a vontade autárquica na prossecução da sua estratégia de desenvolvimento para o concelho, este projecto possa vir a criar mudanças importantes ao nível das dinâmicas sócio-económicas locais. A recente instalação da Secretaria de Estado da Agricultura na Golegã, em detrimento de Santarém, mostra bem a capacidade de movimentação local.

Organizações

Sub-Domínio Competitividade e Internacionalização

INTRODUÇÃO

Principais ideias-força

Os Estudos de Caso já realizados, em conjunto com os Estudos de Caso a realizar, podem transmitir um conjunto de ideias-força que podem eventualmente constituir uma referência para outros projectos dinâmicos a desenvolver na Região.

- *Espírito de iniciativa e dinamismo empresarial*

Capacidade de antecipação à mudança e à inovação; existência de um espírito empreendedor e inovador, pautados por uma constante aposta na antecipação das necessidades de mercado.

- *Valorização do capital humano*

Desenvolvimento de um processo de aprendizagem activo e contínuo, construção de um ambiente de trabalho alicerçado na solidariedade entre as pessoas e na obtenção de resultados. Construção de um ambiente interno com facilidade de circulação de informação, com aprendizagem contínua entre equipas solidárias, a fim de facilitar a compreensão e aceitação dos objectivos associados aos projectos a desenvolver, assim como para estimular a motivação e o envolvimento pessoal.

- *Bom relacionamento externo*

Estímulo ao contacto com a envolvente local; abertura à comunidade local a fim de promover a divulgação cultural e científica.

- *Capacidade de liderança e visionamento estratégico*

Capacidade de liderança interna e de criação de um ambiente de trabalho propenso à motivação dos trabalhadores, conjugada com a existência de uma visão estratégica, pautada por uma orientação constante dos objectivos para a antecipação das necessidades do cliente e inovação do serviço.

- *Qualidade e diversificação dos serviços prestados e modernização de processos*

Focalização no aumento do grau de satisfação de clientes, na melhoria dos serviços prestados e melhoria substancial dos fluxos de informação externos. Valorização da modernização de

processos como meio de criação de vantagens competitivas, optimização de estratégias e criação de dinâmicas de desenvolvimento.

- *Crescimento através de novos mercados*

Exploração de oportunidades de acesso a mercados externos e capacidade de desenvolvimento de solidez competitiva susceptível de responder, de forma eficaz, aos mercados e à competição internacional.

Identificação dos Estudos de Caso realizados

Os primeiros Estudos de Caso realizados integram-se nos domínios de observação Dinâmica Económica (Dinâmica Empresarial e de Emprego) e Competitividade Internacional (Posição Competitiva). Os novos Estudos de Caso (Ficha 5 e Ficha 6) integram-se nos domínios de observação Factores de Crescimento e Competitividade Internacional e nos sub-domínios Formação de Recursos Humanos e Grau de Abertura respectivamente. Todos eles reflectem situações diversificadas entre si, não só quanto ao domínio de observação onde se inserem, mas também em relação ao tipo de entidade promotora do projecto analisado e às fontes de financiamento do projecto em causa.

Nº de Ficha	Entidade entrevistada	Tipo de organização	Projecto analisado	Domínio / Sub-domínio de observação	Localização NUTIII (*)
1	Grupo Luís Simões	Grupo de Empresas	Informática Embarcada	Dinâmica Económica/ Dinâmica Empresarial e de Emprego	Grande Lisboa
2	Fundação Centro Cultural de Belém - CCB	Fundação	Festa da Música	Competitividade Internacional/Posição Competitiva	Grande Lisboa
3	Grupo Pestana	Empresa	Turismo e Recuperação do Património	Competitividade Internacional/ Especialização Produtiva	RLVT
4	CCR-LVT*	Agência Pública	Contratualização com os municípios de medidas do PORLVT	Dinâmica Económica/ Dinâmicas de Desenvolvimento e Produtividade	RLVT
5	INA - Instituto Nacional de Administração	Instituto Público	Instituto Público de formação, com autonomia científica, administrativa e financeira	Factores de Crescimento / Formação dos Recursos Humanos	Grande Lisboa
6	ATL - Associação de Turismo de Lisboa*	Associação de Direito Privado, sem fins lucrativos	Promoção Turística na Região de Lisboa e Vale do Tejo	Competitividade Internacional / Grau de Abertura	RLVT

(*) Ver mapa
Dois dos E.C. abrangem toda a Região (NUTII).


Médio Tejo
Oeste
Lezíria do Tejo
1
4
Grande
Lisboa
3
2
5
6
Peninsula
de Setúbal

Nome	*Grupo Luís Simões - Informática Embarcada*
Designação	*Empresa Privada*
Domínio	*Organizações - Competitividade e Internacionalização*
Dimensão de Análise	*Dinâmica Económica*
Sub-Dimensão	*Dinâmica Empresarial e do Emprego*
Localização	*Lisboa - Grande Lisboa*
Contacto	*Dr. Costa Faria* *costa.faria@luis-simoes.com*

LS Transportes Luis Simões, SA.

1. Identificação do projecto

Actualmente o Grupo Luís Simões (GLS) assume uma posição de liderança no transporte rodoviário em Portugal e no transporte rodoviário estabelecido entre Portugal/Espanha. Esta posição, consolidada ao longo dos últimos 55 anos, baseou-se na valorização das necessidades dos clientes e na procura da melhoria contínua dos seus próprios processos. Prosseguindo este objectivo de adequação às necessidades do cliente, o mais recente projecto do Grupo Luís Simões – Informática Embarcada – assume-se como uma forma de conhecer, em tempo útil, a condição e localização dos veículos e da carga, de monitorizar rotas e de estabelecer rapidamente a comunicação entre qualquer um dos veículos e centros de controlo de operação.

2. A ideia: breve enquadramento

O processo evolutivo do GLS pautou-se pela orientação constante dos seus objectivos no sentido, ao nível externo, da antecipação das necessidades do cliente e da inovação do serviço e, ao nível interno, da aprendizagem baseada num ensino activo, da construção de um ambiente de trabalho alicerçado na solidariedade entre as pessoas e na obtenção de resultados.

Com uma estrutura predominantemente familiar (100% do capital do GLS é propriedade da família Luís Simões), o processo de iberização começa em 1984 e o sucesso dos transportes ibéricos cristaliza-se com a criação, em 1990, da "Luís Simões España, S.A." permitindo ao GLS assumir ainda na década de 90, a liderança (que hoje mantém) no transporte entre Portugal e Espanha.

Ao longo da década de 90, a aposta do GLS orienta-se, por um lado, para a consolidação da sua presença em Espanha, através da abertura de delegações pelo país e, por outro lado, para o início da actividade logística em Portugal, com a criação, em 1990, da "DLS – Distribuição Luís Simões, S.A." e para a diversificação dos negócios de apoio à actividade central do GLS (seguros, construção de carroçarias e gestão imobiliária).

O grande desenvolvimento do GLS, ao longo dos anos 90, é testemunhado pelas novas empresas criadas, no domínio da complementaridade de negócios e da diversificação, de que se salientam a LUSISEG e a SOCAR, criadas em 1989, a RETA em 1991, e a ILS em 1992. É nesta sequência que, em 1996, o GLS se transformou em holding, com um capital social de 16,5 milhões de Euros, como resposta à crescente necessidade de potenciar as sinergias entre as diversas empresas que compõem o GLS, criando um centro para as grandes decisões estratégicas e reunindo, numa mesma entidade, os diversos serviços

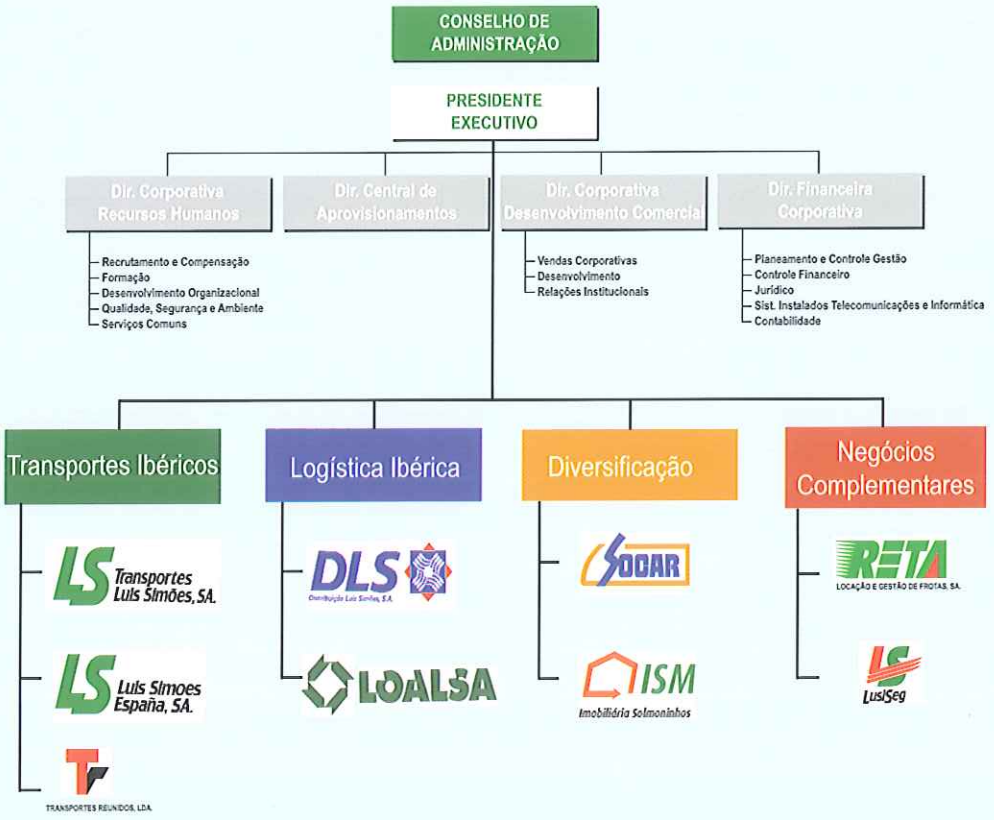
comuns, o que permitiu, deste modo, a profissionalização da Gestão.

Posteriormente à inauguração do Centro de Operações Logísticas do Carregado, em 1998 – um marco na história do grupo – e à semelhança do que tinha acontecido no domínio dos transportes, o passo seguinte foi a iberização da actividade de logística, através da aquisição da "Loalsa – Logística Alimentaria, S.A.".

Sempre atento à evolução no domínio das tecnologias e dos sistemas de informação, o projecto "Informática Embarcada" constitui a mais recente aposta do GLS. Trata-se de um projecto inovador de gestão global de transporte de mercadorias que permite conhecer, em tempo real, a condição e localização dos veículos e da carga, monitorizar rotas e estabelecer, rapidamente, a comunicação (bidireccional) entre qualquer um dos veículos e os centros de controlo das operações.

Esta estratégia de evolução, pautada por uma constante aposta na antecipação das necessidades do cliente e no up-grade tecnológico, permitiu que o GLS atingisse um

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO LUÍS SIMÕES



dinamismo e dimensão capazes de o colocar ao nível dos casos de maior sucesso em Portugal. Actualmente, o GLS gere uma frota de 1200 viaturas, com idade média de 2,5 anos, presta serviços integrados de logística em cerca de 130.000 m2 de armazéns e trabalha também as áreas de seguros, equipamentos e serviços de apoio à indústria de transportes e gestão imobiliária.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

Concretizando uma das orientações privilegiadas do GLS, segundo a qual é necessário garantir a "antecipação das necessidades do cliente e a inovação do serviço", a sua já larga experiência no mercado de transportes permitiu-lhe aperceber-se que a manutenção/ incremento da sua posição competitiva se processava através da sua capacidade de introduzir inovação nos serviços que prestavam, tendo consciência que a inovação no sector dos transportes não se prende tanto com a existência de activos, mas principalmente com a existência de informação relativa ao transporte e à mercadoria.

Tendo consciência que na cadeia logística a compressão do factor tempo é de uma importância vital e que a gestão eficaz da cadeia de abastecimentos não é possível sem sistemas logísticos integrados, o GLS desenvolveu um programa integrado de investimento em tecnologia, suportado por uma mudança estrutural nas aplicações básicas do negócio da Luís Simões, em que a consolidação do TMS (Transport Management System), do DMS (Distribution Management System) e do WMS (Warehouse Management System) foram condições indispensáveis para que, em 2001, efectivamente se pudesse falar num processo de verdadeira integração de inovação, através da informática embarcada e da possibilidade de, em tempo real e através de um sistema GPS (Global Positioning System), o back-office poder ter acesso a um conjunto de informação detalhada sobre as viaturas, sobre as actividades do motorista e sobre a mercadoria e o processo de distribuição.

Deste modo, a primeira fase deste programa de investimentos iniciou-se com a introdução de formas integradas de gestão do transporte, da distribuição e do armazém (TMS, DMS e WMS). Numa segunda fase, e em ligação estreita com a implementação já consolidada do TMS, DMS e WMS, a prossecução da estratégia do Grupo levou à introdução de um sistema de informática embarcada que permitirá, por um lado, optimizar custos e recursos e, em paralelo, monitorizar rotas e condições de localização de veículos e carga. O GLS faz questão de salientar que a informática embarcada não constitui, apenas, um sistema de localização de veículos. A sua idealização como um instrumento de suporte à distribuição garantiu ao GLS a possibilidade de rentabilizar a utilização do GPS como uma das ferramentas utilizadas na transmissão/troca de informação entre o computador embarcado e o centro de controlo

das operações – principalmente se se levar em consideração o que tem vindo a acontecer com outros operadores logísticos que introduzem o sistema de GPS de uma forma autónoma, em que as vantagens efectivas que se lhe reconhecem acabam por não compensar os seus custos de instalação e manutenção, e em que a sua não utilização numa perspectiva integrada o tem transformado apenas num "acessório" ao transporte, incapaz de cumprir uma das suas principais atribuições, que consiste na capacidade de dar visibilidade aos serviços prestados aos clientes.

O projecto "Informática Embarcada" apresentado pelo presidente do Grupo Luís Simões, José Luís Simões, no Centro de Operações Logísticas do Carregado, em 2001, visa permitir a gestão integrada de toda a operação de transporte e logística, representando um investimento de 2,5 milhões de euros.

No ano 2002, o projecto "Informática Embarcada" assumiu um papel de destaque nos investimentos do GLS no ano 2002. Neste ano, o GLS teve um desempenho positivo com um crescimento permanente, investindo em projectos organizacionais e tecnológicos com elevado impacto no futuro. O volume de vendas do GLS ascendeu, em 2002, a 124 milhões de euros que significam um acréscimo de facturação de 5%. O Investimento ascendeu a 9,6 milhões de euros e foi direccionado essencialmente para a renovação da frota de viaturas e para os sistemas e tecnologias de informação para a área operacional, com destaque para a informática embarcada e os sistemas de rádio frequência nos armazéns.

O projecto "Informática Embarcada" concretiza os objectivos definidos pelo Grupo: antecipação à mudança e à inovação, qualidade e diversificação dos serviços, aprendizagem contínua de equipas solidárias, informatização, desenvolvimento e modernização de processos.

Em concreto, as principais funcionalidades do projecto Informática Embarcada são:

- Posicionamento das mercadorias e da frota em tempo útil (visualização em mapas);
- Controlo das mercadorias no acto da descarga;
- Análise do histórico das entregas;
- Registo e resolução de anomalias;
- Optimização do planeamento das rotas e linhas;
- Controlo da abertura de portas e da temperatura;
- Notificar aproximação ao destino pretendido;

- Afectar automaticamente kms e velocidades médias por viagem;
- Recolha de dados para a gestão da actividade dos motoristas.

Concebido pela Tecmic em parceria com o GLS, o projecto "Informática Embarcada" integra tecnologias de informática, electrónica, telecomunicações e de localização automática de veículos. A conjugação destas tecnologias permite conhecer, eficazmente, a condição e localização dos veículos e respectivas cargas, monitorizar rotas e estabelecer comunicações os veículos e os centros de controlo das operações.

A unidade XTraN, instalada no computador embarcado dos veículos, tem uma elevada capacidade de processamento e armazenamento da informação, sendo o verdadeiro coração do sistema. Um assistente de actividades embarcado completa o "hardware" de base.

Quanto ao "software" e comunicações, o sistema inclui uma base cartográfica actual e completa, a parametrização de cerca de 70 eventos dos veículos e a integração da informação com o "back-office".

O projecto foi introduzido numa lógica necessariamente sequencial. Foi seleccionado, inicialmente, um grupo de 50 condutores, que incluiu os detentores de maior experiência dentro do GLS, os mais dinâmicos e os que eram considerados os "opinion makers" dentro do corpo de condutores, a quem foi ministrada a necessária formação com vista ao incremento experimental do projecto informática embarcada. Este processo foi acompanhado de uma forte campanha promocional que, internamente, passava pela disponibilização de um blusão com o logotipo do projecto aos seus participantes. Desta forma, à medida que o projecto dava os seus resultados e se espalhava a opinião positiva daquele grupo experimental de motoristas relativamente às vantagens da utilização do computador embarcado, o blusão tornou-se, no seio dos condutores pertencentes ao GLS, uma "honra" a que todos queriam ter acesso.

A implementação inicial do projecto enfrentou alguns constrangimentos tendo o mesmo sido repensado por diversas vezes, dada a reengenharia organizacional associada ao mesmo. Tendo em conta a dimensão da reestruturação da gestão interna dos processos imposta pelo projecto assistiu-se a uma sensação inicial de incapacidade de controlo eficaz do projecto e a uma forte necessidade de aprendizagem dos novos processos.

No entanto, todas as dificuldades associadas à implementação do projecto foram ultrapassadas pelo GLS. O Grupo teve a preocupação de elaborar um "Plano de Comunicação" bem estruturado a fim de facilitar a compreensão e aceitação dos objectivos associados ao

projecto e de assegurar as horas de formação aos recursos humanos necessárias à implementação do projecto, tendo sido inclusive criado um símbolo de identificação do projecto da "Informática Embarcada". A equipa técnica da Tecmic que desenvolveu o projecto participou nas "muitas horas de formação" ministradas, não só aos motoristas dos camiões, mas a todo o núcleo de trabalhadores do GLS.

SÍMBOLO DO PROJECTO "INFORMÁTICA EMBARCADA"

4. Avaliação de resultados

Desde muito cedo, que o Grupo Luís Simões considera a Informática como uma ferramenta de gestão do negócio. Pioneiros na informatização neste sector, o GLS rapidamente concebeu as Tecnologias de Informação como meio de criação de vantagens competitivas, não só na gestão do negócio, mas também na análise e optimização das estratégias do Grupo, suportando a expansão e permitindo o desenvolvimento.

O Projecto Informática Embarcada assume contornos de um projecto estruturante para o desenvolvimento do negócio central do Grupo Luís Simões. Este projecto, por consistir na articulação dos sistemas de informação com as telecomunicações, complementou os investimentos já efectuados nos sistemas de gestão do "back-office" operacional, proporcionando um sistema integrado de informação em tempo real sobre viaturas e mercadorias, tendo contribuído para uma superior monitorização e controle das operações e dos seus custos, bem como para a prestação de informação ao cliente com elevada fiabilidade e rigor.

A atenção concedida pelo Grupo Luís Simões às novas tecnologias e a sua dinâmica de inovação foram fortemente reforçadas com o desenvolvimento do Projecto da Informática

Embarcada. Com efeito, o GLS é a única empresa do sector de transportes e logística a fazer parte dos membros fundadores da COTEC (Associação Empresarial para a Inovação). A COTEC é uma Associação formada por 100 das principais empresas do país e visa fomentar a inovação, investigação e desenvolvimento, contribuindo para a competitividade nacional e internacional e consequentemente para o crescimento económico do país. A Informática Embarcada assume-se como uma expressiva referência das iniciativas inovadoras do Grupo dado que, por visar o controlo permanente da viatura e da mercadoria, exige a integração de várias tecnologias (telecomunicações, informática e posicionamento por satélite).

Os principais resultados do Projecto da Informática Embarcada encontram-se associados ao facto deste projecto apresentar características inovadoras no que respeita à capacidade de introduzir, numa perspectiva integrada, um processo verdadeiramente inovador do ponto de vista da organização e métodos de trabalho, podendo os mesmos ser facilmente visíveis em várias reduções de custos bastante significativas, designadamente:

- Redução de comunicações– 40%;
- Redução dos custos em portagens – 15%;
- Redução de quilómetros sem carga – 10%;
- Redução da Imobilização de veículos – 56%;
- Redução nos custos em combustíveis – 8%;
- Redução de improdutividades (várias) – 6%.

Para além destes importantes resultados, o projecto da Informática embracada manifestou também os seus efeitos em vertentes de cariz mais qualitativo como sejam uma maior satisfação de clientes, uma melhoria de serviços e uma melhoria substancial dos fluxos de informação. Efectivamente, o feed-back por parte dos clientes tem sido muito positivo, nomeadamente pela possibilidade de terem acesso a um conjunto de informação detalhada, em tempo útil, sobre o processo de distribuição, a que de outra forma não teriam acesso.

O GLS reconhece, no entanto, que o sucesso do projecto Informática Embarcada, como forma de gestão da distribuição e da comunicação com veículos, só foi possível graças às ferramentas de optimização desenvolvidas em paralelo, nomeadamente na:

- Gestão do Transporte, a nível ibérico, com ferramentas de optimização da frota, das cargas e gestão do tráfego, interagindo entre si os vários Centros de Transporte e permitindo análises de rentabilidade.

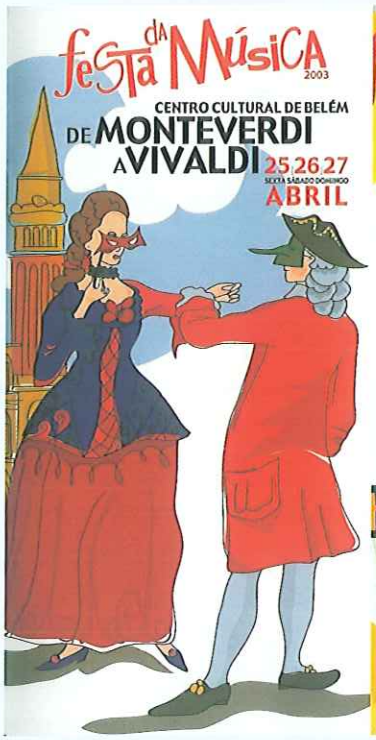
- Gestão de Entrepostos, do stock de clientes e suas operações internas, integração com o transporte, desde a ordem de preparação e entrega dos clientes, até à entrega final no destino.

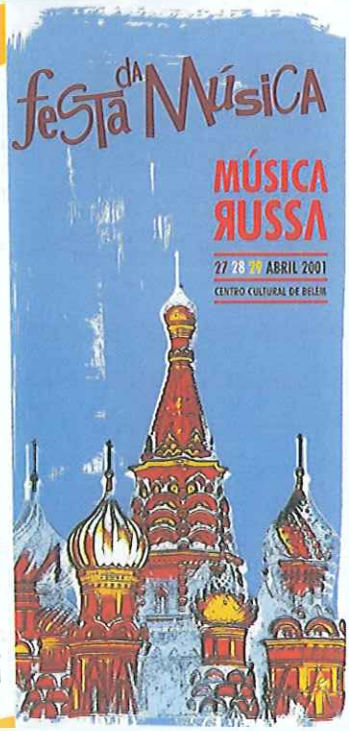
E é exactamente porque o Grupo projecta, entretanto, a instalação de comunicações com os meios operacionais, a diversos níveis: viaturas, equipamentos internos, sistemas de clientes, etc. integrando, desta forma, os clientes do GLS com a sua actividade e produto final, que o próximo passo no processo de consolidação do que se pode considerar "logística integrada" visa a criação de um Portal, com suporte electrónico, com capacidade de garantir a gestão centralizada de encomendas (de fornecedores e clientes) e que, em paralelo, tenha capacidade de conceder informação útil on-line sobre o estado de encomendas.

Assim sendo, neste momento, e porque o Grupo considera que a introdução do projecto Informática Embarcada já foi consolidada – toda a frota de camiões permanentes do Grupo já se encontra abrangida por esta forma de controlo das operações e cada uma das unidades móveis já utiliza o computador embarcado nas operações quotidianas – o próximo passo consiste na introdução de um Portal com vista à centralização do processo de gestão de encomendas. Esta fase, que vai iniciar-se ainda durante o mês de Fevereiro de 2004, só poderá ser levada a cabo num contexto de complementaridade, quer em relação à utilização efectiva de um sistema comum de gestão do transporte, da distribuição e do armazém, quer em relação à utilização da informática embarcada.

A construção do "portal", que visa disponibilizar informação para o exterior, a fim de proporcionar aos clientes uma clara visibilidade do seu relacionamento com o GLS, é o projecto de maior envergadura que o Grupo tem no momento, sendo possível graças à existência de sistemas de informação consolidados, sendo para tal decisiva a utilização da Informática Embarcada e à utilização da Rádio Frequência. Espera-se para o projecto corrente um altíssimo impacto e projecta-se já para este mês o primeiro cliente piloto.

Nome	*Festa da Música*
Designação	*Fundação Centro Cultural de Belém - Festival*
Domínio	*Organizações*
Dimensão de Análise	*Competitividade Internacional*
Sub-Dimensão	*Posição competitiva*
Localização	*Lisboa - Grande Lisboa*
Contacto	*Dr. José Teixeira Duarte* *21 361 24 00*





1. Identificação do projecto

O objectivo principal da Festa da Música consiste em alargar o público de música clássica e trazer ao contacto com a música clássica ao vivo, as crianças, os jovens, as pessoas de todas as idades e condições sociais que nunca frequentaram ou não frequentam as salas de concertos. O Projecto apoiado no âmbito do QCA contempla um festival de música clássica a realizar todos os anos no último fim-de-semana de Abril ou no primeiro de Maio, em co-produção com o Centre de Réalisations et d´Études Artistiques, sob a direcção artística de René Martin, com os seguintes temas:

- Em 2001: Música Russa;
- Em 2002: Haydn e Mozart;
- Em 2003: Música Barroca italiana.

2. A ideia: breve enquadramento

Apesar da vocação do CCB se centrar nas expressões culturais e artísticas contemporâneas, os espectáculos de música clássica têm uma procura intensa por parte do público.

Em 1998, o produtor francês René Martin contactou o CCB para propor um festival de música clássica de concertos e compositores pouco divulgados, semelhante ao que tem vindo a ser realizado em Nantes. O CCB aceitou a proposta e, em 2000, realizou uma versão mais curta do Festival de Nantes – cerca de 60 espectáculos em 2 dias, o que representava 1/3 do festival original que totalizava 180 espectáculos.

No ano seguinte, 2001, a Festa da Música só poderia continuar a ocorrer no CCB com financiamento, ou então com um número reduzido de concertos. O projecto foi apoiado no âmbito do QCA, sendo possível manter o Festival, agora na sua versão original.

A Festa da Música realiza-se também em Bilbau e a partir do próximo ano também em Tóquio. Esta rede é muito importante para os músicos e orquestras portuguesas que participam na festa. A Festa da Música pretende aumentar o público de música clássica promovendo aderência do grande público a esta forma de expressão artística.

O público mais especializado procura os compositores e concertos menos conhecidos, sendo estes os que mais cedo esgotam os ingressos. As grandes companhias ou obras mais conhecidas são aquelas que tem tido um público comparativamente menor. Nesta medida, o Festival desempenha um papel complementar, relativamente a outras instituições

promotoras de espectáculos de música clássica, bem como uma função de divulgação junto do público de autores e obras menos conhecidas.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

A Festa da Música insere-se num programa geral da Instituição, facto que conduz à existência de outros projectos complementares. Um exemplo interessante é a dinamização de companhias portuguesas que se dedicam ao segmento infantil e jovem – o CCB tem convidado companhias internacionais que desenvolvem projectos e acções inovadoras no âmbito da animação artística para o público infanto-juvenil e que podem transmitir boas práticas às companhias nacionais.

O financiamento foi decisivo para que a Festa da Música pudesse ser apresentada em Portugal numa versão próxima da original (Nantes) tendo sido também fundamental para ampliar o número de espectáculos e criar novos públicos nacionais e internacionais.

O projecto irá prolongar-se para além do financiamento no âmbito do QCA, mas com limitações. No sentido de minimizar essas restrições, o CCB está a procurar viabilizar alguns protocolos, nomeadamente com a Câmara Municipal de Lisboa e com o Ministério da Cultura. No próximo ano, o financiamento da Festa irá centrar-se-á no mecenato, para o que já foram contactadas instituições como a Citroën, o BPI, o BES e a Alliance Seguros.

Para que o projecto se mantenha para além do financiamento no âmbito do QCA, o CCB está a considerar: a diminuição do número de espectáculos, o aumento da capacidade das salas para receber um maior número de público, a diminuição do custo com músicos (o que tem levado a negociações com as orquestras nacionais) e um pequeno incremento do valor dos bilhetes.

4. Avaliação de resultados

Os impactes do Projecto da Festa da Música enquadram-se com os objectivos traçados, nomeadamente no que diz respeito à criação de novos públicos, no panorama nacional e também internacional, para a música clássica.

O projecto tem contribuído para o rejuvenescimento do público de música clássica no País. Em 2000, 1º ano, o público era composto, sobretudo, por pessoas com mais de 40 anos. Procurando inverter essa situação, o CCB promoveu, no segundo ano do Festival, em 2001,

o acesso gratuito de 1000 crianças, o que parece ter contribuído, de algum modo, para o rejuvenescimento do público - nos dois anos seguintes verificou-se que quase 50% do público tinha menos de 40 anos. O CCB decidiu também não estabelecer limite mínimo de idade para aceder aos espectáculos.

O quadro seguinte ilustra a evolução de alguns indicadores do Projecto Festa da Música.

	2000	2001	2002	2003
Espectadores	+20 000	41.164	48.287	51 225
Espectáculos	60	132	132	136

A Festa da Música permitiu também a conquista de públicos estrangeiros (que se deslocam para assistir aos vários festivais de música). Em 2003, os estrangeiros representaram cerca de 10% dos espectadores da Festa da Música.

Além do mais, possibilitou um intercâmbio de artistas e a difusão de artistas nacionais no panorama internacional. No quadro da expansão internacional da Festa da Música, em 2002, foi solicitado apoio ao CCB para a montagem do evento em Bilbao. Existe já um contacto similar para o festival a realizar no Japão. O intercâmbio de funcionários do CCB com outros Países constitui uma motivação profissional e funciona como reconhecimento do seu trabalho. Também se tem verificado que técnicos do CCB, da área dos espectáculos, têm sido alvo de solicitações por parte de outras instituições (nacionais e internacionais) para montagem de espectáculos.

Nome	*Grupo Pestana*
Designação	*Recuperação do Património - Hotel Pestana Palace*
Domínio	*Organizações - Competitividade e Internacionalização*
Dimensão de Análise	*Competitividade Internacional*
Sub-Dimensão	*Grau de Abertura*
Localização	*Lisboa - Grande Lisboa*
Contacto	*Dra. Patrícia Reimão* *patricia.reimao@pestana.com*

1. Identificação do projecto

Ao longo das últimas três décadas, o Grupo Pestana tem vindo a investir, de forma estruturada e sustentada, no sector da hotelaria e turismo. Esta dinâmica de investimento permitiu assistir, em 31 anos, ao nascimento da cadeia "Pestana Hotels & Resorts" e à sua consolidação como principal cadeia hoteleira portuguesa, contando hoje com 73 unidades hoteleiras em operação. Para além das 73 unidades hoteleiras (33 hotéis e 40 Pousadas de Portugal), o Grupo Pestana possui ainda 2 novos hotéis em construção, 6 empreendimentos de habitação periódica, 3 campos de golfe em operação e 1 em projecto, 2 empreendimentos na área da imobiliária turística, a concessão de jogo para a Ilha da Madeira (Casino da Madeira), uma companhia de aviação não regular e 4 operadores turísticos.

O Grupo Pestana é presentemente o maior grupo de turismo e lazer português tendo, em 2002, comemorado o seu 30º aniversário sob o lema "30 Anos, 30 Hotéis". Com efeito, o Grupo soube, ao longo dos últimos anos, desenvolver competências que lhe permitem ser neste momento o maior grupo português na indústria do Turismo e do Lazer. Exemplo disso, é o forte know-how em áreas chave da operação turística, a inovação nos processos (o Grupo Pestana é pioneiro no lançamento, há mais de 15 anos, do timesharing hoteleiro em Portugal e é actualmente o 3º maior grupo europeu nesta área de negócio), a não resistência à mudança através do lançamento de novos desafios (sendo tradicionalmente um Grupo forte em hotéis de lazer e resorts), a forte aposta nos recursos humanos e, finalmente, a focalização no objectivo competitividade (nenhuma operação que já tenha passado a fase de lançamento é deficitária).

O projecto de restauro do actual Hotel Pestana Palace, por parte do Grupo Pestana, constituiu um importante ícone da vertente turismo e recuperação do património na região de Lisboa e Vale do Tejo. O Hotel Pestana Palace resulta da recuperação do antigo Palácio Valle Flôr, estando localizado no Alto de Santo Amaro, uma das zonas mais tranquilas da cidade. Com vistas maravilhosas sobre o Rio Tejo e um luxuriante jardim interior, o edifício é datado de início do sec. XX e está, juntamente com os seus jardins, classificado como Monumento Nacional, tendo sido alvo de um rigoroso restauro que lhe devolveu o seu esplendor original.

2. A ideia: breve enquadramento

O Hotel Pestana Palace resulta de um magnífico projecto de restauro do Palácio Valle Flôr, projecto esse orientado pela preservação de questões de ordem histórica e estética, permitindo revalorizar e despertar o interesse por um património artístico e cultural lisboeta de início do século XX.

Transformado no mais recente cartão de visita de Lisboa, o Palácio Valle Flôr foi edificado nos anos de 1904-1905, pelo marquês de Valle Flôr, José Constantino Dias, oriundo de Murça e de origens modestas que, empreendedor com visão, constrói uma fortuna descomunal em S. Tomé e Príncipe. Neste território o marquês dedicou-se sobretudo à produção de cacau, base do seu sucesso, tornando-se um dos homens mais ricos da Europa. De regresso à metrópole, o marquês adquire, numa colina no Alto de Santo Amaro, um terreno com dois quilómetros quadrados de superfície, onde projectou, o seu enorme palácio, o edifício magnífico das cavalariças e outros palácios destinados aos seus filhos.

O projecto inicial do palácio é atribuído ao arquitecto italiano Bigaglia, que vivia em Portugal, depois continuado pelo arquitecto José Ferreira Costa, que abraçou a obra do seu antecessor, dentro da traça já delineada, e Ventura Terra, que projectou alguns pormenores. No seu interior, nomes como Constantino Fernandes, Carlos Reis, Eugénio Contrim, entre outros, assinam vários trabalhos dentro da arte decorativa, em paredes e tectos, que fazem desta casa um testemunho único no panorama da arte nacional.

Com a morte do Marquês de Flôr em 1932 inicia-se uma fase de declínio do edifício. Esquecido há mais de meio século, não obstante ter sido o Estado o último inquilino (nele funcionou o Centro de Estudos de História e Cartografia Antiga, sector do Instituto de Investigação Científica e Tropical), o Palácio Valle Flôr torna-se hoje alvo de curiosidade, interesse e atenção.

Adquirido pelo Grupo Pestana em 1991, readquiriu o esplendor de outros tempos, depois de longo e penoso processo de recuperação. As obras de conservação, restauro e adaptação às novas funções do edifício, proporcionam ao visitante que passeia pelas salas, salões e corredores, a sensação que a mansão ainda é habitada pelos seus primeiros proprietários.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

O Palácio Valle Flôr foi adquirido, pelo Grupo Pestana, em 1991, à proprietária de então, a Fundação Valle Flôr. A aquisição concretizada pelo Dr. Dionísio Pestana tinha como finalidade restaurar e adaptar convenientemente o Palácio, a fim de instalar um hotel de grande nível. O actual maior grupo hoteleiro português necessitava de uma unidade de excepcional de prestígio, estando em pleno coração de Lisboa a possibilidade de concretizar esse projecto. O antigo Palácio dos Marqueses de Valle Flôr foi transformado num dos mais luxuosos hotéis de Lisboa. Um projecto ambicioso, que devolveu ao edifício o seu esplendor original.

O Grupo Pestana visualizou no projecto de restauração do antigo Palácio dos Marqueses de Valle Flôr, que evidenciava intensos sinais de degradação do interior e do exterior do edifício,

uma oportunidade de aliar o turismo de elevada qualidade na região de Lisboa e Vale do Tejo, a um projecto de recuperação de um elevadíssimo valor histórico patrimonial.

Com uma posição privilegiada sobre o rio Tejo, este palácio é agora designado por Hotel Pestana Palace. A tarefa árdua de recuperar o magnífico exemplar do início do século XX, foi levada a cabo pelo Grupo Pestana, que após a aquisição, nele despendeu cerca de 7 milhões de contos. A recuperação, fiel ao espírito da época, durou cerca de dez anos e moveu uma equipa de especialistas em restauro – alguns trabalharam no restauro do Vaticano – para a recuperação integral de frescos, vitrais e esculturas. O Grupo Pestana rodeou-se de excelentes arquitectos, decoradores e magníficos restauradores de obras de arte. As obras de arte – quadros, tectos, painéis, vitrais, mobiliário – foram restaurados com verdadeiro requinte. Os vitrais tiveram mesmo de ser transportados para Florença e Milão, por não existirem no nosso país técnicos à altura para o seu restauro integral.

O Grupo Pestana não olhou a meios para restaurar cuidadosamente o edifício à imagem da sua glória original. Ao nível do mobiliário, tudo parece ter sido seleccionado de forma criteriosa, de modo a embelezar cada salão, onde foi recriado o ambiente do início do século mas em sintonia com as modernas tecnologias, já que todos os quartos e suites estão equipados com computadores, acesso à Internet, para além da nova ala que integra um centro de negócios, salas de reuniões e um health club.

O caminho que conduziu ao aspecto actual do edifício foi longo e envolvente. Quem percorreu o palácio antes do início dos trabalhos de recuperação e restauro não pode deixar de manifestar admiração e apreço pelo que foi conseguido. Um percurso longo, com intervenções no âmbito da construção civil, visando a reabilitação básica de estruturas e adaptação às novas funções, intervenções de restauro e conservação de toda a escultura ornamental e muitas outras exigidas pelo tipo de revestimentos e materiais utilizados na diversidade de soluções decorativas do espaço interior e exterior.

A recuperação do antigo Palácio pauta-se por uma elevada qualidade, estando à altura do requinte e do bom gosto do seu original criador. O anterior edifício deserto, silencioso e esquecido, apresentava uma dimensão degradada e triste, particularmente a escultura ornamental. Alguns estuques e vitrais pareciam irrecuperáveis. Alguns exemplos fotográficos da situação degradada antes do início das obras, em contraste com o aspecto actual, ilustram o sucesso conseguido. A intervenção de restauro preocupou-se em refazer, através de moldes, o que tinha desaparecido, por derrocada ou esboroamento, remodelar e reparar fissuras, através de meios técnicos modernos e adequados a este tipo de trabalho, o que foi conseguido com grande eficácia de tempo e rigor técnico.

O Hotel Pestana Palace foi inaugurado oficialmente no dia 18 de Maio de 2001. Com um elevadíssimo valor histórico patrimonial, o Pestana Palace dispõe de quatro luxuosos salões de ambientes distintos, o bar Allegro, o restaurante Valle-Flôr – especializado em cozinha portuguesa e já comprovado como uma das referências gastronómicas de Lisboa. Dispõe de 190 quartos, incluindo 13 suites e 4 suites reais, bem como de condições para a realização de conferências até 630 pessoas e "Business Center". Fortemente influenciadas pela arte francesa, todas as salas revelam uma opulência ornamental. O Hotel Pestana Palace impressiona hoje, não só pelas dimensões, mas também pela forma solene das fachadas e acentuada grandiosidade.

Como edifício, o Palácio Valle Flôr oferecia as melhores condições para acolher as funções sociais de Hotel, consideradas as esplêndidas sequências de salas de variado tipo e tamanho no seu piso nobre (piso 0), as quais gozam de soberbas vistas panorâmicas sobre o Jardim, a Cidade, o Tejo. Por sua vez, o andar superior (Piso 1), permanece como o andar das suites de luxo. O piso 2 dispunha de um conjunto de salas de tamanho diferenciado que proporcionaram salas de trabalho ou reuniões de negócios, hoje em dia indispensáveis a uma unidade hoteleira.

Se por um lado, o estado de decrepitude em que o Palácio se encontrava requeria obras de reabilitação e restauro, por outro lado, a sua adequação a Hotel, implicou naturalmente a introdução de melhorias e acrescentos: acessos verticais (novas escadas de serviços e emergência, ascensores de hóspedes e ascensor de serviço) e a construção de instalações sanitárias em todos os pisos. Igualmente foi renovado todo o sector das redes de instalação técnica (ventilação, ar condicionado, electricidade, telefones, informática, segurança integrada, etc.).

Qualquer proposta para a instalação do Hotel deveria sempre comportar a preservação máxima da integridade do Jardim. Com efeito, o velho jardim foi cuidadosamente recuperado, revitalizado e preenchido. Foi neste sentido que, para obter o número desejável de quartos, estes foram desdobrados por dois novos corpos.

4. Avaliação de resultados

O Hotel Pestana Palace resulta de um pesado e cuidadoso investimento de restauração, sendo actualmente uma unidade hoteleira que, pelo seu elevado padrão de qualidade, constitui uma referência na estrutura global da actual oferta turística da região de Lisboa e Vale do Tejo. Foram mobilizados técnicos das mais diversas áreas, especialistas nacionais e estrangeiros, altamente qualificados para que, o Palácio Valle Flôr, e os seus jardins, fossem,

não só preservados, mas também valorizados e enriquecidos. O cuidadoso projecto de recuperação do património conduzido pelo Grupo Pestana, colocou o actual Hotel Pestana Palace como uma importante referência nas infra-estruturas de oferta turística da região de Lisboa e Vale do Tejo, onde o turismo assume contornos bastante expressivos na estrutura de especialização produtiva.

O objectivo do Grupo Pestana de restaurar e adaptar convenientemente o antigo Palácio, a fim de instalar um hotel de grande nível, foi plenamente conseguido. Actualmente, o Hotel Pestana Palace assume-se, sem dúvida, como uma unidade de excepcional prestígio, sendo alvo de diversos reconhecimentos.

Com efeito, o actual Hotel Pestana Palace foi classificado como monumento nacional em 1997, em 2002 foi galardoado com o prémio internacional "MIPIM 2002" e, no ano seguinte, os Prémios Publituris 2003 foram atribuídos ao Hotel Pestana Palace na categoria de Melhor Hotel de Cidade, bem como à Pestana Hotels & Resorts nas categorias de Melhor Cadeia de Hotéis e Distinção Empresarial, enquanto grupo que, no ano de 2003, mais se evidenciou no sector de Turismo Nacional.

O próprio restaurante Valle Flôr do actual Hotel Pestana Palace é alvo de diversos reconhecimentos. Em 2002, o restaurante Valle Flôr recebeu o Diploma de Honra - Academia Portuguesa de Gastronomia - Março 2002 – tendo sido considerado "Chef de Cozinha do Ano 2001". Em 2003, no guia de restaurantes Visão - Revista Visão - O restaurante Valle Flôr recebeu a medalha de ouro, sendo considerado o Restaurante Mais Inovador - 1º lugar. A atribuição de prémios desta natureza ao Grupo Pestana e, em particular, ao Hotel Pestana Palace, simboliza, sem dúvida, o reconhecimento do mérito da qualidade desta unidade hoteleira e dos respectivos recursos humanos, no sector de turismo nacional.

O Grupo Pestana aposta num mercado alvo direccionado para o segmento médio/alto, pelo que os seus hotéis exigem grandes investimentos para responder às exigências do segmento alvo e para assegurar e garantir uma imagem de qualidade e requinte. O facto da actuação do Grupo Pestana, e particularmente do Hotel Pestana Palace, ter vindo a ser alvo de inúmeros prémios de reconhecimento de qualidade, de atendimento personalizado e de posicionamento que apela aos valores qualitativos mais valorizados em férias, denuncia a manutenção de elevados patamares de qualidade, reconhecidos quer pelos seus clientes, quer por empresas certificadoras.

Nome	*Comissão de Coordenação Regional de Lisboa e Vale do Tejo, Associações de Municípios da Lezíria do Tejo, Médio Tejo e Oeste e Junta Metropolitana de Lisboa*
Designação	*Estabelecimentos de contratos -programa no âmbito do Eixo 1 do PORLVT*
Domínio	*Organizações*
Dimensão de Análise	*Dinâmica Económica*
Sub-Dimensão	*Produtividade e dinâmicas económicas*
Localização	*Lisboa e Vale do Tejo*
Contacto	*Eng.º Moura de Campos* *moura.campos@ccr-lvt.pt*

Programa Operacional
da Região de Lisboa e Vale de Tejo

1. Identificação do projecto

Contratualização entre o Gestor do Programa Operacional Regional de Lisboa e Vale do Tejo (PORLVT) e as organizações de municípios da região, nomeadamente, a Junta Metropolitana de Lisboa e as Associações de Municípios da Lezíria do Tejo, Médio Tejo e Oeste das responsabilidades de gestão técnica, administrativa e financeira das medidas 1.1. "Acessibilidades e Equipamentos", 1.2. "Valorização Ambiental e Patrimonial" e 1.3. "Capacidade Institucional", incluídas no Eixo Prioritário 1 "Apoio a Investimentos de Interesse Municipal e Intermunicipal" do PORLVT.

2. A ideia: breve enquadramento

A experiência começou no QCA I em que, por solicitação da Associação de Municípios do Oeste se definiu um primeiro contrato-programa visando uma gestão descentralizada de um dos, na época, três Programas Regionais da Região de Lisboa e Vale do Tejo.

A avaliação positiva desta experiência levou a que no QCA II se tivesse avançado para contratualização do Subprograma A referente aos investimentos de âmbito municipal.

No QCA III, os princípios e regras de funcionamento fomentaram, de forma explícita, o princípio da contratualização, estabelecendo a possibilidade de, mediante a celebração de contratos-programa, homologados pelo membro do Governo competente, a autoridade de gestão poder associar à gestão técnica administrativa e financeira entidades públicas ou privadas. No caso particular, dos Programas operacionais regionais do Continente, estabeleceu-se que a celebração de contratos programa com as Associações de Municípios, as Juntas Metropolitanas e outros agentes de desenvolvimento local e regional, dependesse do estabelecimento de programas estratégicos e operacionais, homologados pelo Ministro do Planeamento, que contribuíssem para a prossecução dos objectivos definidos para as respectivas Regiões.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

No âmbito do actual QCA foi inicialmente estabelecido, com cada uma das 4 entidades de agrupamentos municipais da região, um contrato-programa para período 2000-2002 que estabelecia o âmbito das responsabilidades de gestão, a forma de organização e as competências das Unidades de Gestão e das Estruturas de Apoio Técnica que as Associações de Municípios e Junta Metropolitana se obrigavam a criar e manter.

Entre as principais responsabilidades de gestão atribuídas às Associações de Municípios e Junta Metropolitana encontram-se designadamente:

- Assegurar o cumprimento das condições gerais de acesso, a elegibilidade dos projectos e a garantia do cumprimento dos objectivos contidos no PORLVT que se encontrem relacionados com as medidas objecto de contratualização;
- Garantir a conformidade dos pedidos de pagamento, os correspondentes elementos de suporte e efectuar os pagamentos aos beneficiários;
- Assegurar um sistema de controlo interno adequado a uma verificação dos processos de candidatura, recolher e proceder ao tratamento de dados físicos, financeiros e estatísticos sobre a execução das medidas objecto da contratualização e assegurar o cumprimento das obrigações nacionais e comunitárias em matéria de informação e publicidade;
- Prestar todas as informações que sejam solicitadas pelo gestor do PORLVT e enviar os contributos para elaboração dos relatórios de execução periódicos e final.

O estabelecimento dos contratos-programa foi precedido da elaboração de planos de acção, pelas várias Associações de Municípios e Junta Metropolitana, com a identificação do conjunto de investimentos e acções que os diversos municípios pretendiam implementar no âmbito das medidas 1.1. "Acessibilidades e Equipamentos", 1.2. "Valorização Ambiental e Patrimonial" e 1.3. "Capacidade Institucional" durante os três primeiros anos de execução do PORLVT. A avaliação francamente positiva da experiência levou ao estabelecimento de uma segunda vaga de contratos-programa, para os anos 2002-2005, precedidos, igualmente, da apresentação de Planos de Acção, com identificação das acções e projectos a implementar no âmbito das medidas do PORLVT acima mencionadas, durante este novo horizonte temporal.

Em termos globais o conjunto dos contratos-programa ascendem, no período 2000-2006, a 265 milhões de euros, representando, como tal, cerca de 70,2% dos Fundos Comunitários disponíveis do Eixo 1 – *Apoio a investimentos de interesse municipal e intermunicipal* do PORLVT.

Tabela 1
Montantes envolvidos no estabelecimento de contratos-programa no âmbito do Eixo 1 do PORLVT

	FEDER (em milhares de euros)		
	2000-2002	2003-2006	2000-2006
Junta Metropolitana de Lisboa	62.506,8	27.714,0	90.220,9
Associação de Municípios do oeste	45.217,3	20.240,6	65.457,9
Associação de Municípios da Lezíria do Tejo	41.397,4	12.165,1	53.562,5
Associação de Municípios do Médio Tejo	38.467,7	17.291,6	55.759,4
	187.589,2	77.411,3	265.000,6

4. Avaliação de resultados

A experiência de contratualização do PORLVT apresenta virtualidades quer ao nível da execução, contribuindo para o potencial reforço da eficácia do Programa (as medidas do Eixo 1 contratualizadas apresentam taxas de execução claramente superiores à medida do Programa), quer ao nível da concertação das procuras, contribuindo para a potencial harmonização entre o nível local e regional na relação entre projectos e objectivos, com vantagens para os promotores e para a gestão global do Programa.

Os contratos-programa, ao atribuírem autonomia na gestão técnica administrativa e financeira dos projectos às Associações de Municípios e à Junta Metropolitana de Lisboa, têm-se revelado, pelos resultados alcançados, um mecanismo indutor de eficiência do Programa, permitindo que a gestão do PO se concentre em aspectos de natureza mais estratégica, nomeadamente, em termos ex-ante, na negociação dos contratos, na definição dos seus objectivos, na sua interligação com os objectivos do PORLVT e na defesa da equidade entre as várias sub-regiões e, em termos *on-going*, na monitorização e acompanhamento dos contratos, na identificação de eventuais desvios e na promoção dos ajustamentos que se revelem necessários introduzir.

A implementação dos contratos-programa tem-se revelado uma experiência positiva, promotora de mecanismos de cooperação e de parceria institucional e de aplicação do princípio da subsidiariedade, configurando um caso de "boas práticas" que deve ser continuado e desenvolvido, nomeadamente, tendo em consideração a perspectiva de no próximo período de programação poder ser dado maior ênfase à transnacionalidade da política regional comunitária, onde os princípios da subsidiariedade e das parcerias deverão sair reforçados.

Nome	*INA - Instituto Nacional de Administração*
Designação	*Instituto Público, com autonomia científica, administrativa e financeira*
Domínio	*Organizações*
Dimensão de Análise	*Factores de Crescimento*
Sub-Dimensão	*Formação dos Recursos Humanos*
Localização	*Oeiras - Grande Lisboa*
Contacto	*Tel: 21 411 87 00 (geral)*

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

1. Identificação do projecto

O INA (Instituto Nacional de Administração) é um instituto público, com autonomia científica, administrativa e financeira, criado em 1979, com o objectivo de contribuir para o esforço de modernização da administração pública através da formação, da investigação e da assessoria técnica.

O Instituto, com o objectivo de contribuir para o esforço de modernização da administração pública, desenvolve um vasto conjunto de acções de formação interdisciplinar, de investigação e desenvolvimento, de inovação e consultadoria e de intercâmbio e cooperação, designadamente, com países de expressão portuguesa.

Tendo em consideração que a formação e a premente actualização dos conhecimentos e competências dos recursos humanos são, hoje, um elemento crucial para a obtenção de um desempenho eficaz e eficiente, a aplicação das tecnologias da informação e da comunicação à área da formação, incentivou o INA a enveredar por uma nova modalidade de aprendizagem à distância: *o e-learning*.

2. A ideia: breve enquadramento

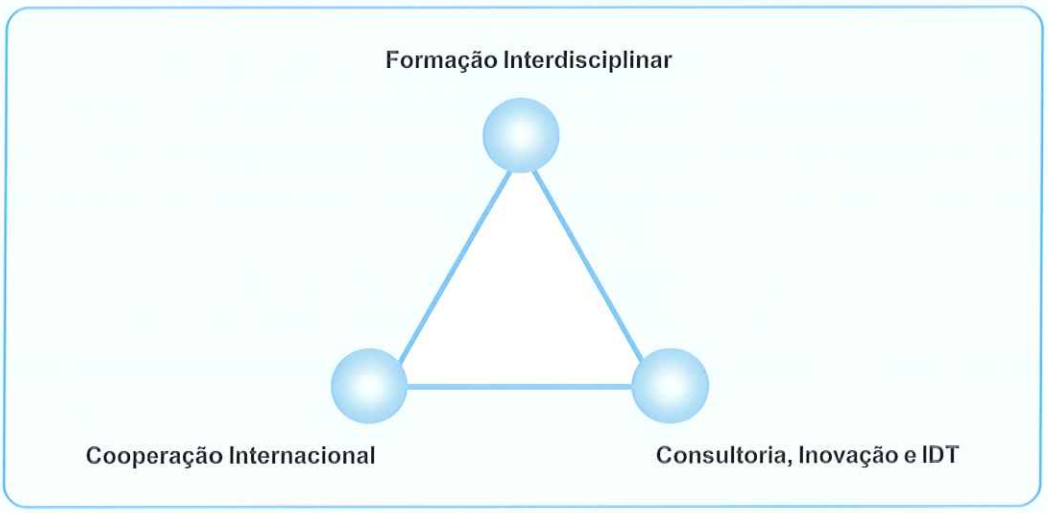
O INA está sedeado em Oeiras, no Palácio dos Marqueses de Pombal, no qual decorrem as acções destinadas aos dirigentes e quadros superiores e paralelamente, possui uma delegação em Algés, onde se desenvolvem as acções dirigidas aos quadros técnico-administrativos, formadores e gestores da formação.

Figura 1 – A sede do INA: Palácio dos Marqueses de Pombal

Os cursos do INA destinam-se prioritariamente aos candidatos inscritos por organismos da Administração Pública. Anualmente o Instituto oferece cerca de 600 cursos, envolve 12 mil formandos, proporciona 18 mil horas de formação e conta com perto de 400 formadores e consultores, nacionais e estrangeiros, recrutados em sectores diversificados (universidades, serviços públicos, empresas e instituições similares).

O dinamismo do Instituto reflecte-se num vasto conjunto de actividades conjugadas em diferentes vertentes, designadamente:

- Formação contínua que visa o aperfeiçoamento, a actualização e a formação especializada dos dirigentes e quadros da administração pública, sendo propiciada através de cursos, seminários, colóquios, encontros e workshops;
- Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública desenvolvido com o objectivo de facultar formação pós- universitária orientada para o desempenho de funções na carreira de técnicos superiores;
- Estudos e Investigação centrados no apoio à formulação das políticas de administração pública, na problemática comunitária e na ciência da legislação;
- Assessoria Técnica desenvolvida nas áreas de competência do INA;
- Publicações nomeadamente, uma revista (Cadernos de Ciência de Legislação) e obras de compilação, sistematização e análise sobre áreas relevantes das Políticas Públicas;
- Cooperação Internacional desenvolvida através de acções de cooperação bilateral e multilateral com os PALOP, países da UE, da Europa Central e de Leste, China e América Latina, envolvendo, muitas vezes, organismos internacionais (Comissão Europeia, Banco Mundial, PNUD, etc).



O programa de formação do INA para 2005 procurou dar continuidade a uma estratégia de inovação iniciada em 2003, colocando a tónica principal na preocupação de contribuir para o processo de mudança cultural essencial à pretendida Reforma da Administração Pública. Perante a necessidade de valorizar os dirigentes e funcionários, enquanto actores fundamentais da nova Administração a desenvolver, e tendo em conta que a formação dos recursos humanos no sector público é condição essencial ao sucesso do funcionamento deste sector, o INA optou por oferecer formação em e-learning, através da Internet, que permite percursos formativos flexíveis, nomeadamente em matéria de horário, adaptando-se desta forma às novas exigências da vida moderna.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

A importância vital assumida pela necessidade de actualização dos conhecimentos e competências do capital humano no sector da Administração Pública, incentivou o INA a recorrer à aplicação das tecnologias de informação e comunicação à área da formação, com vista a contribuir eficazmente para o esforço de modernização do sector. Neste contexto, surgiu a decisão de desenvolvimento de projectos de formação em *e-learning*, fortemente impulsionada pelo facto destas acções propiciarem aos formandos a possibilidade de adquirirem conhecimentos ao seu próprio ritmo, com o apoio dum tutor, sem perderem, contudo, a possibilidade de interagirem com os restantes participantes do seu curso.

Deste modo, o *e-learning* é uma forma de aprendizagem especialmente adequada para pessoas com pouca disponibilidade para horários fixos e/ou intensivos e com apetência para aprofundar os assuntos ao seu próprio ritmo, bem como para pessoas que se encontram afastadas dos centros de formação e que pretendam desenvolver as suas capacidades de trabalho na Internet.

Os cursos de *e-learning* promovem uma interacção entre o tutor e o formando e, inclusive, entre os próprios formandos, a qual pode ocorrer através do chat, do e-mail, do fórum ou de audioconferência. Com efeito, o formando não está sozinho num espaço virtual uma vez que, para além do seu percurso de aprendizagem individual, pode realizar um percurso de aprendizagem em grupo, isto é, pode trabalhar autonomamente, mas também aprender em colaboração com os restantes colegas do grupo e com o tutor. Neste modelo de aprendizagem, os formandos podem trabalhar em grupo, trocando ficheiros através da plataforma e têm também acesso ao espaço "Comunidade", onde todos os participantes, independentemente do curso em que se encontrem inscritos, podem debater questões em fóruns temáticos.

O *e-learning* apresenta um leque diversificado de vantagens:

- Permite aprender a um ritmo próprio;
- Dilui os custos e inconvenientes associados à deslocação ao centro de formação;
- Viabiliza a formação a quem não tem possibilidade de se ausentar do local de trabalho;
- Simplifica o acesso à formação para os cidadãos com necessidades especiais;
- Desenvolve novas competências e formas de trabalhar fundamentais para o e-Government;
- Favorece novos modelos de gestão da formação e dos recursos humanos.

Este processo de aprendizagem envolve, contudo, algumas especificidades, designadamente, exige um maior nível de motivação e uma maior autonomia de aprendizagem comparativamente à formação presencial e requer alguma apetência pelo uso de tecnologias, ao nível de utilização de computadores e de Internet. Para ultrapassar estas dificuldades, o INA desenvolve uma calendarização das tarefas e actividades a fim de, ao definir balizas para o processo de aprendizagem, criar um factor de motivação adicional. Neste sentido, são programados momentos de avaliação diversos, os quais permitem ao formando verificar se está a cumprir os objectivos definidos e fornecem um "feedback" ao tutor sobre os progressos de cada participante e a adequação da orientação pedagógica adoptada.

Mais recentemente, o *blended-learning*, ou *b-learning*, tem vindo a crescer em popularidade, como modalidade de formação que assenta no recurso ao *e-learning* e à formação presencial com papéis complementares. O formato *blended-learning* apresenta elevadas potencialidades pedagógicas, é fundamentalmente assíncrono, permitindo uma gestão do tempo mais flexível e é oferecido pelo INA em diversas áreas, designadamente alta direcção, administração escolar, administração local, etc. Neste formato, para além da formação presencial, que decorre em determinados dias da semana, os formandos acedem aos recursos pedagógicos através de uma plataforma de *e-learning* e interagem com o tutor e restantes colegas, desenvolvendo um percurso de aprendizagem em grupo.

Figura 3 – Modalidade de formação em *b-learning*

4. Avaliação de resultados

Actualmente o INA lidera um importante ensaio de formação pela Internet e tornou-se pioneiro nas modernas técnicas de gestão, nomeadamente em tecnologia de informação e comunicação. Com efeito, cerca de quatro anos após o arranque do seu projecto de *e-learning*, o INA desenvolveu competências internas que lhe permitem conceber os seus próprios conteúdos e colaborar com outros organismos da Administração que pretendam explorar as possibilidades oferecidas por esta nova forma de aprendizagem.

A experiência construída pelo INA no desenvolvimento desta nova modalidade de aprendizagem reflecte-se actualmente na oferta de um conjunto bastante diverso de acções de curta duração, exclusivamente em *e-learning* e de acções de maior duração, tais como os diplomas de especialização, onde a aprendizagem online pode ser complementada pela aprendizagem desenvolvida nas sessões presenciais, isto é, acções em formato de *blended learning*, sendo a plataforma de *e-learning* usada para acesso aos materiais pedagógicos, realização de trabalhos e esclarecimento de dúvidas com os formadores.

Com o desenvolvimento desta nova modalidade de aprendizagem, o INA tem conseguido promover uma elevada interacção entre formandos e tutores, os quais trabalham colaborativamente através da plataforma de *e-learning*, sendo possível ao formando conciliar o melhor da formação presencial e da formação a distância, por lhe serem concedidas a possibilidade de partilhar conhecimento e experiências com um tutor e outros formandos e a oportunidade de escolher o local e o momento das suas intervenções.

O contributo do *e-learning* na Administração Pública é especialmente importante na criação das competências de base para a utilização de sistemas de informação e comunicação e dos novos processos de relacionamento com o cidadão, tendo em conta que os mecanismos de *e-government* que estão a ser lançados, seguramente, beneficiarão muito da utilização deste tipo de tecnologia. Neste sentido, se compreende que, no Plano de Acção para a Sociedade de Informação, apresentado em 2003, e no qual um dos pilares de actuação é o do desenvolvimento de novas capacidades, a utilização do *e-learning* seja concebida como uma das ferramentas susceptíveis de melhorar a qualidade da aprendizagem, facilitar o acesso a recursos e serviços de educação e formação e de promover o intercâmbio cultural e pedagógico à distância.

Nome	*Associação de Turismo de Lisboa*
Designação	*Associação de Direito Privado, sem fins lucrativos*
Domínio	*Organizações*
Dimensão de Análise	*Competitividade Internacional*
Sub-Dimensão	*Grau de Abertura*
Localização	*Sedeada em Lisboa, com uma área de intervenção coincidente com a área promocional de Lisboa e Vale do Tejo (Área Metropolitana de Lisboa e Áreas das Regiões de Turismo do Oeste, Ribatejo, Templário e Leiria/Fátima)*
Contacto	*Dr. Vítor Costa* *Tel: 21 031 28 00 (geral)*

Turismo de Lisboa

1. Identificação do projecto

A "Associação Turismo de Lisboa - Visitors and Convention Bureau" foi criada em 1997, sob a forma de uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, assumindo desde sempre, para efeitos externos, a denominação "Turismo de Lisboa".

O Turismo de Lisboa concretiza uma parceria, entre o sector público e o privado, orientada pelo objectivo de desenvolvimento do sector turístico em Portugal, tendo presente o importante papel impulsionador e o efeito de atracção assumido pela capital do País, mas tendo também consciência clara dos benefícios inerentes à qualidade e à diversidade das atracções turísticas envolventes. Conta actualmente com mais de 490 membros, representativos dos agentes económicos e das entidades, públicas e privadas, cuja actuação está directamente relacionada com o sector turístico, seja do ponto de vista da formação de uma visão agregada para o sector turístico, seja do ponto de vista da sua implementação (Câmaras Municipais, Regiões de Turismo, Juntas de Turismo, Associações Regionais, agentes turísticos, operadores turísticos, museus, hotelaria, restauração, etc.).

A actuação do Turismo de Lisboa está orientada para o desenvolvimento turístico sustentado de uma área de intervenção que abrange, actualmente, a Área Metropolitana de Lisboa e as áreas das Regiões de Turismo do Oeste, Ribatejo, Templários e Leiria/Fátima. Os bons resultados que têm sido atingidos por esta iniciativa levaram a que, em 2003, esta entidade fosse reconhecida como a Agência Regional, por excelência, com responsabilidade na promoção do turismo da Região de Lisboa

2. A ideia: breve enquadramento

A acção do Turismo de Lisboa concretiza iniciativas orientadas para o fomento de uma região de turismo atenta às necessidades do turismo e que se insira nas tendências evolutivas que têm pautado o desenvolvimento deste sector. Sendo pacífico o reconhecimento que a dinamização do turismo em Lisboa terá todas as vantagens em garantir uma oferta turística enquadrada nas exigências de um turista tendencialmente mais exigente e que espera encontrar uma estrutura integrada de opções (desde a diversidade das rotas à variedade das atracções, passando pela novidade e articulação dos programas), a articulação da promoção especificamente orientada para a "Lisboa Cidade" com a promoção de uma região estendida à "Lisboa Região" constitui o instrumento que serve de base à inserção de Lisboa nos circuitos internacionais de turismo.

Figura 1 – A atractividade do contraste da "Lisboa Cidade" com a "Lisboa Região"

O Turismo de Lisboa está sedeado em Lisboa, no Terreiro do Paço, num dos blocos de edifícios que constituem a Praça do Comércio. Pela sua localização privilegiada em Lisboa - a da centralidade que resulta da proximidade a alguns dos mais afamados bairros lisboetas (o Bairro Alto, o Chiado e toda a Baixa Pombalina) e a um conjunto de instituições que representam o poder central e municipal - foi também aqui que se instalaram os diversos serviços de apoio criados pelo Turismo de Lisboa e que são disponibilizados aos milhares de turistas que anualmente visitam Lisboa.

No "Lisboa Welcome Center" centralizam-se as vertentes que corporizam a acção do Turismo de Lisboa:

- a vertente de informação e relações públicas, em que o posto de informação turística, o auditório e a galeria de exposição garantem a qualidade e o nível do atendimento ao cliente;
- e a vertente representativa, com mostras do que de melhor de faz em Portugal na área da moda, da gastronomia e da produção.

Entre as iniciativas do Turismo de Lisboa encontram-se, também, a prestação de um conjunto de serviços aos seus associados, entre os quais se destacam, para além da representatividade enquanto entidade focalizada na promoção turística (nomeadamente, através das publicações orientadas para o turista e agentes do sector), o benefício de participar e estar inserido nas acções desenvolvidas pelo Turismo de Lisboa e o usufruto dos estudos e da informação especificamente dirigida aos associados do Turismo de Lisboa.

O conteúdo das publicações do Turismo de Lisboa é orientado pela necessidade de adequação aos diferentes destinatários:

- Lisboa Inside, uma web letter mensal, em inglês, dirigida aos operadores, delegações do ICEP e TAP, Média e líderes de opinião;
- Unforgetable, uma revista trimestral dirigida ao segmento do turismo de negócios, editada em português e em inglês, destinada a profissionais do sector, associações e grandes empresas nacionais e estrangeiras, com enfoque na evolução da oferta turística e das suas estruturas e equipamentos;
- Follow Me Lisboa, um guia de lazer mensal, destinado aos turistas, editado em espanhol e inglês. Em formato de bolso, apresenta os principais eventos culturais e outros com interesse para o turista e um roteiro de museus, monumentos, parques, jardins, hotéis e restaurantes;
- Mapa Turístico de Lisboa, periodicamente actualizado e identificando novos equipamentos e acessibilidades, hotéis, locais de interesse cultural e histórico e áreas lúdicas;
- Barómetro do Turismo de Lisboa, produzido pelo Observatório do Turismo, que divulga mensalmente um conjunto de indicadores estatísticos de desempenho do sector. É distribuído aos associados do Turismo de Lisboa e à Comunicação Social;
- Revista Turismo de Lisboa, uma publicação mensal, de carácter institucional, dirigida aos associados do Turismo de Lisboa, empresários, decisores e estudiosos da indústria turística (inclui entrevistas, análises do sector, actividades da ATL, opiniões temáticas e campanhas promocionais).

Figura 2 – Publicações do Turismo Lisboa

Foram necessidades comuns a diversos agentes económicos com interesses no sector que introduziram, no conjunto de objectivos fixados pelo Turismo de Lisboa, a montagem de um sistema de monitorização da actividade turística. O "Observatório do Turismo de Lisboa" (também instalado no "Lisboa Welcome Center") veio consubstanciar este objectivo, assumindo-se como um organismo especializado em estudos na área turística e dedicado a monitorizar os resultados das operações de turismo.

Entre a informação disponibilizada, que pode ser consultada na Revista Turismo de Lisboa, encontra-se informação de carácter estatístico sobre as principais tendências evolutivas do sector (volumes de tráfego e indicadores de ocupação hoteleira desagregados por regiões - região de Lisboa, Estoril, Costa Azul, Leiria/Fátima e Oeste), índices de cumprimento e desvio face aos objectivos fixados (que permitem introduzir medidas correctivas face aos objectivos fixados pelo Turismo de Lisboa) e informação temática (inquéritos à satisfação dos turistas, Infogolfe).

3. O processo: desenvolvimento do projecto

O Turismo de Lisboa começou a ser perspectivado no contexto de um evento estruturalmente importante para o sector turístico em Portugal: a EXPO 1998. Perante a imperatividade de que a sua realização fosse bem sucedida e que os seus impactos fossem canalizados para a dinamização do turismo em Lisboa, a Câmara Municipal de Lisboa, inspirada no exemplo de Barcelona (Jogos Olímpicos de 1992) e na criação do Turismo de Barcelona, iniciou os contactos necessários à constituição de uma associação agregadora das entidades públicas e privadas que garantissem a representatividade dos diversos agentes económicos envolvidos no sector turístico, com o objectivo de desenvolver o turismo em Lisboa

Desde sempre esteve presente a consciência de que o desenvolvimento do sector turístico não passava, apenas, por iniciativas públicas. Era necessário o envolvimento da "economia do turismo" e, sobretudo, era necessário que os agentes económicos privados com relevância no sector estivessem organizados e actuassem de uma forma concertada num mesmo sentido, e de acordo com um conjunto de objectivos, ambiciosa e realisticamente fixados.

A receptividade por parte do sector privado foi substancial. Existia a consciência de que, uma companhia aérea, por exemplo, tem dificuldades em promover "viagens destinadas a Lisboa"; o que tem capacidade de promoção junto dos turistas é uma viagem destinada a uma cidade específica, com interesses particulares, atracções diversificadas e um conjunto de serviços que garantam o seu conforto, bem-estar e lazer.

Existia, também, a consciência de que paralelamente ao efeito de pólo principal de atracção induzido por Lisboa, o alargamento do "pacote turístico" às regiões envolventes teria como efeito o aumento da atractividade, quer de Lisboa quer dessas regiões envolventes, induzido pela garantia de uma oferta turística mais alargada. Desta forma se estabeleceu como objectivo desta entidade que a sua área de intervenção ultrapassasse a "Lisboa Cidade" e se alargasse à "Lisboa Região": Estoril (golf e praia), Leiria/Fátima (religião e monumentos), Costa Azul (o contraste entre "azul e verde"), Sintra (paisagem cultural), Templários (história e religião), Oeste (desportos náuticos e paisagens agrícolas) e Ribatejo (rio e lezírias).

A primeira iniciativa do Turismo de Lisboa concretizou-se no seu plano de marketing (1998-2002), que estabelecia objectivos apenas para a "Lisboa Cidade" e que, refira-se, foram atingidos antes do final de 2000 (taxas de ocupação hoteleira e graus de satisfação do turista). Este foi o período em que se implementou o Observatório do Turismo e se definiram os contornos e o grau de abrangência dos indicadores a produzir no âmbito do sistema de monitorização a implementar.

A segunda iniciativa do Turismo de Lisboa estabelecia objectivos "para além de Lisboa". Se, a Lisboa, se reconhecem isoladamente as valências turísticas imprescindíveis associadas à história (o que atrai o turista) e à escala humana (quem acolhe o turista), o que justifica esta iniciativa de alargamento do âmbito das actividades às zonas envolventes é a valência que transforma Lisboa num "resort" (como se proporciona diversidade ao turista): uma cidade integrada num enquadramento regionalmente atractivo e diversificado.

Em 2003, o Turismo de Lisboa é reconhecido como Agência Regional com responsabilidades na promoção do turismo. Entre as suas principais responsabilidades pode destacar-se:

- a captação de turistas, o que é feito através de acções promocionais integradoras do potencial turístico de Lisboa, Estoril, Leiria/Fátima, Costa Azul, Sintra, Templários, Oeste e Ribatejo;
- o apoio e informação ao turista, o que se baseia nas iniciativas definidas nos planos de marketing do Turismo de Lisboa, e onde se incluem a iniciativa e gestão de produtos facilitadores do turismo (o Lisboa Card, o Restaurante Card e o Shopping Card são bons exemplos de algumas destas acções promocionais), a gestão dos seus equipamentos, promoção de eventos e iniciativas na área da promoção da qualidade dos serviços;
- a monitorização do sector, o que é suportado pela actividade, informação e estudos produzidos pelo Observatório do Turismo.

Figura 3 – "Cartões" facilitadores do Turismo

A acção promocional é uma componente importante da actividade desenvolvida pelo Turismo de Lisboa, de acordo com as necessidades de intervenção identificadas no sector. Podem ser destacados dois exemplos representativos, que se inserem na actividade prospectiva realizada pelo Turismo de Lisboa, enquanto agente com responsabilidade na identificação das condições que possam constituir um entrave ao desenvolvimento do sector - e, neste caso, diligenciando no sentido de ultrapassar as dificuldades identificadas - e que possam constituir um factor de atractividade potencial - e, neste caso, diligenciando no sentido de canalizar a sua projecção em termos de resultados concretos:

- a evolução do sector turístico a nível mundial tem reflectido, entre outros aspectos, o ganho de relevância das companhias aéreas low-cost na dinamização do turismo. No entanto, até 2004, apenas operava 1 companhia aérea low-cost no aeroporto de Lisboa. Com base num estudo efectuado pelo Observatório do Turismo, em que ficaram provadas as vantagens da operação low-cost na captação de turistas (neste estudo, provou-se que o turista típico prefere poupar no custo da viagem e ter um orçamento mais alargado para os gastos durante a estadia), o Turismo de Lisboa diligenciou no sentido de reforçar a presença destas companhias em Lisboa. Neste momento, operam 12 companhias low-cost no aeroporto de Lisboa, que representam cerca de 5% do tráfego do aeroporto e foi fixado, para 2006, o objectivo de que a sua operação responda por 8% do tráfego do aeroporto;

- a evolução dos gostos e preferências dos turistas dita que, cada vez mais, eles gostam de ter aventuras e histórias para viver. A escolha de destinos turísticos mostra grande sensibilidade ao efeito das "histórias contadas na primeira pessoa". Neste sentido, têm sido desenvolvidos instrumentos de divulgação internacional de programas, roteiros e actividades que podem ser realizadas em Lisboa, usando como mecanismo de difusão um Programa específico de captação de jornalistas. Neste momento, já foram publicadas mais de 4.000 notícias sobre "o destino turístico Lisboa" em jornais e revistas estrangeiros.

4. Avaliação de resultados

Desde a sua constituição, o número de associados do Turismo de Lisboa tem vindo sempre a aumentar. Actualmente, entre os mais de 490 membros desta Associação, encontram-se entidades que cobrem diversos agentes e entidades com responsabilidades e com capacidade de intervenção no sector turístico: desde as entidades cujo papel está mais focalizado na acção prospectiva, na identificação de tendências específicas do sector e na definição do modelo de inserção da Região de Lisboa no quadro do desenvolvimento do turismo - Câmaras Municipais, Regiões de Turismo, Juntas de Turismo, Associações Regionais - até às entidades

cujo papel se situa mais a jusante desde processo e que, para além de responsabilidades importantes na implementação das iniciativas do Turismo de Lisboa - nomeadamente, os operadores turísticos e os agentes turísticos - contribuem, também, para a definição do padrão de qualidade, de diversidade e de atractividade inerente à oferta turística da Região de Lisboa - museus, hotelaria, restauração, etc..

Os resultados que têm vindo a ser atingidos correspondem e, de alguma forma, até têm suplantado as expectativas iniciais. Recorde-se que os objectivos fixados no âmbito do primeiro Plano de Marketing e que visavam o horizonte temporal 1998-2002, foram atingidos em 2000. Desde então, as metas fixadas têm sido progressivamente mais ambiciosas e, neste momento, a informação disponibilizada pelo Observatório do Turismo permite concluir pela possibilidade de serem atingidos os objectivos estabelecidos para 2006 (em termos de valores de ocupação, valores de preço médio por quarto vendido e valores de vendas totais por quarto disponível), apesar da conjuntura económica ter introduzido algumas dificuldades compreensíveis.

Os produtos e os serviços disponibilizados pelo Turismo de Lisboa têm obtido opinião muito favorável por parte dos turistas que visitam Lisboa. A regularidade e a continuidade que caracterizam as publicações periódicas do Turismo de Lisboa são, também, um comprovativo da validade do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido.

A implementação do sistema de monitorização do sector turístico foi um sucesso. Esta era uma das necessidades mais prementes do sector, aquando da criação do Turismo de Lisboa, e a sua implementação permitiu que fosse possível obter e divulgar informação permanentemente actualizada sobre a evolução dos principais indicadores turísticos, sobre a evolução do grau de satisfação do turista que visita Lisboa.

Os inquéritos realizados pelo Observatório do Turismo permitem identificar um ligeiro aumento do nível de avaliação global, quando se passa de "Lisboa Cidade" para "Lisboa Região", o que vem confirmar o quão acertada foi a estratégia de promoção turística de "Lisboa Cidade" com base na promoção turística de "Lisboa Região".

Organizações

Sub-Domínio Inovação

INTRODUÇÃO

Principais ideias-força

Os Estudos de Caso no âmbito do processo de monitorização estratégica da RLVT, no que respeita à sub-dimensão Inovação têm como objectivo apresentar projectos inovadores de base tecnológica na Região, que são relativamente desconhecidos. No domínio da inovação dificilmente uma experiência será replicável, exactamente nos mesmos moldes. No entanto, com estes estudos de caso, pretende-se precisamente chamar a atenção para as especificidades de cada caso, promovendo assim as práticas que conduzem a um aumento de competitividade pela via da inovação.

Apesar das diferenças entre os Estudos de Caso realizados e dos seus particulares factores de sucesso, pode-se encontrar um padrão comum, que eventualmente constitui uma referência para outros importantes projectos de inovação tecnológica possíveis de desenvolver na Região.

- *Inovação e o espírito de iniciativa*

Em todos os casos analisados foi extremamente importante a existência de um espírito empreendedor, capaz de enfrentar desafios e dificuldades com persistência. A esta atitude ganhadora aparece por vezes uma figura de liderança (alguém das empresas ou das infra-estruturas), com visão e gosto pelo risco, e que empresta um pouco da sua personalidade ao sucesso da organização.

- *Estabelecimento de parcerias*

É cada vez mais difícil para qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, percorrer sozinha o processo de inovação. O vasto conjunto de conhecimentos necessário para que a inovação possa ter sucesso no mercado exige complementaridade de competências residentes em diferentes actores. Nos casos observados as parcerias não são só entre empresas e infra-estruturas tecnológicas regionais. Parece também ser importante parcerias entre as empresas, os seus clientes e os seus fornecedores.

- *Ligações internacionais*

Um outro padrão detectado, no âmbito das parcerias são as ligações internacionais. Na verdade, parece-nos importante chamar a atenção para o facto de que, por mais rica que a região seja (em termo de competências científicas e tecnológicas e oportunidades para a

sua aplicação) é sempre necessário jogar com parcerias internacionais. Se por uma lado as parcerias internacionais podem ser importantes para acesso a competências que a região não tem, ou que se encontram mais desenvolvidas no estrangeiro, por outro lado as parcerias internacionais podem ser motivadas por oportunidades de acesso a mercados de aplicação mais vastos que o mercado nacional e regional.

- *A importância das actividades de I&D na formação de capital humano*

Dos casos analisados parece também ser mais ou menos evidente que os projectos de Investigação & Desenvolvimento que os actores executam, não têm apenas como objectivo chegar a uma inovação (na forma de um produto/serviço novo) mas também, o desenvolvimento de competências científicas e tecnológicas em áreas chave para os actores.

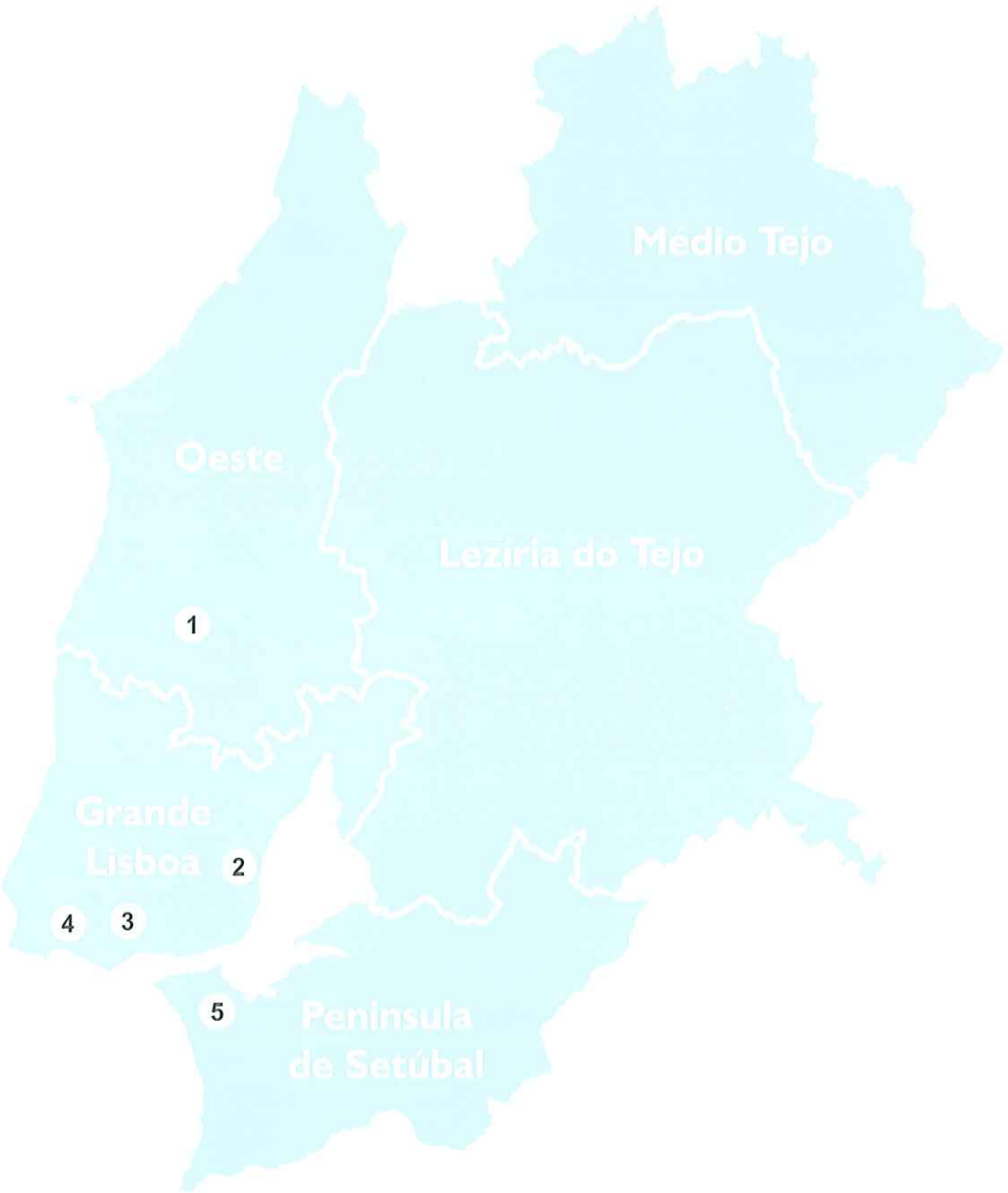
Por último refira-se que em todos os Estudos de Caso observados, os financiamentos vindos de Programas Operacionais (sectoriais, POE, POCTI) parecem ser mais importantes do que os financiamentos à ciência, tecnologia e inovação vindos do Programa Operacional Regional de Lisboa e Vale do Tejo, ou das Acções Inovadoras – LISACTION.

Identificação dos Estudos de Caso realizados

Com os primeiros 3 Estudos de Caso procurou-se ilustrar os sub-domínios "I&D" e "Transferência de Tecnologia", dando relevo a casos onde a I&D realizada na Região, em colaboração com empresas, pode ser um factor de desenvolvimento. Por outro lado, chama-se também a atenção para a criação de empresas enquanto mecanismo de transferência de tecnologia previamente desenvolvida na Região, como factor de desenvolvimento. Os novos Estudos de Caso (Ficha 4 e Ficha 5) procuram ilustrar o sub-domínio "Transferência de Tecnologia" apresentando casos de criação de empresas de Base Tecnológica e de Spin-Off de Actividade de I&D universitária.

Nº de Ficha	Entidade entrevistada	Tipo de organização	Projecto analisado	Domínio / Sub-domínio de observação	Localização NUTIII (*)
1	Campotec - Comercialização e Consultoria em Hortofrutícolas	Empresa	Projecto de conservação frescos	Inovação/I&D (I&D em colaboração universidade-empresa)	Oeste
2	Grupo STAB - Tratamento de Águas e Biotecnologia	Grupo de Empresas	Projecto de criação da empresa e crescimento do Grupo	Inovação/transferência de tecnologia	Grande Lisboa
3	IBET - Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica	Infra-estrutura Tecnológica	Projecto de criação e evolução da infra estrutura	Inovação/I&D	Grande Lisboa
4	Altitude Software	Empresa	Empresa portuguesa de Software	Inovação /Transferência de Tecnologia	Grande Lisboa
5	YDreams	Empresa	Smile You're Mobile - YDreams	Inovação / Transferência de Tecnologia	Península de Setúbal

(*) Ver mapa


Médio Tejo
Oeste
Lezíria do Tejo
1
Grande
Lisboa
2
4
3
5
Peninsula
de Setúbal

Nome	*CAMPOTEC*
Designação	*Comercialização e Consultoria em Hortofrutícolas*
Domínio	*Organizações - Inovação*
Dimensão de Análise	*Actividades de I&D*
Sub-Dimensão	*I&D (articulação universidade - empresa)*
Localização	*Torres Vedras - Região Oeste*
Contacto	*Eng.º Paulo Cruz* *campotec@mail.telepac.pt*

1. Identificação do projecto

A Campotec é uma sociedade anónima da região do Oeste, constituída por produtores agrícolas que quiseram intervir no processo de distribuição dos produtos que produzem. Com 14 accionistas produtores no início, a Campotec tem hoje mais de uma centena, originários não só da região do Oeste mas também do Vale do Tejo, mantendo contudo um núcleo duro de fundadores. A sua actividade principal é a comercialização de frutas e legumes sob várias formas – frescos, embalados ou pré-preparados.

2. A ideia: breve enquadramento

O desenvolvimento deste caso começa quando o cliente Sonae desafia a Campotec para começar a trabalhar em novos processos de pré-processamento de alimentos. Não tendo competências internas próprias, a Campotec forma parcerias com o INIA – Instituto Nacional de Investigação Agrícola, (agora denominado INIAP) e o ISA – Instituto Superior de Agronomia, bem como com institutos em Espanha para projectos de I&D que visam prolongar o prazo de validade dos alimentos frescos.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

Criada em 1994, em Torre Vedras a Campotec – Comercialização e Consultoria em Hortofrutícolas, é uma sociedade anónima constituida por produtores agrícolas do ramo hortofrutícula que quiseram integrar a jusante, passando a controlar o processo de distribuição dos produtos que produzem. Com 14 accionistas produtores no início, a Campotec tem hoje mais de uma centena, originários não só da região do Oeste mas também do Vale do Tejo, mantendo contudo um núcleo duro de fundadores. A Campotec tem hoje hcerca de 60 trabalhadores, mas na altura das colheitas esse número pode aumentar substancialmente.

O principal objectivo da empresa é comercializar frutas e legumes sob várias formas – frescos, embalados ou pré-preparados. A produção é feita não só de Pêra Rocha (produto característico da região Oeste), mas também de produtos como a batata, alface, tomate, couve, pimentos e pepinos. A característica inovadora desta empresa está em que a forma de comercializar é resultado da procura e das tendências de mercado, às quais as novas tecnologias procuram dar resposta. Procura-se assim maximizar a produção dos accionistas trabalhando a distribuição nas suas diferentes formas, contribuindo para viablizar as explorações agrícolas, e fornecendo apoio técnico para planeamento e escalonamento da produção. O ajuste de margens de rentabilidade entre o produtor e o distribuidor é assim integrado na empresa, que

tenta portanto internalizar um problema antigo de poder negocial, onde normalmente o produtor ficava a perder.

Embora criada para explorar os mercados externos o ano de 1996 marca uma viragem importante na história da empresa. É nesse ano que a Sonae abre à Campotec as portas das suas grandes superfícies. Do total da sua produção até então inteiramente escoada pela exportação, o mercado interno passa então a aborver cerca de 2/3 da produção. Das vendas que faz em Portugal 96% são absorvidas pelas grandes cadeias integradas de distribuição, em especial pela Modelo e Continente.

Além da pêra-rocha, o produto com maior volume de vendas, a Campotec tem conseguido grande sucesso com o pré-processamento de produtos como batatas seleccionadas para cozer ou para fritar. Estes sucessos devem-se a uma atenta evolução das tendências de mercado – hábitos alimentares, estilos de vida e comportamentos de compra dos consumidores, que apontam cada vez mais para a importância dos produtos pré-preparados. Devem-se também a uma correcta gestão da inovação em termos da concepção dos novos processos através de projectos de Investigação e Desenvolvimento, e sua posterior implementação com as devidas e necessárias parcerias.

A ideia nasce quando o cliente Sonae desafia a Campotec para começar a trabalhar em novos processos de pré-processamento de alimentos. A Campotec desenvolve capacidade de engenharia e forma parcerias com o INIA – Instituto Nacional de Investigação Agrícola, e o ISA – Instituto Superior de Agronomia, para projectos de I&D orientados à resolução de problemas com a vida útil dos alimentos processados. Um primeiro projecto visava desenvolver novas técnicas de prolongar a vida dos alimentos minimamente processados – Projecto Greentec . A questão consistia em manter os legumes em bom estado durante sete dias. Era necessário estudar bactérias e fungos que levam ao apodrecimento dos alimentos, tendo em atenção que a eliminação desses agentes não poderia ser conseguida à custa de substancias nocivas para a saúde. No caso das batatas que oxidam minutos depois de serem cortadas (daí a sua cor acastanhada), havia ainda que descobrir quais as quantidades adequadas de anti-oxidantes, para as manter frescas e apresentáveis, sendo que essa tarefa ficou a cargo do parceiro Espanhol – Instituto del Frio. O projecto analisou com rigor a evolução dos alimentos ao longo dos dias, articulando essa evolução com variações de temperatura. Para que os alimentos aguentem os pretendidos sete dias havia também que descobrir a melhor forma de os cortar, lavar e secar, componente do projecto que ficou na responsabilidade do INIA e do ISA. Numa fase seguinte do processo de pré-processamento havia ainda que investigar problemas relacionados com a embalagem dos produtos. Para esta tarefa a Campotec recorreu também a uma parceria com os Espanhois da Cryovac, especialistas em películas para embrulhar alimentos. Aqui era necessário ter em conta o

tipo de filme, a sua espessura e a sua porosidade. Na verdade, para que o processo de conservação funcione, a atmosfera no interior da embalagem é cuidadosamente estudada. O processo de embalar deveria consistir em retirar o ar e injectar outro cujo efeito estufa melhore as condições de conservação dos alimentos.

Após desenvolvido o processo, primeira tentativa de fabrico de pós-processamento, por recurso a sub-contratação de uma fábrica de processamento não foi, contudo bem, sucedida. A Sonae passa então a contar com um fornecedor Belga – a Univeg. Porém a Campotec não desiste e decide prosseguir com o projecto de pré-processamento oferecendo os seus serviços a outras cadeias em Portugal e em Espanha.

A empresa tem vindo a fazer importantes modificações nas suas instalações, bem como investimentos em maquinaria adequada ao processo fabrico de embalagens-estufas destinadas a manter inalteradas as características dos alimentos horto-frutículas que representa. A ideia é ser a Campotec directamente a controlar o proceso de embalamento garantindo a qualidade final.

A Campotec acredita que o mercado dos produtos naturais frescos ou pré-processados é um mercado em expansão e que o consumidores se irão tornar cada vez mais exigentes. No norte da Europa existe já a tendência para recusar produtos liofilizados (embalados a vácuo) e pré-cozinhados. O segredo para o futuro deste negócio, parece uma vez mais estar na capacidade de utilizar conhecimentos científicos e tecnológicos para melhor satisfazer as novas preferências do consumidor, se possível explorando nichos de preferências específicas, ao nível das diferenças de tradição culinárias entre países e regiões.

4. Avaliação de resultados

A actividade desenvolvida pela Campotec tem, sem dúvida, contribuído para o desenvolvimento da região do Oeste. Como se sabe, os produtores deste tipo de produtos têm actuado isoladamente o que fragiliza o seu poder negocial face aos grandes circuitos comerciais e impede, por outro lado, a formação de parcerias centradas em problemas concretos que carecem de soluções tecnológicas complexas. Trata-se, portanto, de um bom exemplo de uma parceria com mais valia regional, fazendo uso de conhecimento científico especializado nos melhores institutos da Região.

Nome	*STAB*
Designação	*Uma nova empresa de base tecnológica*
Domínio	*Organizações - Inovação*
Dimensão de Análise	*Actividades de I&D*
Sub-Dimensão	*I&D*
Localização	*Oeiras/Lisboa - Grande Lisboa*
Contacto	*Dr. Orfeu Flores* *oflores@itqb.unl.pt*

microCortex

1. Identificação do projecto

A STAB Tratamento de Águas e Biotecnologia é um exemplo típico de uma pequena empresa de crescimento rápido que centra as suas actividades em conhecimentos tecnológicos avançados e aplicados a problemas concretos nas áreas do Ambiente e Biotecnologia. A empresa surge na segunda metade dos anos 90, por iniciativa de dois jovens empresários, formados numa das melhores universidades da Região. Mais recentemente a empresa começa a especializar as suas diferentes áreas de actuação, fazendo uso de um conjunto de competências comuns centradas na biotecnologia, química e engenharia do ambiente, mas criando outras empresas numa lógica de grupo coordenada por uma holding.

2. A ideia: breve enquadramento

Em 1994 dois jovens recém licenciados têm a ideia de formar uma empresa onde possam aplicar os conhecimentos adquiridos nos seus estudos. Surge assim uma primeira empresa – STAB – cuja actividade principal consistia no fornecimento de serviços para manutenção de estações ETA e ETAR. Progressivamente e capitalizando nesse primeiro mercado a empresa vai tentando introduzir novas áreas de negócio (mais tarde transformadas em novas empresas), centradas nas aplicações da Biotecnologia ao Ambiente e à Medicina, nomeadamente à Imunologia.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

O Grupo STAB foi constituído formalmente em Junho de 2000, mas na verdade as actividades da empresa tiveram início muito antes, por volta de 1994, na área do ambiente. A iniciativa foi impulsionada por dois jovens recém-licenciados em Engenharia do Ambiente e Biotecnologia da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, no Monte de Caparica: os Engenheiros Orfeu Flores e Hélder Alves.

Mais precisamente, a actividade inicial da empresa STAB – Tratamento de Águas e Biotecnologia, centrava-se em torno de um contrato de prestação de serviços à Petrogal, para controle e manutenção das ETA e ETAR, das áreas de serviço Galp nas auto-estradas portuguesas. As actividades na área da Biotecnologia, por outro lado, diziam respeito aos projectos de I&D em consórcio com universidades da região e empresas nacionais e estrangeiras, tendo em vista a publicação de patentes e respectiva exploração.

Foi também nesta fase que a STAB foi co-fundadora da Associação Portuguesa de Bio-

Indústrias (APBIO). Esta tem como objectivos contribuir para o desenvolvimento e consolidação de uma indústria de Biotecnologia em Portugal, bem como inserir as empresas portuguesas nas redes europeias, facilitando o acesso á informação, mercados, capital de risco, fontes de financiamento comunitárias, parcerias, etc.

Em 1997, dá-se início a uma nova fase na história da empresa. É por esta altura que se dá a saída de um dos sócios e a entrada de outros elementos, nomeadamente: Daniela Leão, licenciada em Biotecnologia, directora da unidade de Biotecnologia; Luís Amado, a concluir doutoramento em Biotecnologia, director da unidade de Ambiente; André Nogueira, licenciado em Economia, director financeiro; e Eduardo Empis, licenciado em Gestão de Marketing, director de marketing.

Em Março de 1997, inicia-se então um processo de reforço da qualidade da equipa que presta serviços em ambiente, bem como um reforço da componente de I&D em biotecnologia, com a expansão de espaços laboratoriais de análise e pesquisa. As actividades ligadas à área do ambiente decorrem no Centro de Excelência para o Ambiente situado no *campus* da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa, onde a STAB tem laboratório e gabinete de engenharia. As actividades de Biotecnologia localizam-se num espaço laboratorial alugado ao IBET- Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica, também da Universidade Nova de Lisboa, em Oeiras. É também nesta fase que se dá a consolidação organizacional da empresa que passa a ter sede no Taguspark, usufruindo assim de todos os apoios que o parque concede, bem como da localização privilegiada em termos de contactos.

Actualmente, A STAB funciona como um grupo de empresas. A holding STAB SGPS, integra mais seis empresas, cobrindo as áreas do ambiente, biotecnologia, bioinformática e transferência de tecnologia. O grupo de empresas que constitui o STAB é, portanto, o seguinte:

STAB SGPS - Gestão de participações sociais como forma indirecta de exercício de actividades económicas.

STAB, Tratamento de Águas e Biotecnologia, Lda. - Prestação de serviços na área de tratamento de águas e Biotecnologia Ambiental.

STAB VIDA, Lda. - Investigação Científica e comercialização de produtos, serviços e tecnologias de Biologia, Bioquímica, Ciências Bio-médicas, Imunologia e Genómica. Esta empresa tem a gestão da marca Genômica.

STAB AMBIENTE, Lda. - Prestação de serviços, engenharia e comercialização de produtos

e equipamentos, na área do ambiente. Em particular a gestão da rede de lojas e da marca LOJA do AMBIENTE, Lda.

LOJAS DO AMBIENTE, Lda. - Prestação de serviços e comercialização de Produtos e de equipamentos na área do ambiente. Master Franchisadora de Lojas do Ambiente a abrir pelo País. Formação profissional e gestão de actividades económicas na área do ambiente.

GATC PORTUGAL - Gabinete de Transferência de Ciência, Lda: transferência e comercialização de ciência e tecnologia produzida nas áreas da vida, biologia, imunologia e ciências bio-médicas.

MICROCORTEX.COM, Lda. - Prestação de serviços electrónicos e Comercialização electrónica de inteligência artificial.

Com um total de 35 colaboradores, dos quais cerca de 40 por cento estão afectos a actividades de I&D, o grupo possui instalações em Oeiras (IBET e TagusPark), Caldas da Rainha e Lisboa. A ligação do Grupo STAB com as universidades e os centros de investigação da Região é muito forte, não só através da mobilidade de recursos humanos como pela própria actividade de projectos de I&D que desenvolve.

Em seguida descreve-se com maior detalhe as actividades que vêm a ser desenvolvidas em cada uma das seis empresas que forma hoje o grupo STAB.

STAB Tratamento de águas e biotecnologia

A STAB Tratamento de Águas e Biotecnologia é uma das empresas do grupo que está instalada no Taguspark e que actua em duas áreas que o grupo considera estratégicas: o ambiente e a biotecnologia.

Na primeira, além de se ocupar da operação e manutenção de estações de tratamento de água, executa projectos, apresenta- se a concursos públicos e faz estudos de impacto ambiental. Nas áreas de serviço a empresa tem como sectores alvo a restauração, que necessita de tratamentos de gorduras das comidas, e as gasolineiras. Embora quase todos os clientes sejam nacionais, está a ser estudada a possibilidade de actuar brevemente junto do mercado espanhol. Os principais clientes nacionais são a Eurest, Gestiponte, Petrogal, Repsol e Transgás, tendo como parceiros a FBO e a MECI. A STAB Tratamento de Águas e Biotecnologia, garante intervenções nas fases de diagnóstico, avaliação, projecto, construção, gestão, operação e manutenção, bem como reabilitação de estações de tratamento de águas residuais e de águas residuais industriais. Já na área da biotecnologia, a empresa

desenvolve projectos em parceria com a Universidade do Minho e o Instituto Superior de Agronomia, da Universidade Técnica de Lisboa, tendo em vista a publicação de patentes e sua posterior exploração em regime de licenciamento. Até hoje desta actividade resultaram cinco patentes internacionais e respectivos contratos de licença exclusiva de exploração.

Para as actividades de biotecnologia a STAB Tratamento de Águas e Biotecnologia, utiliza os recursos laboratoriais do IBET- Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica.

Quer no Ambiente quer na Biotecnologia, a STAB Tratamento de Águas e Biotecnologia não comercializa produtos, mas sim um conjunto de serviços especializados de consultoria técnica. Operando de acordo com essa lógica de prestação de serviços a empresa, tem vindo a alargar as suas áreas de actuação para serviços de gestão ambiental, controlo da qualidade ambiental (na base da norma ISO 14000), análises laboratoriais e estudos de reabilitação de solos contaminados.

De acordo com Eduardo Empis, director de marketing da Stab, ainda não existe em Portugal uma grande consciência ambiental, embora "o mercado esteja já lá". Também ainda não existe uma fiscalização apropriada, pois "existem muitas indústrias que têm uma ETARI, cumprindo a lei, só que esta muitas vezes não se encontra em funcionamento". "Em termos de convergência cada vez mais vai ser necessário que o nosso mercado se torne actuante". "Nós não estamos aqui para dizer que as empresas não estão a respeitar a lei, nós estamos aqui por uma consciência ambiental, por uma preocupação em fazer as coisas correctas, no sentido de estar na linha da frente", segundo Eduardo Empis.

STAB Vida

A mesma lógica foi aplicada na área da biotecnologia e da genómica em que o grupo se lançou mais recentemente, com o envolvimento de duas sócias que também saíram do mundo da investigação para o negócio - uma bióloga, Sofia Goes, e uma química, Daniela Leão.

Constituída em Julho de 2001, a STAB Vida SGPS é uma sub-holding do Grupo STAB participada também pelas sociedades de capital de risco PME Capital SA e Caixa Capital, SA. A entrada destas duas capitais de risco permite a execução de um plano de investimentos ambicioso para as área da biotecnologia, biomedicina e redes neuronais do grupo. A STAB Vida, será talvez hoje a empresa mais relevante do grupo a nível da actividade em biotecnologia, pois tem como objectivo principal desenvolver projectos ligados sobretudo à área alimentar, mas que podem também vir a ser aplicados na área da saúde.

Nesta área a oportunidade surgiu com o facto de haver em Portugal grupos universitários de I&D muito fortes na área da identificação rápida de leveduras contaminantes e patogénicas, que pode gerar um negócio de diagnóstico industrial para as áreas da qualidade alimentar (por exemplo indústrias vinícola e laticínios) e da saúde.

A empresa surge associada ao projecto SPYI (Spoilage And Pathogenic Yeast) que partiu de uma parceria com a Universidade do Minho e o Instituto Superior de Agronomia, que tinham anteriormente desenvolvido os meios de cultura para estas leveduras. "A professora Isabel Spencer, em vez de dar os resultados deste tipo de investigação a uma multinacional, desafiou o grupo STAB. Agarrámos a oportunidade com unhas e dentes", sublinha Orfeu Flores. "Achámos que era um bom produto, e que poderia ser interessante para o mercado", afirma Daniela Leão, uma das responsáveis desta empresa, acrescentando existirem negociações com um grupo internacional para a comercialização e distribuição do produto.

A STAB Vida, tem actualmente quatro patentes para meios de cultura diferenciais para identificação rápida de leveduras contaminantes da indústria agro-alimentar, prevendo no futuro submeter mais sete. "O Grupo Stab parte, nesta fase da sua vida, com coisas concretas em mãos. Não são promessas, são factos", frisa Sofia Goes. "Achamos que isto é o mais importante, porque as empresas que trabalham na área da biotecnologia têm uma forte componente de investigação e com isso um risco muito grande associado". Daí a vantagem de ter "contratos assinados e patentes registadas quando se procuram parceiros institucionais".

Em relação ao futuro, a empresa pretende proceder ao desenvolvimento de métodos de identificação de leveduras contaminantes e patogénicas por sondas de DNA e Biochips ou *chips* de DNA. Os *chips* de DNA são uma tecnologia emergente que permite "a análise integrada e simultânea da expressão e interacção de muitos genes", salienta Sofia Goes. "Na investigação isto permite avançar muito mais depressa, com uma grande fiabilidade, e com saltos qualitativos muito grandes". Segundo a gerente e jovem cientista da empresa, «na área dos *chips* de DNA vamos trabalhar com a tecnologia da Affymetrix e seremos os primeiros a comercializar *chips* de DNA para diagnóstico da leucemia». A tecnologia está apenas «à espera de aprovação pelo Food and Drug Administration, FDA (USA) », esclarece.

Outro dos projectos da STAB Vida tem relação directa com a genómica funcional e com a proteómica funcional, «e a STAB Vida vai ser a primeira empresa portuguesa a fornecer estes serviços, tipo chave-na-mão, à comunidade médica e científica portuguesa», reforça Sofia Goes. Este projecto baseia-se numa tecnologia muito recente que permite fazer a análise simultânea e integrada de milhares de genes em simultâneo.

O projecto de serviços sob a marca "Genómica" é, portanto, outra oportunidade agarrada pelo grupo no momento certo - em que começa a ser uma área emergente. A Genómica foi criada especificamente para proporcionar total apoio aos investigadores de toda a comunidade científica portuguesa e ibérica e oferecerá conhecimentos técnicos e uma gama completa de tecnologias de ponta nas áreas da genética molecular, bioquímica analítica, química de síntese e biofísica.

Os produtos e serviços da Genómica destinam-se a investigadores biomédicos em universidades, empresas de biotecnologia, clínicas privadas e agências governamentais, em estudos que abrangem desde os diagnósticos de PCR até pesquisas do cancro e projecto de genoma humano.

Serviços prestados:

A. MICROARRAYS (SERVIÇOS, CLONES E SOFTWARE)

1. Serviços de rastreio com microarrays
2. Conjuntos de clones para microarrays
3. Software de análise

B. DETECÇÃO DE GENES E PURIFICAÇÃO

1. Serviços de rastreio de livrarias de cDNA (PCR)
2. Serviços de rastreio de livrarias genómicas (PCR)
3. Kits de rastreio de livrarias genómicas (PCR)
4. Serviços de rastreio de livrarias genómicas (Filtros de alta densidade)
5. Kits de rastreio de livrarias genómicas (Filtros de alta densidade)
6. Kits e Serviços de Purificação

C. ANÁLISE E SEQUENCIAÇÃO DE GENES

1. Serviços de sequenciação:
   Sequenciação de cDNA/EST e Bioinformática
   Sequenciação de cDNA/EST de elevado volume e de passo único
   Sequenciação shotgun

D. SERVIÇOS DE ROBÓTICA POR ENCOMENDA (COLONY PICKING, SPOTTING E CLONE RE-RACKING)

1. Serviços de *Colony Picking* (microplacas de 384 poços)

2. Serviços de *Spotting* (filtros de nylon de alta densidade)
3. *Re-racking* de clones (microplacas de 384 poços)

E. CONSUMÍVEIS DE LABORATÓRIO HIGH-THROUGHPUT (PLACAS DE PLÁSTICO, REPLICADORES E BANDEJA)

1. Placas de 384 poços
2. Replicadores de 384 *Pins*
3. Replicadores de 96 *Pins*
4. Bandejas de cultura

F. KNOCKOUT DE RATOS (SERVIÇOS, ANÁLISES E PRODUTOS)

1. Serviços de *knockout* de ratos
2. Produtos *knockout* de rato

G. OLIGONUCLEÓTIDOS GENÓMICOS

H. PÉPTIDOS DE TRANSFECÇÃO

I. SERVIÇO DE SÍNTESE DE GENES

STAB Ambiente

Em 2002 a STAB criou o conceito "Loja do Ambiente" tentativa de lançar novos canais de acesso ao mercado através dos quais pudesse rentabilizar as suas competências nesta área. Para o cliente este conceito significa que poderá beneficiar deste tipo de serviços a preços extremamente competitivos; para os fornecedores a associação à Loja do Ambiente poderá gerar negócios adicionais potenciando a rentabilização das suas estruturas. O conceito Loja do Ambiente tem como principais características:

- A integração de várias competências complementares (da empresa ou externas) que possam responder exactamente às necessidades de cada cliente. Através da associação de vários fornecedores torna-se assim possível realizar projectos complexos e que de outro modo exigiriam ao cliente um esforço de integração.

- Estabelecimento de uma rede comercial (franchisados) espalhada por diferentes distritos. Esta rede poderá permitir uma rápida implantação no mercado numa fase em que a procura não consegue identificar os potenciais prestadores de serviços. Além do

posicionamento geográfico mais próximo do cliente, a criação de uma imagem corporativa única que pretende ser uma referência num mercado difuso, constitui uma excelente forma de sobressair e conquistar quota e brand awareness. Dado que o investimento nesta rede será dividido pelos franchisados, a sua expansão não será limitada por necessidades de fundos que seriam incomportáveis para uma só empresa.

Quanto ao serviço entregue ao cliente a novidade está na concentração de todo o tipo de serviços ambientais num só ponto de vendas.

Os serviços que a "Loja do Ambiente" prestará aos seus clientes podem ser agrupados da seguinte forma:

- Recolha, transporte e análise de amostras em ambiente;
- Limpeza, recolha, transporte, tratamento e gestão de resíduos;
- Estudos e projectos de ambiente, instalação e construção;
- Biorremediação e solos e geotecnia;
- Gestão ambiental, gestão de recursos hídricos, avaliações e estudos de impacte ambiental, serviços em direito do ambiente;
- Operação e manutenção de ETA's e ETAR's;
- Saúde, higiene e segurança na empresa;
- Divulgação, educação ambiental e ecoturismo;
- Comércio e instalação de equipamentos e produtos de protecção ambiental e fornecimento de consumíveis em ambiente;

MicroCortex

A MicroCortex.com é outra das empresas mais recentes do grupo Stab. Trata-se de uma empresa de e-business, que pretende vender serviços de utilização de redes neuronais on-line. Esta empresa resulta da junção da experiência e expertise dos seus fundadores nas áreas da bioinformática, sistemas informáticos, gestão da informação e gestão empresarial, assim como da grande vontade de rentabilizar os seus conhecimentos, adquiridos ao longo de vários anos de actividade nas respectivas áreas específicas, numa óptica empresarial.

Na base desta empresa está o desenvolvimento de um novo algoritmo de redes neuronais que permite descobrir interdependências entre variáveis definidas pelo utilizador. É, por

exemplo, a associação entre sintomas e diagnósticos médicos, ou o perfil do cliente e a sua fiabilidade como pagador, ou ainda o desempenho passado e expectativas futuras.

A empresa surge no seguimento de investigação associada ao Doutoramento de Jonas Almeida em Inteligência Artificial aplicada a perfis bioquímicos. Segundo este cientista tudo começa na própria facilidade demonstrada pelos humanos em aprender com a experiência já vivida. Esta superioridade dos seres vivos há muito que intriga os matemáticos, e, na segunda metade do Séc. XX deu origem ao desenvolvimento de técnicas de inteligência artificial. Uma destas técnicas imita a aprendizagem natural mimetizando o funcionamento de redes neuronais (sistemas nervosos como o cérebro), agora como abstracções matemáticas.

O algoritmo desenvolvido por esta empresa cria centenas de redes neuronais alternativas que competem umas com as outras pela capacidade de gerarem previsões generalizáveis. Cada rede neuronal vê apenas um subconjunto da informação disponível. Ou seja, cada rede vê quase a mesma coisa que a sua vizinha, mas é na capacidade de prever o "quase" que não vê que se fundamenta a aprendizagem artificial.

De acordo com Jonas Almeida, um dos fundadores o algoritmo da *Microcortex* pode incluir a possibilidade de controlo de análise de sensibilidade predictiva, estando disponível, com uma interface com o utilizador via Internet.

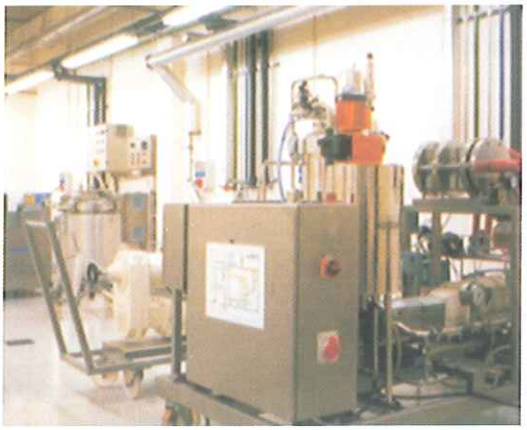
Na sua fase inicial a Microcortex.com não cobra este serviço, pois pretende uma exposição máxima, só atingível pela Internet.

Em poucos meses de actividades a Microcortex.com é já considerada como um instrumento de primeira linha na comunidade científica, sendo por isso uma aposta ganha pelos seus criadores.

4. Avaliação de resultados

A actividade desenvolvida pela STAB tem, sem dúvida, contribuído para o desenvolvimento da Região de Lisboa e Vale do Tejo. Apesar de este tipo de empresas ter tipicamente um longo ciclo de incubação e desenvolvimento, é notável a rapidez com que a STAB se impôs no mercado, e progressivamente diversificou para aplicações várias biotecnologia, sendo uma empresa que detém patentes próprias e domina tecnologias avançadas como é o caso dos *chips* de DNA. Os resultados alcançados pela empresa ficam muito a dever às parcerias que esta soube ir fazendo e consolidando, quer com as Universidades e Institutos Tecnológicos da Região quer a nível internacional no âmbito de projectos Europeus do Programa Quadro de I&D.

Nome	*IBET*
Designação	*Transferência de tecnologia orientada ao mercado*
Domínio	*Organizações - Inovação*
Dimensão de Análise	*Actividades de I&D*
Sub-Dimensão	*I&D*
Localização	*Oeiras - Grande Lisboa*
Contacto	*Prof. Manuel José Carrondo* *IBET - 214411160*



1. Identificação do projecto

O Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica (IBET) é uma instituição de interface entre a investigação científica e tecnológica e a aplicação prática dos resultados dessa mesma investigação no mundo dos negócios. Fundado em 1989, cresceu para se tornar uma instituição de referência a nível internacional. Actualmente o IBET dispõe de dezasseis laboratórios e de instalações próprias para albergar pequenas empresas de biotecnologia em fase de lançamento. Tem ao seu serviço cerca de 50 Cientistas e Engenheiros, embora por diversos protocolos com um conjunto alargado de universidades e instituições, o IBET tenha acesso a uma periferia de Cientistas e Engenheiros que pode chegar às cerca de 500 pessoas.

2. A ideia: breve enquadramento

Á semelhança do que existe nos Estados Unidos, a ideia inicial foi a de criar uma instituição executora de actividades de I&D industrialmente orientadas e de interface com o tecido industrial, e que pudesse servir como suporte à difusão do conhecimento, quer autonomamente quer através de um conjunto de unidades de investigação associadas das quais se destaca o Instituto de Tecnologia Química e Biotecnológica (ITQB).

O ITQB iniciou também em 1989 as suas actividades funcionando como instituição gémea em estreita e permanente complementaridade, concentrando as actividades de âmbito académico, deixando espaço para o IBET se dedicar à transferência de tecnologia para as empresas.

As actividades científicas e tecnológicas dos dois Institutos situam-se nos domínios da química, bioquímica, biologia e biotecnologia, áreas que constituem um verdadeiro e vasto sistema tecnológico que está a induzir mudanças relevantes em várias actividades económicas e sociais, como por exemplo, a agricultura, floresta, farmacêutica, veterinária, saúde, indústrias agro-alimentares e ambiente.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

a) A estratégia inicial (de 1990 a 1997)

Num primeiro ciclo de actividades o IBET conheceu um crescimento notável das suas capacidades, sendo que a sua estratégia consistia em rentabilizar essas mesmas capacidades de forma indiferenciada, o que conduziu a uma diversificação considerável da carteira de clientes. Esta estratégia de afirmação inicial permitiu ganhar notoriedade e

conhecimento dos padrões de procura no mercado de serviços de I&D a contracto. O IBET cedo percebeu que o contexto regional no domínio da alta tecnologia poderia ser uma barreira ao seu desenvolvimento já que, não só a massa crítica de I&D por parte das empresas portuguesas nesta área é incipiente, como também é reduzida a tradição e o empenho dessas mesmas empresas em recorrer a institutos de I&D. Precisamente por ser reduzido o recurso a contratação de I&D por parte das empresas locais, visível na fraca repetição de encomendas, os fundadores do IBET iniciam um processo de angariação de parcerias institucionais (entrada de accionistas) visando um maior envolvimento por parte das empresas, traduzido numa maior regularidade no recurso às capacidades do instituto.

Esta estratégia revela-se acertada e permitiu uma evolução bastante favorável da procura de serviços disponibilizados pelo IBET (quer em volume quer em amplitude). Assim, cerca de 80% do capital, na sua estrutura accionista, é hoje fruto do interesse de sócios empresariais nas mais variadas áreas, receptoras e potenciais beneficiárias dos conhecimentos científicos do instituto.

Os sócios empresariais do IBET têm, portanto, desempenhado um papel importante no sucesso do IBET, e levaram mesmo ao alargamento da prestação de serviços que, para além do domínio das actividades de I&D, passou também a incluir a formação de pessoal e utilização de infra-estruturas laboratoriais. Existe ainda uma grande quantidade de trabalho em parcerias e consórcios com empresas isoladas, bem como programas e actividades mobilizadoras com mais do que uma empresa, que ajudam a implementar processos de aquisição de competências e capacidades intangíveis, de que este tipo de empresas necessita para ser competitiva nos mercados internacionais.

A ligação ao mundo empresarial, passa também, não só pela venda serviços e participação no capital, mas também pela participação activa das empresas nos órgãos de gestão do instituto a vários níveis, nomeadamente: na gestão dos projectos, na gestão e aprovação das actividades a nível mais geral, nos órgãos de administração.

Quanto às parcerias institucionais na estrutura accionista, elas jogam um papel igualmente importante na estratégia do IBET. O ITQB, por exemplo, funciona como interface entre a Universidade Nova de Lisboa e o mundo das empresas, através precisamente do IBET. O INIA (agora INIAP – Instituto Nacional de Investigação Agrária e das Pescas) e a ESBUC – Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica, funcionam igualmente como plataforma para a produção e criação de conhecimento científico de base, que importa transferir para a esfera económica e tecnológica. Existem ainda instituições vocacionadas para o financiamento de actividades científicas e tecnológica, como é o caso da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência e do Ensino Superior, da FLAD –

Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento e do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

b) A segunda fase (de 1997 em diante)

Terá sido por volta de meados dos anos 90 que se fez sentir a necessidade da instituição assumir um novo posicionamento estratégico, fruto sobretudo da forte dinâmica de mudança que caracteriza este sector.

Assim, mantendo na essência as suas capacidades e oferta de serviços, o IBET aparece nesta fase com uma primeira focalização na indústria farmacêutica e química fina, deixando para um segundo plano clientes dos sectores agro-florestais e agro-alimentares ou outros, cujas necessidades poderão ser servidas por extensão natural das competências desenvolvidas nos sectores-foco-principais. A ausência de massa crítica capaz de assegurar um volume seguro de trabalho em sectores como o Agro-Alimentar, aliada à reduzida tradição das PMEs nacionais para colaborarem com institutos científico e tecnológicos terá estado na base destas alterações estratégicas.

Este novo posicionamento introduz a necessidade de focalização dos recursos de marketing e obriga a repensar as actividades de intermediação tecnológica, como estando agora sujeitas aos requisitos de multinacionais (com eventual presença no mesmo território). Por exemplo, torna-se necessário promover a realização no País de testes clínicos junto dos Hospitais e dos laboratórios das Multinacionais actuando em Portugal, nos quais o IBET pode desempenhar um papel importante.

Já na área agro-florestal, apesar da menor intensidade tecnológica, trata-se de uma área onde institutos como o IBET poderão ter um papel importante disponibilizando soluções biotecnológicas adequadas às condições edafoclimáticas, em culturas como: eucalitpo, pinheiro, sobreiro, oliveira, árvores de fruto, videira, etc.

Só mesmo nos sectores agro-alimentares é que o foco de actuação aparece nesta fase como muito mais atenuado, já que será precisamente neste sector que as PME nacionais (e as internacionais por efeito de deslocalização das suas actividades) começam a evidenciar ausência de interesse em colaborar com os institutos tecnológicos locais.

Um outro aspecto importante que começa a ser mais evidente nesta fase, é a construção da credibilidade internacional, à medida que se foram realizando projectos, e à medida que se foram registando patentes, que se tornaram acima de tudo um património de imagem. Esta

imagem enquanto patenteador de resultados de I&D provou ser um importante activo num contexto onde claramente a imagem de Portugal enquanto país de baixa tecnologia, não favorece este tipo de institutos.

Um outro passo importante, nesta fase da história do IBET, é o seu envolvimento, juntamento com o IGC – Instituto Gulbenkian da Ciência, na atribuição ao ITQB, do estatuto de Laboratório Associado. Trata-se de um estatuto especial atribuido pela Fundação de Ciência e Tecnologia aos laboratórios nacionais considerados estratégicos. A concretização da missão do Laboratório Associado e execução do respectivo contrato envolve a participação conjunta das três entidades acima citadas nas suas respectivas áreas de competências.

O projecto em acção

Como se viu ao longo dos seus dois ciclos estratégicos o IBET foi consolidando uma gama de serviços orientados a clientes empresarias, empresas nacionais e estrangeiras e que incluem:

- serviços de disponibilização de capacidades laboratoriais;
- serviços de I&D a contracto;
- nidificação e incubação de novas empresas de biotecnologia;
- formação profissional.

Para a concretização deste projecto em muito contribui também a localização estratégica deste instituto na Quinta do Marquês em Oeiras. A proximidade geográfica é neste caso um factor essencial de cooperação inter-institucional em I&D já no mesmo perímetro e em áreas vizinhas estão também instalados a Estação Agronómica Nacional, a Estação Florestal Nacional, e ainda o Instituto Gulbenkian de Ciência. Não muito longe, no TagusPark, estão também instaladas algumas das pequenas empresas de Base Tecnológica em Biotecnologia (como a STAB e outras), e em conselhos adjacentes, as principais empresas dos sectores da química e farmacêutica cujas actividades de I&D se podem relacionar com as do complexo IBET/ITQB

A concretização do projecto IBET deve-se também aos apoios e financiamentos públicos recolhidos desde o lançamento. Como efeito, quer o IBET quer o ITQB beneficiaram de apoios públicos oriundos de programas de desenvolvimento integrados nos sucessivos Quadros Comunitários de Apoio, e geridos por entidades tuteladas por diferentes ministérios, por exemplo: Programa PEDAP (Ministérios da Agricultura), Programas PEDIP e POE

(Ministério da Indústria e Energia), Programa PRODEP (Ministério da Educação) e Programa CIÊNCIA, (Ministério do Planeamento e da Administração do Território), e Programas Praxis XXI e POCTI (Ministério da Ciência). Por exemplo, foi com verbas dos programas PEDAP e PEDIP, que foi construída a Unidade Piloto de fermentação, extracção e purificação do IBET com 2000 m^2 de área, inaugurada em 1994.

4. Avaliação de resultados

Trata-se de facto de um dos mais evidentes casos de sucesso de uma instituição de interface entre a I&D pública e as empresas, na região de Lisboa e Vale do Tejo. Os factores principais que contribuíram para o sucesso deste instituto, relativamente a muitos outros da mesma região, parecem estar na abertura da estrutura accionista à participação directa das empresas interessadas, na atitude de prestação de serviços a nível internacional colmatando a eventual redução de procura local, e nas ligações institucionais a outros institutos, universidades e laboratórios de I&D a montante.

As dificuldades sentidas durante a última década situam-se essencialmente ao nível da reduzida procura regional. Note-se que este instituto, como muitos outros, sentem menos problemas do lado das ligações nacionais e internacionais à Ciência e Tecnologia, do que sentem na transferência efectiva dos seus conhecimentos através da prestação directa de serviços e projectos para empresas da região.

O exemplo do IBET no que respeita à abertura da estrutura accionista a sócios com objectivos empresariais e à internacionalização, é certamente um exemplo replicável em outras instituições de interface da região. A relativa reduzida procura local para os serviços deste tipo de institutos resulta, como se sabe do menor nível de qualificação tecnológica das empresas nacionais, pelo que este tipo de institutos para sobreviver devem necessariamente perspectivas a sua acção no âmbito dos mercados internacionais de serviços de I&D e transferência de tecnologia.

Nome	*Altitude Software*
Designação	*Empresa portuguesa de Software que é já a terceira maior empresa do mundo em soluções de software para centros de contacto.*
Domínio	*Organizações - Inovação*
Dimensão de Análise	*Transferência de Tecnologia*
Sub-Dimensão	*Criação de Novas Empresas de Base Tecnológica*
Localização	*Algês/Oeiras - Grande Lisboa*
Contacto	*Ana Paula Sousa* *info@altitude.com*

1. Identificação do projecto

A Altitude Software é certamente uma das empresas portuguesas de novas tecnologias de informação mais conhecidas a nível internacional. A empresa tem já uma longa história. Tendo sido criada em 1987, chamava-se então SSF, passou por várias alterações de nome que correspondem, grosso modo, a diferentes fases da sua evolução.

Depois de em 2002 ter estado à beira da falência e de ter recorrido à figura da protecção de credores, a Altitude Software foi readquirida em Abril de 2003 por um grupo de antigos e novos accionistas, reestruturou-se e enfrenta agora um novo ciclo de crescimento. As receitas são hoje de cerca 25 milhões de Euros.

2. A ideia: breve enquadramento

Na economia de serviços que caracteriza os grandes centros urbanos, como é o caso de Lisboa, criam-se por vezes condições de incubação únicas que geram projectos tecnológicos avançados de notoriedade internacional como é o caso da empresa Altitude Software. A empresa que nasceu de um grupo de estudantes finalistas do Instituto Superior Técnico em 1987, tinha como ideia principal produzir software dedicado para o sector financeiro. Contudo, as oportunidades que se geraram pela proximidade da empresa aos fabricantes de centrais telefónicas, conduziram ao desenvolvimento de um produto ganhador a nível internacional na área do atendimento e gestão de contactos e do relacionamento com clientes. Apesar de se tratar de um caso típico de uma empresa apanhada pela crise das empresas "dot.com" do início dos anos 2000, precisamente na sua fase de expansão forte a nível internacional a empresa recuperou, graças a novos investimentos por parte dos antigos e novos accionistas e continua hoje a ser uma bandeira tecnológica da região de Lisboa.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

A história da Altitude Software é já uma história longa com várias mudanças radicais de estratégia. A empresa é fundada em 1987 por Carlos Quintas e colegas do Instituto Superior Técnico com o nome de SSF. A ideia inicial era trabalhar para o mercado de software do sector financeiro, nomeadamente as soluções para leasing. De facto, durante uns anos a empresa cresce rapidamente desenvolvendo soluções modulares para o sector das sociedades leasing. Sucede que com a crescente concentração do sector bancário no final dos anos 80, a empresa rapidamente esgota as suas oportunidades neste mercado.

Contudo, já no inicio dos anos 90 surge um desafio por parte da Alcatel para desenvolver uma solução na área da gestão de centros de atendimento telefónico. Os responsáveis da SSF não hesitaram e lançaram-se ao trabalho recorrendo a colaborações formais e informais com as principais faculdades de engenharia da região. Nessa altura o mercado era dominado por várias empresas de hardware que dispunham de soluções fechadas e que por isso apresentavam grandes dificuldades de integração. A SSF opta então por uma filosofia diferente e desenvolveu uma solução baseada em tecnologias cliente/servidor, que na altura estavam já a ser adoptadas como a arquitectura preferencial nas mais variadas áreas das tecnologias de informação, e desenvolve soluções em cima de equipamentos e protocolos standard. O resultado foi um software inovador, que mais tarde viria a alterar as regras do jogo no mercado internacional no que respeita à gestão dos call centers.

Em 1995 surge então a SSF - Easyphone como sendo uma empresa especializada unicamente em soluções independentes de "software" para centros de contacto (voz, SMS, MMS).

Em 1998 a empresa dá um salto qualitativo importante com a entrada de capital de risco norte-americano e a adopção de um modelo de negócio virado para o crescimento acelerado baseado em recursos financeiros externos. A empresa começou a expandir-se internacionalmente e o produto começa aevoluir no sentido de incluir funcionalidades Internet como emails, chat, e contactos que chegam através do WebSite.

Já no final dos anos 90, com o começo da era das empresas "dot.com" a empresa desliga-se definitivamente da sua solução inicial baseada apenas em contactos telefónicos, e lança-se na nova estratégia das soluções que integram vários outros canais de comunicação para além do telefone. Estava-se ainda na era dos sistemas proprietários, baseados em hardware pelo que a introdução de uma nova forma de gerir os centros de atendimento telefónico ou call centers, de forma integrada e não dependendo da tecnologia do fabricante de hardware constituía uma inovação de grande risco.

Ao mesmo tempo a empresa muda o nome para "Altitude Software". A mudança de nome sinalizava o afastamento da empresa da plataforma exclusivamente telefónica (Easyphone, recorde-se) para uma solução baseada na nova plataforma Web em fase de massificação e integrando um mosaico de canais utilizados no contacto ao cliente.

A nova Altitude Software rapidamente se torna uma das mais destacadas empresas europeias na área das soluções independentes de software para centros de contacto. As soluções Altitude UCI (Unified Customer Interaction) gerem e desenvolvem as relações com os clientes em cada interacção realizada no centro de contacto, seja este de uma PME ou de uma

grande organização com múltiplos centros. Ao que parece as vantagens do Altitude UCI residem no ser modular mas facilmente integrado com aplicações de gestão da interacção com os clientes, incluindo: uma robusta solução de telefonia (a génese do produto); linguagens e ambientes de desenvolvimento dedicados na área do controlo de interacções; uma solução para chamadas "outbound" e "predictive dialling"; gestão de emails, colaboração web e chat; tudo integrado de forma a gerar uma visão global consolidada de cada cliente e a permitir um ambiente de trabalho adequado a grandes campanhas e a serviços de apoio a cliente com grandes "cargas" (que podem chegar a 50.000 clientes).

O centro telefónico dos Jogos Olímpicos de Sydney utilizou as soluções da empresa. A Caixa Económica Federal, no Brasil, seguiu-lhe os passos. Actualmente, o software Altitude UCI é utilizado um pouco por todo o planeta e muitas das grandes organizações a nível mundial, como o Credit Agricole, o Banco Santander, a Burda Direct, a Telesp Celular, a Axa Seguros ou Coca-Cola, já adoptaram o produto.

Em 2000 a empresa planeava entrar na bolsa de Amesterdão criando para o efeito uma "holding" na Holanda, que chegou a ser avaliada pela Merrill Lynch em mil milhões de Euros. Mas, entretanto, rebentou a "bolha" das empresas tecnológicas provocando uma queda acentuada nos mercado de capitais internacionais, pelo que a oferta pública de venda (IPO) da Altitude nunca chegou a realizar-se. Os investimentos na contínua expansão internacional na empresa já haviam, contudo, sido comprometidos pelo que dois anos mais tarde, em 2002, a Holding entrou em "colapso" e ficou à guarda do Tribunal na Holanda, tendo recorrido à figura de protecção de credores, com a nomeação de um administrador judicial.

Nessa altura, um consórcio de novos investidores e actuais accionistas decidiu comprar os activos da Altitude investindo cerca de 100 Milhões de Euros. O consórcio inclui um conjunto de entidades nacionais públicas e privadas, nomeadamente: Fogeca (Grupo Salvador Caetano), FIEP, PME Capital, Tafin, o Grupo Totta e a SonaeCom. Os novos accionistas optam por deixar de fora a Holding holandesa e as empresas mais problemáticas, situadas nos Estados Unidos da América (EUA) e na Ásia. A compra efectivou-se em Abril de 2003. Entrou então para a empresa uma nova administração e um novo presidente, em substituição da equipa liderada pelo fundador Carlos Quintas, desde os tempos já longínquos da SSF.

Para ultrapassar a crise a empresa concentrou-se geograficamente nos principais mercados e funcionalmente na área de produto em que são líderes nomeadamente, a do software para centros de contacto. Paralelamente, estandardizou a produção do "software" de forma a conseguir que a expansão para outros mercados se pudesse fazer a custos marginais.

Estando hoje concluído o processo de reestruturação financeira a Altitude Software volta a ser viável e, face à expressão e reconhecimento internacional já atingidos - a Altitude é hoje a terceira maior empresa de "software" para centros de contacto.

4. Avaliação de resultados

A empresa conta hoje com cerca de 200 colaboradores (dos quais 120 em Portugal) e nove escritórios localizados em Lisboa, no Médio Oriente e África, em Londres, Bruxelas, Paris, Madrid, Dubai, Toronto, e São Paulo no Brasil. A Altitude Software tem cerca de 600 clientes em 45 países à volta do mundo, apoiados directamente ou através de uma vasta rede de parcerias com integradores de sistemas de renome, como a Accenture, Cap Gemini, IBM, SchlumbergerSema e Soluziona, entre outros.

Este caso serve para demonstrar que a Região de Lisboa parece ter os ingredientes necessários, para incubar serviços avançados onde a inovação tecnológica pode ter um papel importante. A dinâmica do sector bancário numa fase inicial e posteriormente a do sector das telecomunicações ajudaram a solidificar um projecto empresarial de renome mundial que, apesar de apanhado pela crise bolsista em 2000-2001, consegue ainda assim recuperar a sua posição internacional. A colaboração da empresa com as principais faculdades de engenharia da região, a sua capacidade de atrair investidores nacionais e estrangeiros, e a sua estratégia de desenvolvimento de produtos novos orientados para as oportunidades de mercado, explicam no essencial o sucesso alcançado.

Nome	*YDreams*
Designação	*Smile You're Mobile - YDreams*
Domínio	*Organizações - Inovação*
Dimensão de Análise	*Transferência de Tecnologia*
Sub-Dimensão	*Novas Empresas Spin-Off de Actividades de I&D Universitária*
Localização	*Costa da Caparica (MandanPark) - Península de Setúbal*
Contacto	*Tel: 212 949 683* *marketing@ydreams.com*

YDREAMS

1. Identificação do projecto

A YDreams é uma nova empresa de tecnologias da informação, 100 por cento portuguesa, com sede no Parque Tecnológico de Almada (Madan Parque) no Monte da Caparica, que resulta do trabalho de investigação de ponta realizado na Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa. Trata-se de uma empresa que se dedica ao desenvolvimento de aplicações multimédia, como por exemplo jogos interactivos para telecomunicações móveis, baseados em sistemas de localização geográfica e em sistemas de visualização a três dimensões (3D). Apesar das dificuldades a empresa tem tido um assinalável sucesso a nível internacional e tem mantido um crescimento sustentado. As relações que mantém com a universidade e os serviços de apoio do Parque têm sido importantes e permitem continuar a desenvolver as suas áreas de trabalho. A empresa conta hoje com cerca de 50 pessoas de elevada qualidade e com experiência internacional, estando em contínua e permanente exploração de novas oportunidades.

2. A ideia: breve enquadramento

A YDreams resulta da investigação em sistemas de informação geográfica, multimédia e realidade virtual conduzida na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa de 1993 a 1998 pelo Grupo de Análise de Sistemas Ambientais (GASA). Entre os projectos mais importantes que o GASA realizou contam-se os trabalhos desenvolvidos para a Expo98 - como o sistema de gestão ambiental e o Voo Virtual, uma aplicação de realidade virtual para exploração de terrenos, demonstrada no Pavilhão do Território (na mostra interactiva "Portugal Digital") - e para o SNIG-Sistema Nacional de Informação Geográfica.

Em 1998-99 o Professor António Câmara da referida faculdade, teve a oportunidade de trabalhar, como Professor Visitante, num dos mais famosos e prestigiados laboratórios de tecnologia a nível mundial: o famoso "Media Lab" do Massachusetts Institute of Technology (MIT) em Boston. Ao comparar o trabalho realizado anteriormente no GASA com as mais modernas tecnologias do MIT, chega então à conclusão que, em algumas áreas, o GASA tinha ideias comparáveis às de muitas das empresas internet do final dos anos 90, saídas da investigação do MIT.

É quando regressa que começa a germinar a ideia de que os trabalhos académicos desenvolvidos nos últimos anos poderiam ter um impacto económico significativo.

Por exemplo trabalhos anteriores de investigação em navegação e exploração de espaços

urbanos através de dispositivos móveis com acesso à internet, na qual Eduardo Dias trabalhava desde 1995 no âmbito da sua tese de doutoramento, ofereciam possibilidades mais interessantes, quando comparadas com as aplicações de posicionamento baseados no Global Positioning System (GPS) para espaços urbanos desenvolvidas nos EUA. Isto porque o GPS não funciona bem em ambientes urbanos densos nem dentro de áreas comerciais. Uma outra área de vanguarda da investigação na Faculdade de Ciências e Tecnolologia da UNL, que parecia oferecer possibilidades de negócio, era a da interacção com vídeos, em que trabalhava Edmundo Nobre, que, em 1999, viria também a ser Professor Visitante no Media Lab do MIT.

É então que, juntamente com os seus antigos alunos Eduardo Dias, Edmundo Nobre e José Miguel Remédio, aos quais se junta Nuno Correia, que tinha vindo do INESC para a UNL decide avançar.

Estava-se em 1999 e, na altura, a ideia era replicar em Lisboa o modelo do "Media Lab". Contudo, os empresários fundadores rapidamente perceberam que em Portugal é particularmente difícil arranjar clientes interessados em colaborar com uma unidade de investigação universitária. Decidem então criar a empresa "Ideias Interactivas" (Junho de 2000) e só em Dezembro de 2002 haveriam de mudar o nome para YDreams com intenção de facilitar a internacionalização da empresa.

3. O processo: desenvolvimento do projecto

A criação da empresa, no Parque de Ciência e Tecnologia da Faculdade de Ciências e Tecnologias da UNL, o Madan Park, tornou-se óbvia, identificadas que estavam as áreas de desenvolvimento de negócio e os projectos em que se acreditava haver viabilidade comercial. A estrutura de investigação e desenvolvimento da YDreams acabaria por se chamar YLabs e manter uma forte ligação à universidade. Os conhecimentos científicos da empresa situam-se nas áreas dos sistemas de informação geográfica (SIG) e dos sistemas de informação ambiental, mas a aposta de negócio situa-se nos serviços baseados em localização. Isto é, na produção de mapas e informação geo-referenciada para terminais móveis.

Se, por um lado a experiência dos fundadores na área das comunicações móveis já vinha de longe, por outro lado, o mercado de telemóveis em Portugal é em si mesmo um laboratório interessante para este tipo de serviços, dadas as rápidas taxas de difusão da rede móvel na última metade dos anos 90. Note-se que existem hoje mais de 10 milhões de telemóveis em Portugal.

A criação da empresa em 2000

A criação da empresa, deu-se em Junho de 2000. A empresa arranca com apenas 7 pessoas. Na sequência dos trabalhos realizados pelos fundadores para a Expo98 aparecem de forma natural as primeiras ideias propostas às operadoras da rede móvel em Portugal. Em primeiro lugar, a Vodafone (então Telecel) queria um canal de mapas para o seu portal, o Netc (hoje Vizzavi) e, ao contrário do que normalmente acontece nestes casos, apostou fortemente numa empresa portuguesa recém criada. Esse canal foi desenvolvido em apenas 4 meses (http://mapas.vizzavi.pt) e posteriormente adaptado para poder estar acessível em outras plataformas Internet, como o WAP (a versão mini da Net para telemóveis) e os PDAs ou computadores de bolso. Este primeiro contacto viabilizou os meios de capital necessários à criação da "Ideias Interactivas". Esta é uma área de negócio fundamental para a YDreams, que está, aliás, ligada à sua fundação. O canal de mapas - das cidades de Lisboa e Porto - desenvolvido para o portal da Vodafone na Internet, em 2000, foi um dos primeiros projectos multiplataforma a nível mundial. A Motorola classificou este projecto como um dos oito melhores serviços do género disponíveis a nível mundial. Localizar ruas e edifícios, saber os sentidos e as direcções das vias ou descobrir o melhor caminho para chegar a determinado ponto são apenas algumas das funcionalidades disponíveis.

No início a filosofia de base da empresa passava por utilizar o mercado das telecomunicações móveis em Portugal como laboratório, para depois poder exportar produtos para o mercado global. Este era, um percurso arriscado e com algumas dificuldades, sobretudo devido à relativa crise económica do mercado nacional, por um lado, e aos atrasos na disponibilização da terceira geração de comunicações móveis" (o chamado UMTS e também conhecido por 3G), por outro lado.

Os jogos georeferenciados e o entretenimento móvel

Mais recentemente uma outra área de desenvolvimento da empresa é a dos jogos para telemóvel - que usam a georeferenciação para entretenimento via SMS entre diversos participantes. O primeiro jogo a ser desenvolvido pela empresa foi o Rockstar.

Contudo, o jogo de que levou a empresa à fama internacional é o Undercover. Trata-se de um jogo profundamente inovador pois foi o primeiro jogo baseado em localização com interface visual, multi-player e de estratégia a nível mundial. Foi tema de artigos no El Pais, Wired News e muitas outras publicações. Os fundadores da YDreams - criadores do Undercover - passaram a ser frequentemente entrevistados a nível internacional dando visibilidade à empresa e à região de Lisboa. A HP e a Comissão Europeia, entre outras instituições, utilizam o Undercover como exemplo de uma nova forma de entretenimento. O jogo foi, também, muito

elogiado em Hong Kong pelos "media" locais e passou os testes em operadores de 14 países, estando hoje perto dos 500 milhões potenciais utilizadores. Também em França o jornal Libération elegeu a empresa portuguesa como um dos três líderes mundiais nesse tipo de produto, a par da sueca ItsAlive e da francesa Newt Games. O jogo que fez fama, com o sugestivo título de "undercover" (abrigado), permite aos jogadores "móveis" usar locais físicos reais - centros comerciais ou cadeias de comida rápida, por exemplo - como "santuários" ou "refúgios" atacando os "inimigos" sem serem descobertos. Tudo graças à georeferenciação.

♦ Inserir o virtual no mundo real

Com a introdução (ainda que lenta) da terceira geração de telemóveis - 3G, a YDreams está já a desenvolver novas soluções e conteúdos para os operadores. Por exemplo a YDreams tem Jogos para 3G que permitem a inserção e controlo de elementos virtuais em cenas reais. Pode-se, por exemplo, jogar baseball, cricket ou ténis, substituir o guarda redes num jogo de futebol, ou conduzir um carro virtual numa corrida real. A empresa tem também o "LiveAnywhere Traffic", que permite optimizar percursos em tempo real tendo em conta a informação do tráfego e que tem funcionalidades sem rival no mercado.

A par deste desenvolvimentos a empresa continua a criar novas edições dos jogos Undercover e Serial Lover para a terceira geração.

A televisão interactiva também foi uma aposta desde o início da empresa, por acreditarem na importância de arriscar e nas vantagens de chegar primeiro a este mercado promissor. De resto Portugal foi pioneiro nesta matéria, através de uma parceria entre a TV Cabo e a Microsoft. Contudo as baixas taxas de difusão da TV interactiva em Portugal e na Europa em geral não têm permitido um maior sucesso nesta área.

Com base na inserção e manipulação de objectos virtuais em cenas reais, a YDreams tem aplicações vocacionadas para a TV interactiva - que podem permitir, por exemplo, que o espectador se substitua ao guarda-redes num jogo de futebol a ser transmitido em directo ou que conduza um Fórmula 1 virtual numa corrida real. A ideia final é que o espectador que esteja a assistir a uma transmissão de uma corrida, em directo, através do sistema de televisão interactiva do futuro, possa colocar o seu carro virtual na pista e, em tempo real, participar na corrida que está de facto a decorrer num circuito a muitos milhares de quilómetros de distância. O carro virtual não poderá afectar o carro real mas o carro real pode afectar o carro virtual - por exemplo, empurrando-o para fora da pista.

A inserção e a manipulação de elementos virtuais em imagens reais também está a ser

aplicada na área das instalações interactivas. Um dos exemplos é o Miradouro Virtual, uma solução de realidade aumentada que transforma o tradicional miradouro sobre a cidade num sistema informático que permite não só visualizar o espaço à nossa frente como obter mais informação sobre os diversos pontos de interesse - sob a forma de textos, fotos ou vídeos, sendo os elementos virtuais inseridos na imagem real.

A actual estrutura da YDreams

Embora em Junho de 2000 a YDreams tenha começado a funcionar com apenas sete pessoas, hoje, em resultado do rápido crescimento, conta com cerca de 50 pessoas, obrigando a uma subdivisão em quatro áreas de actuação. No que se segue dá-se um exemplo de um produto desenvolvido por cada uma das áreas de trabalho da empresa.

- YDreams Entertainment - concebeu, em parceria com a IDEO, o Cubo Interactivo da Vodafone, visível na sede desta operadora de telemóveis, com o qual ganhou o mais conceituado prémio norte-americano na área do design industrial - IDEA - Industrial Design Excellence Awards. Este cubo funciona como um ecrã gigante interactivo: até seis pessoas podem ver e disputar, através dos seus telemóveis, os jogos que ali se projectam em tempo real.
- YDreams Advertisingment - concebeu jogos virtuais patrocinados por marcas de produtos, que permitem, por exemplo, projectar no chão um campo de futebol virtual onde os participantes podem jogar esta modalidade, uma vez que esta tecnologia identifica os seus movimentos.
- YDreams Entertainment Education and & Culture - cria miradouros virtuais , por exemplo, onde podemos espreitar e ver a imagem real que se estende à nossa frente com imagens virtuais sobrepostas. No miradouro do Castelo de Almada poderíamos ver as caravelas dos Descobrimentos a abastecerem-se de água doce na Fonte da Pipa.
- YDdreams Environment & and Quality of Life - está a produzir para a Agência Espacial Europeia o I-Ggarmnment, um fato que poderá ser usado por bombeiros e que, através da tecnologia nele incorporada permite identificar a localização exacta do soldado da paz, estabelecer comunicações, verificar a temperatura ambiente dentro e fora do fato, medir as pulsações, entre outro dados.

Nos próximos anos a YDreams irá continuar a internacionalizar-se criando escritórios na China, Brasil, EUA, e Espanha. Para tal pensa contar com o apoio de investidores americanos e com a entrada no Nasdaq, a bolsa norte-americana das empresas de novas tecnologias. Já está criada uma empresa nos EUA, chamada Portus Group, que faz parte da parceria com os investidores americanos e em que o objectivo é entrar no Nasdaq em 2007.

4. Avaliação de resultados

Embora sendo uma empresa recente e ainda jovem a YDreams tem tido grandes sucessos em concorrência directa com empresas internacionais de primeiro plano, tendo mesmo atraindo o interesse dos média e de investidores internacionais. Em 2004 a YDreams atingiu uma facturação de cerca de 5Milhões de Euros.

Trata-se do exemplo típico de uma empresa spin-off de trabalhos de investigação universitários na região de Lisboa, que consegue atingir o sucesso internacional. Este exemplo vem mais uma vez chamar a atenção para a importância das ligações dos actores regionais no domínio da I&D a centros de excelência internacionais. Por outro lado este caso chama a atenção para a necessidade de estimular a criação de empresas a partir de resultados e conhecimentos adquiridos através da I&D, bem como para o papel importante que os parques de Ciência e Tecnologia da região podem desempenhar, facilitando o processo de fixação das empresas recém criadas à Universidade que as viu nascer.