

## ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (Potencialidades, Estrangulamentos, Oportunidades e Ameaças) inscreve-se nos trabalhos de elaboração do Plano Director Municipal de Lisboa e visa a detecção dos principais elementos a reter para a definição de uma estratégia territorial para o município de Lisboa e, nesse sentido, constitui um documento de trabalho igualmente válido para o exercício de elaboração da Carta Estratégica de Lisboa 2010/24. A matriz SWOT está organizada precisamente segundo as temáticas associadas às seis grandes questões colocadas à cidade pela Câmara Municipal de Lisboa (CML) na elaboração da referida Carta Estratégica.

- ✓ Cidade e dinâmica sócio-demográfica
- ✓ Cidade amigável, segura e inclusiva
- ✓ Cidade ambientalmente sustentável e energeticamente eficiente
- ✓ Cidade dinâmica, competitiva e internacional
- ✓ Cidade e identidade global
- ✓ Cidade e “governança”

Foram levados em linha de conta nesta matriz SWOT os estudos e planos realizados mais recentemente na CML, bem como o Relatório de Estado de Ordenamento do Território (REOT) recentemente concluído. Por outro lado, as reuniões de preparação do novo Plano Director Municipal (PDM) de Lisboa e as sessões públicas organizadas no âmbito de estudos e planos em elaboração na CML permitiram recolher alguns elementos relevantes para a análise SWOT.

Tratando-se de uma análise que retrata uma realidade dinâmica e complexa, a matriz SWOT que se apresenta está por natureza desactualizada logo no momento em que se conclui, facto que requer, como qualquer processo, uma permanente actualização. Não obstante, os principais elementos críticos e oportunidades estão, em nosso entender, identificados e permitem informar as linhas de estratégia territorial do PDM de Lisboa.

## Dimensão #1: Cidade e Dinâmica Sócio-Demográfica

POTENCIALIDADES	ESTRANGULAMENTOS
<p>Centro da Área Metropolitana de Lisboa, principal aglomeração urbana nacional.</p> <p>Dimensão cénica e valorização da proximidade ao rio na procura residencial.</p> <p>Oferta de habitação especialmente na periferia do concelho atractiva para famílias de estratos sócio-económicos intermédios.</p> <p>Manutenção de imagem positiva nas preferências residenciais de residentes fora do concelho de Lisboa.</p> <p>Proximidade residência-emprego e qualidade do espaço urbano.</p>	<p>Conjugação de trinómio envelhecimento, despovoamento e degradação do edificado nas áreas centrais.</p> <p>Desadequação das tipologias e áreas dos fogos às necessidades e estilos de vida da população nas áreas centrais.</p> <p>Oferta limitada de habitação pelo sector privado a preços acessíveis para os estratos sociais com rendimentos médios (excepto nas áreas periféricas do concelho).</p> <p>Dinâmica insuficiente do mercado de arrendamento.</p> <p>População com níveis de instrução mais baixos sobre-representada nas freguesias do centro, sector oriental e no extremo norte da cidade.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Revitalização de áreas obsoletas e degradadas do sistema industrial urbano-portuário da frente ribeirinha da cidade e de áreas com equipamentos públicos a desactivar (instalações militares e do sector da saúde).</p> <p>Atenuação do problema demográfico por via do aumento da população imigrante (mas riscos de fragmentação social).</p> <p>Redução do preço de fogos no mercado em resultado da crise económica.</p> <p>Valorização da reabilitação urbana com o apoio de instrumentos de política específicos e incentivos fiscais.</p>	<p>Saída de população para áreas suburbanas com oferta de habitação a preços mais baixos.</p> <p>Congestionamento urbano e poluição ambiental em algumas áreas da cidade.</p>

## Dimensão #2: Cidade Amigável, Segura e Inclusiva

POTENCIALIDADES	ESTRANGULAMENTOS
<p>Boa oferta de pessoal médico e de enfermagem e de equipamentos de saúde de nível superior, públicos e privados e de âmbito supra municipal (Hospitais Centrais e Privados).</p> <p>Ampla rede de equipamentos culturais, com destaque para as bibliotecas, galerias e salas de cinema, e boa dinâmica cultural (eventos, espectadores e receitas).</p> <p>Diversos programas e instrumentos disponíveis para promover a oferta de habitação para estratos sociais menos favorecidos e para a população jovem.</p>	<p>Insuficiente cobertura de rede pública de equipamentos sociais de proximidade, tais como Creches, Lares, Centros de Dia.</p> <p>Carências de equipamentos de educação pré-escolar (apenas 28% dos alunos estão matriculados em estabelecimentos públicos) e escolas do 1º ciclo em mau estado de conservação.</p> <p>Carências significativas de unidades de cuidados continuados de saúde do sector público e de equipamentos públicos de saúde de proximidade no interior da cidade de Lisboa.</p> <p>Vulnerabilidade à pobreza da população desempregada e dos reformados, bem como dos trabalhadores com níveis de rendimento baixos (com desigualdade de género, afectando mais as mulheres activas).</p> <p>Elevado número de beneficiários dependente de prestações sociais, especialmente pensões.</p> <p>Dificuldade de resposta aos pedidos para habitação municipal.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Dotação de equipamentos sociais e mecanismos de protecção social abrangentes potenciam intervenção pública no combate à pobreza e na promoção da inclusão social.</p> <p>Qualificação do espaço público urbano pode combater a “guetização” social e o enclave étnico.</p> <p>Valorização da multi-culturalidade e transculturalidade nas dinâmicas urbanas (regeneração urbana).</p>	<p>Sub-representação das famílias com níveis de educação (e rendimentos) intermédios na cidade com o eventual e conseqüente indício de polarização social, um resultado da reduzida oferta de habitação a preços e tipologias adequadas para as famílias deste estrato social.</p> <p>Os processos de reabilitação urbana qualificam o tecido urbano mas também podem agravar as assimetrias sócio-urbanísticas (atração de novos residentes de nível social superior e saída de famílias com rendimentos mais baixos).</p> <p>Excessiva concentração de população em bairros sociais em áreas da cidade constitui um elemento de conflitualidade potencial.</p>

### Dimensão #3: Cidade Ambientalmente Sustentável e Energeticamente Eficiente

POTENCIALIDADES	ESTRANGULAMENTOS
<p>Implementação da recolha selectiva de resíduos urbanos.</p> <p>Estrutura Verde com grande diversidade de espaços verdes com funções ecológicas, lúdicas e recreativas e características diferenciadas.</p> <p>Função ecológica e pedagógica e de “amortecedor” social das áreas de produção agrícola na cidade.</p> <p>Bons níveis de acessibilidade rodoviária ao nível metropolitano (construção de parte do IC 17, finalização do Eixo Norte-Sul e ligação deste e da 2º Circular à CRIL) com redução da carga sobre a rede de distribuição principal da cidade, quer do tráfego de atravessamento, quer do tráfego com origem e destino na cidade.</p> <p>Boa dotação de lugares para estacionamento tarifados nas malhas urbanas envolventes do eixo central Baixa-Campo Grande, onde é maior a acessibilidade em transporte colectivo de modo pesado.</p> <p>Acesso condicionado ao tráfego nos bairros históricos contribui para a melhoria da qualidade de vida urbana.</p> <p>Intervenções nas interfaces têm gerado melhorias na conexão entre o modo pesado suburbano e os transportes colectivos urbanos, nomeadamente o metropolitano.</p> <p>Expansão da rede de metropolitano de Lisboa e articulação com a rede da Carris (superando a lógica da concorrência dos meios de transporte).</p>	<p>Carências de espaços verdes urbanos e de vizinhança, sobretudo nas áreas centrais da cidade e nas áreas da coroa periférica noroeste e norte.</p> <p>Falta de consolidação das ligações dos corredores inter-concelhios para a implementação de redes de actividades de recreio e promover a protecção, valorização e dinamização do património paisagístico natural e cultural.</p> <p>Risco sísmico elevado e disseminado pelo território concelhio.</p> <p>Câmara Municipal de Lisboa é um consumidor excessivo de água e de energia.</p> <p>Poluição sonora elevada em determinadas áreas centrais da cidade, especialmente resultante do tráfego.</p> <p>Forte dependência do transporte individual nas deslocações pendulares na AML com reflexos negativos na fluidez do tráfego e na geração de emissões e ruído em Lisboa.</p> <p>Existência de áreas com cobertura deficiente da rede de distribuição principal (1º e 2º níveis), nomeadamente na Ajuda, colinas históricas envolventes à Baixa, Marvila/Beato e Coroa Periférica Norte (Lumiar-Carnide).</p> <p>Carências de estacionamento tarifado e para residentes nos bairros de maior cariz residencial, sobretudo onde há também maior concentração de comércio e serviços (a comparação entre a oferta de estacionamento e o número de alojamentos apresenta rácios muito baixos em algumas zonas históricas).</p> <p>Estacionamento ilegal tem um peso muito elevado, representando cerca de um terço no período diurno e um pouco menos no período nocturno no total dos veículos estacionados.</p>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Implementação da Estratégia Energético-Ambiental suportada por uma consciencialização ambiental dos cidadãos e dos seus representantes.</p> <p>Definição de uma rede de vias cicláveis beneficia o ambiente e a saúde pública.</p> <p>Expansão da rede de metropolitano e eléctrico contribui para a melhoria da mobilidade sustentável na cidade.</p> <p>Política de estacionamento nos bairros residenciais (áreas “30”).</p> <p>Expansão e qualificação da estrutura verde e ecológica municipal e metropolitana.</p> <p>Qualificação ambiental das áreas ribeirinhas da cidade.</p> <p>Requalificação e reforço das componentes comercial e de serviços das interfaces de transporte entre o modo pesado suburbano e os transportes colectivos urbanos, entendidas como áreas para intervenção urbanística (Alcântara, Cais do Sodré, Santa Apolónia, Rossio/Restauradores, Entrecampos, Campo Grande, Gare do Oriente).</p>	<p>Crescimento do transporte individual é um sério obstáculo à redução dos níveis de ruído e à melhoria da qualidade do ar e contribui para agravamento das alterações climáticas.</p> <p>Conflito entre o transporte individual e a vida urbana com reflexos na qualidade do espaço público e na sua fruição.</p> <p>Esforço de investimento em infra-estruturas e sistemas de transporte pode não ser acompanhado por um efectivo crescimento do número de utentes do TC.</p> <p>Dificuldade em responder às necessidades da mobilidade da população envelhecida, especialmente carenciada e residente nos bairros históricos.</p>

## Dimensão #4: Cidade Dinâmica, Competitiva e Internacional

POTENCIALIDADES	ESTRANGULAMENTOS
<p>Massa crítica com dimensão nacional e internacional no sistema de Ciência &amp; Tecnologia (universidades, laboratórios, e fundações).</p> <p>Presença de diversas redes internacionais na área da inovação, I&amp;D e actividades culturais.</p> <p>Funções económicas relevantes para o desenvolvimento centrado na economia do conhecimento e na inovação.</p> <p>Centro de decisão económica nacional com relevância crescente ao nível internacional.</p> <p>Qualificação elevada da população em idade activa essencial para responder aos desafios da economia do conhecimento.</p> <p>Diversificação de espaços alternativos para instalação de actividades de serviços, como a área da EXPO, acentuam policentrismo em Lisboa.</p> <p>Presença de algumas instituições culturais com grande capacidade e reputação internacional na cultura e nas artes.</p> <p>Espaços diversificados e alternativos para a realização de eventos culturais com impacto internacional.</p> <p>Espaços de acolhimento de artistas (ateliers e residências) em expansão.</p> <p>Capacitação de agentes e instituições na captação e organização de eventos com elevada projecção internacional.</p>	<p>Articulação limitada entre universidades-empresas-instituições (governo).</p> <p>Custos elevados e falta de espaços infra-estruturados para instalação de <i>start-ups</i> de base tecnológica e indústrias criativas</p> <p>Oferta escassa de habitação para fixação de profissionais com qualificações intermédias.</p> <p>Dificuldade de instalação de actividades criativas devido às condições inadequadas dos espaços ou ao elevado custo.</p> <p>Saturação do aeroporto de Lisboa e ligações ferroviárias internacionais pouco eficientes.</p> <p>Dificuldade em reter actividades de serviços, logística e distribuição devido ao custo elevado e à frequente inadequação das instalações.</p> <p>Dificuldades de sobrevivência do comércio e serviços de proximidade com consequências negativas para a vida quotidiana da população de Lisboa.</p> <p>Desarticulação entre objectivos de desenvolvimento económico e de inserção social e regulamentação do PDM (dificuldade de licenciamento).</p>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Promoção de infra-estruturas de acolhimento para actividades económicas, criativas e de base tecnológica em articulação com as unidades de I&amp;D e pólos tecnológicos.</p> <p>Revitalização de áreas industriais abandonadas podem valorizar a projecção internacional de Lisboa.</p> <p>Construção do NAL (Novo Aeroporto de Lisboa) permite suportar as dinâmicas de internacionalização.</p> <p>Melhoria da acessibilidade e atractividade internacional de Lisboa por via da construção das ligações ferroviárias de alta - velocidade ao Porto e a Madrid.</p> <p>Função de Lisboa como “Porta de Entrada” na Europa para as empresas e investidores dos países do espaço lusófono.</p> <p>Dinamização das actividades criativas associadas à cultura, design, <i>new media</i>, ....e potencial articulação com processos de regeneração urbana.</p> <p>Oportunidades de desenvolvimento de actividades nos <i>clusters</i> da Saúde, Energia, Tecnologias de Informação e do “Mar”.</p> <p>Promoção internacional da cidade sustentada em grande eventos e projectos estruturantes.</p>	<p>Crise económica pode afectar muito as dinâmicas recentes de internacionalização com particular reflexo negativo na actividade turística.</p> <p>Risco de centralização de empresas vocacionadas para o mercado ibérico em Madrid (e, em menor grau, em Barcelona).</p> <p>Oferta de espaços infra-estruturados para instalação de empresas de serviços em nós do sistema rodoviário na Área Metropolitana de Lisboa (incluindo na área do NAL).</p> <p>Possibilidade de deslocalização de novas actividades em espaços exteriores à AML em resultado da redução dos Fundos Estruturais na região.</p> <p>Pressão de promotores na frente ribeirinha pode inviabilizar instalação de actividades económicas emergentes.</p>

## Dimensão #5: Cidade e Identidade Global

POTENCIALIDADES	ESTRANGULAMENTOS
<p>Dimensão cénica singular da cidade de Lisboa, com destaque para as características únicas da paisagem e morfologia urbanas e de luminosidade natural de Lisboa</p> <p>Morfologia urbana e identidade sócio-urbanística de grande valor – Lisboa dos Bairros</p> <p>Formas de expressão cultural genuínas e com projecção internacional (especialmente o Fado).</p> <p>Oferta cultural mais diversificada e de qualidade.</p> <p>Densidade elevada de instituições e agentes culturais, alguns dos quais com grande capacidade de realização de manifestações/eventos culturais (ex: FC Gulbenkian, Museu Coleção Berardo,...)</p> <p>Amenidades climáticas e vivências urbanas e culturais com grande apelo para turistas do “Norte” da Europa.</p> <p>Projecção nacional e internacional de Lisboa por via de festivais culturais no cinema, arquitectura, design, música,...</p>	<p>Degradação do edificado das zonas históricas.</p> <p>Promotores têm privilegiado a construção nova com a conseqüente falta de dinâmica do sector privado nas zonas históricas.</p> <p>Mau estado de conservação e dificuldade de valorização/fruição do património.</p> <p>(Alguns) Bairros históricos de Lisboa “fora dos roteiros” turísticos e culturais.</p> <p>Excessiva centralização territorial da procura e da oferta turística nas três principais centralidades turísticas de Lisboa: Belém, Baixa-Chiado e Centro Histórico e Parque das Nações, articuladas pelo Arco Ribeirinho.</p> <p>Dificuldade de articulação entre as actividades culturais e a “vida urbana” (comércio, cafés e restauração, segurança,...).</p> <p>Sazonalidade e ausência de uma programação anual integrada e concertada dos eventos culturais de maior projecção internacional.</p> <p>Insuficiente esforço de <i>Marketing</i> Territorial do Município de Lisboa, na promoção da Marca Lisboa.</p> <p>Inexistência de uma sinalética turística da cidade com mobiliário urbano coerente, uniforme e com <i>design</i> de qualidade.</p>



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Prioridade actual das empresas do sector da promoção, construção e mediação imobiliária para a reabilitação urbana, recuperação dos centros históricos e malhas consolidadas das cidades.</p> <p>Multiculturalidade e transculturalidade podem sustentar uma estratégia de afirmação de cidade de charneira numa encruzilhada de mundos: atlântico e mediterrâneo; norte e sul; ocidente e oriente.</p> <p>Desenvolvimento de novos projectos no sector da cultura com grande potencial de internacionalização (Museu dos Coches, Africa.Cont, Mude, etc.)</p> <p>Activação de sítios/equipamentos/edifícios em torno de actividades culturais com potencialidade de alavancar a regeneração urbana em algumas áreas da cidade.</p> <p>Atracção de estudantes universitários estrangeiros (ERASMUS, <i>Summer Schools</i>, e outros eventos ...).</p> <p>Diversidade étnica com forte potencial económico por explorar por via do comércio étnico e da restauração.</p>	<p>Crise económica e risco de redução do investimento (municipal e nacional) no sector da “cultura”.</p> <p>Redução previsível dos fluxos turísticos em conformidade com a crise económica.</p> <p>Concorrência forte de cidades mediterrânicas pela atracção de turismo mais qualificado.</p> <p>Fragilidade económica e financeira de alguns agentes responsáveis por eventos culturais com potencial de internacionalização.</p>

## Dimensão #6: Cidade e Governação

POTENCIALIDADES	ESTRANGULAMENTOS
<p>Multiplicidade de actores dinâmicos com interesse nos assuntos da cidade.</p> <p>Níveis crescentes de participação pública (embora com maior incidência em estratos sociais com maiores níveis de instrução e rendimento no caso do Orçamento Participativo) decorrentes de um esforço de informação ao público e de introdução de mecanismos de participação pública, no âmbito de diversos processos de planeamento estratégico e urbano.</p> <p>Experiências bem sucedidas de governos descentralizados da cidade por agrupamentos de freguesias.</p>	<p>Divisão administrativa infra-concelhia desajustada das dinâmicas urbanas actuais.</p> <p>Défice orçamental e dívida acumulada elevados.</p> <p>Funcionamento dos serviços numa lógica vertical com pouca articulação horizontal.</p> <p>Burocracia excessiva afasta “investidores” e obstrui a participação dos cidadãos.</p> <p>Falta de uma cultura de planeamento pró-activo.</p> <p>Falta de adesão de alguns PMOT elaborados e/ou em elaboração, aos objectivos e delimitações das UOP do PDM 94.</p> <p>Ausência de execução e / ou conclusão dos PMOT previstos nas UOP.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Adopção de <i>e-government</i> para modernizar serviços de gestão camarária (SIMPLIS).</p> <p>Reorganização administrativa e das estruturas de gestão da cidade.</p> <p>Interesse na adopção PPP (parcerias público-privadas) em diversos domínios.</p> <p>Alienação de património do Estado benéfica para a qualificação do tecido urbano (se enquadrada nas prioridades estratégicas da autarquia).</p> <p>Aproveitar o exercício de elaboração do REOT para instituir /implementar um sistema de monitorização integrado das dinâmicas da cidade de Lisboa.</p> <p>Retoma do planeamento estratégico na cidade (Carta Estratégica 2010/24).</p>	<p>Diminuição das receitas associada ao decréscimo da população residente e deslocalização de empresas e emprego.</p> <p>Intrusão do poder central nos assuntos da cidade por motivos que se prendem, nas mais das vezes, com a valorização fundiária.</p> <p>Cooperação público-público complexa resulta em perda de oportunidades de desenvolvimento da cidade.</p>