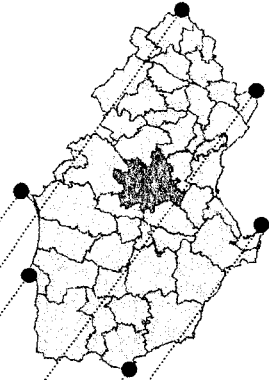


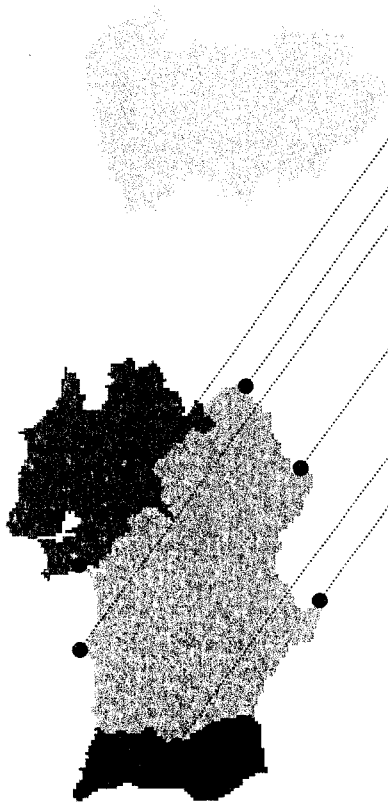
UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



**COMISSÕES DE COORDENAÇÃO REGIONAL –
O PASSADO NA ÓPTICA DO DESENVOLVIMENTO:**

O caso específico da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo



Dissertação de Mestrado elaborada por
Mónica Belchior Morais de Brito

ÉVORA
2004

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**COMISSÕES DE COORDENAÇÃO REGIONAL –
O PASSADO NA ÓPTICA DO DESENVOLVIMENTO:**

O caso específico da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo



147188

Dissertação de Mestrado elaborada por
Mónica Belchior Morais de Brito

ÉVORA
2004

343 0

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**COMISSÕES DE COORDENAÇÃO REGIONAL –
O PASSADO NA ÓPTICA DO DESENVOLVIMENTO:**

O caso específico da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo

Mestrando: Mónica Belchior Morais de Brito

Orientador: Prof^ª Mariana Torres Cascais

ÉVORA
2004

AGRADECIMENTOS

«Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.»

Fernando Pessoa *in Mensagem*

O sonho, a motivação intrínseca e a vontade divina são elementos fundamentais para a concretização de um trabalho desta dimensão. A estes factores temos contudo que associar o apoio daqueles que acreditam em nós, por vezes mais do que nós próprios, a disponibilidade dos que nos ajudam, científica, técnica e emocionalmente, e que nos momentos de desânimo nos empurram em direcção ao nosso objectivo.

Ao longo desta minha caminhada, apesar dos inúmeros entraves, contei sempre com a fé daqueles a quem me unem os laços familiares, com alguns amigos que se disponibilizaram para os desabafos existenciais mas também para a partilha e para o esclarecimento de dúvidas de natureza técnica e científica, e também com o peso constante da minha consciência que não me permitiu desistir deste desafio.

Não vou enumerar cada um dos amigos que me acompanharam neste percurso porque, apesar da lista não ser demasiado longa, acredito que a minha gratidão foi sendo expressa, gradualmente e em simultâneo, no meu agradecimento e nas minhas atitudes. Quem me apoiou sabe que o fez e sabe também que não é nas palavras públicas que se reconhece o apoio e o auxílio de um amigo mas sim na reciprocidade das acções.

Agradeço formalmente o apoio financeiro, concedido através de uma bolsa de investigação, da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUÇÃO	8
1ª PARTE – AS CCR’S, A REALIDADE E O MODELO	13
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – A unidade e a diversidade da realidade portuguesa	17
1. PORTUGAL	18
2. ALGARVE	26
3. LISBOA E VALE DO TEJO	29
4. CENTRO	31
5. NORTE.....	33
➤ CAPÍTULO II – Que conceito de Desenvolvimento?	37 ➤
CAPÍTULO III – A génese, a evolução, a estrutura e o enquadramento das CCR’s.....	59
1. A GÉNESE E EVOLUÇÃO	60
2. A ESTRUTURA.....	74
3. O ENQUADRAMENTO	77
CAPÍTULO IV – Abordagem Organizacional das Comissões de Coordenação Regional	86
1. AS CCR`s ENQUANTO ORGANIZAÇÕES	86
3. AS CCR’s ENQUANTO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	110
CAPÍTULO V – Um modelo de avaliação organizacional.....	113
1. PERSPECTIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	114
2. O MODELO.....	129
2ª PARTE – O CASO DA COMISSÃO DE COORDENAÇÃO REGIONAL DO ALENTEJO.....	138
INTRODUÇÃO	139
METODOLOGIA.....	142
1. TIPO DE ESTUDO.....	144

2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	145
3. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	148
4. ANÁLISE DOS DADOS	151
CAPÍTULO I – O Alentejo no contexto nacional e comunitário.....	153
CAPÍTULO II – O desenvolvimento subjacente aos QCA's	161
1. ANÁLISE DOS QUADROS COMUNITÁRIOS DE APOIO.....	162
1.1. O QCA I.....	162
1.2. O QCA II.....	165
1.3. O QCA III.....	168
2. OS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO ENTRE OS QCA'S	171
2.1. Indicadores sociais.....	173
2.1.1. Emprego.....	174
2.1.2. Saúde.....	178
2.1.3. Educação	179
2.1.4. Conforto	181
2.2. Indicadores Económicos	181
2.3. Indicadores Ambientais.....	184
CAPÍTULO III – O desempenho na CCRA na óptica dos agentes de desenvolvimento	188
1. A CARACTERIZAÇÃO.....	188
2. A AVALIAÇÃO	191
2.1. Adequação dos apoios recebidos às necessidades da organização.....	191
2.2. Adequação na gestão e atribuição dos fundos comunitários.....	192
2.3. Classificação do desempenho	194
2.4. A CCRA como condicionante do desenvolvimento.....	194
2.5. O futuro das CCR's	197
3. ANÁLISE GLOBAL.....	199
CONCLUSÃO.....	201
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	213
ANEXO I – LEGISLAÇÃO	218
ANEXO II – ENTIDADES INQUIRIDAS	281
ANEXO III – QUESTIONÁRIO	287

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO I – DESENVOLVIMENTO HUMANO EM PORTUGAL – 1997.....	24
QUADRO II – ÍNDICE COMPOSTO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	25
QUADRO III – CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DA REGIÃO ALGARVE.....	28
QUADRO IV – CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DA REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO.....	29
QUADRO V – CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DA REGIÃO CENTRO.....	32
QUADRO VI – CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DA REGIÃO NORTE.....	34
QUADRO VII – INDICADORES SÓCIO-ECONÓMICOS ALENTEJO/ PORTUGAL/UE.....	153
QUADRO VIII – POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DA REGIÃO ALENTEJO.....	156
QUADRO IX – INVESTIMENTO NO ÂMBITO DO PORA.....	159
QUADRO X – OBJECTIVOS E INVESTIMENTOS NO ÂMBITO DO QCA I.....	163
QUADRO XI – PRIORIDADES E INVESTIMENTOS NO ÂMBITO DO QCA II.....	166
QUADRO XII – EIXOS PRIORITÁRIOS E INVESTIMENTOS (PREVISTOS) NO ÂMBITO DO QCA III.....	170
QUADRO XIII – VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM SISTEMA DE INDICADORES.....	172
QUADRO XIV – AS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO E OS SEUS INDICADORES.....	173
QUADRO XV – SÍNTESE ESTATÍSTICA COMPARATIVA DA REGIÃO ALENTEJO COM A UE.....	186
QUADRO XVI – TAXA DE RESPOSTA.....	189
QUADRO XVII – MOTIVOS EXPLICATIVOS DA RELAÇÃO CCRA VS DESENVOLVIMENTO.....	196
QUADRO XVIII – O FUTURO DAS CCR'S.....	197
QUADRO XIX – ANÁLISE GLOBAL DO DESEMPENHO DA CCRA.....	199

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA ORGÂNICA DO MINISTÉRIO DO AMBIENTE E DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO (MAOT)	68
FIGURA 2 – ESTRUTURA ORGÂNICA DO MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO.....	69
FIGURA 3 – ESTRUTURA ORGÂNICA DO MINISTÉRIO DAS CIDADES, DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E AMBIENTE.....	72
FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGÂNICA DA COMISSÃO DE COORDENAÇÃO REGIONAL DO ALENTEJO.....	76
FIGURA 5 – COMPONENTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	97
FIGURA 6 – ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	121
FIGURA 7 – DIAGRAMA DO CONTEXTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	134
FIGURA 8 – ESQUEMA DO MODELO DE IMPACTOS CONDICIONADOS.....	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO I – INVESTIMENTO REGIONAL VS INVESTIMENTO TOTAL – QCA I.....	164
GRÁFICO II – INVESTIMENTO REGIONAL VS INVESTIMENTO TOTAL – QCA II.....	167
GRÁFICO III – INVESTIMENTO REGIONAL VS INVESTIMENTO TOTAL – QCA III.....	171
GRÁFICO IV – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO ACTIVA.....	174
GRÁFICO V – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO ACTIVA 15-24 ANOS.....	175
GRÁFICO VI – EVOLUÇÃO DO EMPREGO POR SECTOR DE ACTIVIDADE.....	175
GRÁFICO VII – EVOLUÇÃO DA TAXA DE ACTIVIDADE.....	176
GRÁFICO VIII – EVOLUÇÃO DA TAXA DE DESEMPREGO.....	176
GRÁFICO IX – EVOLUÇÃO DA TAXA DE MORTALIDADE INFANTIL.....	178
GRÁFICO X – EVOLUÇÃO DO Nº DE MÉDICOS POR 1.000 HABITANTES.....	178
GRÁFICO XI – EVOLUÇÃO DO Nº DE FARMÁCIAS POR 10.000 HABITANTES.....	179
GRÁFICO XII – EVOLUÇÃO DO Nº DE ALUNOS MATRICULADOS NO ENSINO SECUNDÁRIO.....	179
GRÁFICO XIII – EVOLUÇÃO DO Nº DE ALUNOS MATRICULADOS NO ENSINO SUPERIOR.....	179
GRÁFICO XIV – EVOLUÇÃO DA TAXA DE ANALFABETISMO.....	180
GRÁFICO XV – EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE CONFORTO.....	181
GRÁFICO XVI – EVOLUÇÃO DO PIB <i>PER CAPITA</i>	182
GRÁFICO XVII – EVOLUÇÃO DO VAB.....	183
GRÁFICO XVIII – EVOLUÇÃO DA FBCF.....	183
GRÁFICO XIX – EVOLUÇÃO DO RENDIMENTO DISPONÍVEL BRUTO DAS FAMÍLIAS <i>PER CAPITA</i>	184

GRÁFICO XX – RECEITAS MÉDIAS LÍQUIDAS ANUAIS DOS AGREGADOS.....	184
GRÁFICO XXI – EVOLUÇÃO DA % DA POP. SERVIDA COM SIST. DE DRENAGEM E ÁGUAS RESIDUAIS.....	185
GRÁFICO XXII – EVOLUÇÃO DA % DA POPULAÇÃO SERVIDA COM SIST. DE RECOLHA DE RESÍDUOS.....	185
GRÁFICO XXIII – EVOLUÇÃO DA % DA POPULAÇÃO SERVIDA COM ETAR'S.....	185
GRÁFICO XXIV – TIPO DE CONTACTOS ESTABELECIDOS COM A CCRA.....	190
GRÁFICO XXV – APOIOS RECEBIDOS DA CCRA.....	191
GRÁFICO XXVI – ADEQUAÇÃO DOS APOIOS RECEBIDOS ÀS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO.....	191
GRÁFICO XXVII – MOTIVOS DA DESADEQUAÇÃO DOS APOIOS FACE ÀS NECESSIDADES.....	192
GRÁFICO XXVIII – ADEQUAÇÃO NA GESTÃO E ATRIBUIÇÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS.....	193
GRÁFICO XXIX – MOTIVOS DA DESADEQUAÇÃO NA GESTÃO E ATRIBUIÇÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS.....	193
GRÁFICO XXX – CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL DA CCRA.....	194
GRÁFICO XXXI – A CCRA COMO CONDICIONANTE DO DESENVOLVIMENTO.....	195
GRÁFICO XXXII – O FUTURO DAS CCR'S.....	198

INTRODUÇÃO

(...) “Não é este o local para fazer a avaliação do que foi, ao longo de quase um quarto de século, a contribuição dada pelo trabalho das Comissões de Coordenação Regional para o desenvolvimento do País. A seu tempo ela será feita e convirá que seja por alguém mais afastado do que eu da vida de uma delas ou da tutela do seu conjunto.” (...) (Oliveira, 1996: 57).

Oliveira (1996) salienta a necessidade de uma avaliação futura das CCR's com vista à determinação do seu papel e da sua posição na estrutura administrativa portuguesa. A nossa própria percepção da realidade leva-nos a interrogar sobre a funcionalidade destas estruturas e sobre a adequação do seu desempenho às reais necessidades dos agentes de desenvolvimento e da região em que actuam, numa perspectiva de desenvolvimento. O entendimento desta previsão como um desafio, aliado às nossas interrogações, conduziu-nos à escolha do tema sobre o qual se concentra este estudo.

A complexidade do objecto de estudo e da sua teia de relações com o meio envolvente e com o processo de desenvolvimento permite uma multiplicidade de abordagens, o que dificulta uma análise global e impõe a restrição do campo de estudo.

A ausência de tradição avaliativa no nosso país, nomeadamente no que concerne à avaliação organizacional, reflectida na carência de modelos de avaliação operacionalizáveis e aplicáveis à realidade organizacional, impõe-nos, por outro lado, a construção de um modelo ou a adaptação de um existente à especificidade das CCR's.

A missão das CCR's, o seu envolvimento com os restantes agentes de desenvolvimento da região, e a sua actuação ao nível da promoção do desenvolvimento regional, encontram-se definidos legalmente em sede dos vários diplomas que criaram e introduziram alterações nestas estruturas administrativas. Tal definição legal implicaria, à partida, uma relação consensual e funcional entre estas organizações, as restantes entidades regionais e o próprio desenvolvimento.

No entanto, será que a produção legislativa se encontra adequada à realidade?

Será que, mesmo que a teoria privilegie a realidade, a prática é consonante com essa teoria?

Será que o desenvolvimento da região reflecte uma actuação adequada das Comissões de Coordenação Regional?

Será que os agentes de desenvolvimento da região recebem, por parte das CCR's o apoio adequado às suas necessidades?

Será que é necessário a introdução de alterações profundas para que as políticas e as práticas correspondam às expectativas desses agentes de desenvolvimento?

Na sequência destas questões consideramos que a pergunta de partida é a seguinte: *O desempenho das CCR's promove, directa e indirectamente, o desenvolvimento das regiões que constituem a sua área de actuação?*

Face à natureza académica do estudo e à multidimensionalidade do seu objecto, a nossa investigação recairá sobre a construção de um modelo de avaliação organizacional que nos permita avaliar o impacto das CCR's no desenvolvimento da região, e sobre a sua aplicação ao caso particular da Região Alentejo, de forma a avaliar o desempenho da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, e a testar a aplicabilidade do modelo construído identificando as suas potencialidades e limitações.

Esta intenção materializa-se numa divisão estrutural deste estudo em duas partes distintas:

- A primeira parte incide sobre a caracterização do país e das suas regiões, à excepção da Região Alentejo que constitui o objecto específico da segunda parte; aborda o conceito de desenvolvimento; analisa a génese, a evolução e o enquadramento das CCR's; aborda a sua dimensão organizacional; e defini teoricamente o modelo, no âmbito do quadro conceptual analisado.
- A segunda parte é dedicada aos procedimentos metodológicos que enquadram a recolha e o tratamento da informação; caracteriza o Alentejo, enquadrando-o no âmbito regional e comunitário, e aplica o modelo ao caso particular da Região Alentejo. A aplicação do modelo passa, numa primeira fase, pela análise sumária dos três Quadros Comunitários, do investimento regional a eles associados e da

evolução de um conjunto de indicadores de desenvolvimento, previamente seleccionado, entre as suas situações de partida. Numa segunda fase, é na perspectiva dos agentes de desenvolvimento que se fundamenta a avaliação, recolhendo-se simultaneamente sugestões para o futuro destas organizações.

A avaliação do desempenho destas organizações na óptica do desenvolvimento impõe a caracterização da realidade portuguesa e a percepção da sua disparidade económica, social e ambiental.

Alias, esta ausência de homogeneidade é algo de que todos nós, intuitivamente, nos apercebemos. “A ideia de que Portugal é um país padecendo de graves desequilíbrios de desenvolvimento das suas parcelas constituintes é algo de há muito estabelecido no espírito do comum dos portugueses, mesmo daqueles que nunca o viram retratado em estatísticas de qualquer natureza. (...) (Ribeiro, 2004:24).

A nossa preocupação na caracterização, ainda que genérica, do país e de cada uma das regiões, surge associada ao facto de considerarmos que a actuação das CCR's não só se reflecte nesta heterogeneidade, como depende simultaneamente dela, numa relação ambivalente que se espelha no nível do desenvolvimento do todo e das partes.

A condição organizacional das CCR's, e a impossibilidade de dissociação entre esta e a sua actuação ao nível da promoção do desenvolvimento regional, induz-nos à aplicação da teoria mintzberguiana sobre a estrutura e a dinâmica das organizações, e à sua compreensão metafórica, nomeadamente e enquanto sistema aberto, no que concerne à sua relação com o meio envolvente. A necessidade desta análise impõe-se, sobretudo, pelo facto de questionarmos a adequação e a adaptação da actuação das CCR's ao ambiente social envolvente e às necessidades dos restantes sistemas com que interage, numa perspectiva não só de sobrevivência mas também de crescimento e no contexto do sistema vasto que é a administração pública.

Esta linha de pensamento leva-nos, antecipadamente, a analisar os pressupostos e o processo que conduziram ao nascimento e à evolução destas estruturas administrativas de nível intermédio, de forma a percepcionamos a relação entre a mudança organizacional e os outros níveis de mudança: nacional e comunitária.

A reflexão sobre o processo de avaliação, a sua complexidade, as suas dimensões e características, impõe-se à construção teórica de um modelo aplicável ao objecto em avaliação. A teorização conduzirá ao desenho de um modelo de avaliação organizacional, inspirado no modelo de avaliação das universidades, e a testar posteriormente num caso particular.

A definição conceptual do modelo assenta em duas fases distintas, complementares, ambas direccionadas para uma avaliação de impactos e assente num conjunto de pressuposto que fundamenta as opções tomadas na sua concepção.

Numa primeira fase, a análise do percurso evolutivo dos indicadores de desenvolvimento possibilita perceber o sentido e o ritmo do desenvolvimento da região, comparativamente ao todo nacional e à União Europeia, partindo da responsabilização regional das CCR's na promoção do desenvolvimento.

Na segunda fase, a avaliação é feita pelos agentes de desenvolvimento que interagem funcionalmente com cada CCR no espaço regional. A recolha de informação, feita através da aplicação de um questionário, construído com base nos diplomas legais, permite a cada entidade respondente manifestar-se avaliativamente sobre a sua interacção com a organização, num processo de medição indirecta do impacto sobre o desenvolvimento.

A operacionalização do modelo, através da sua aplicação à Comissão de Coordenação Regional do Alentejo impõe, numa primeira fase, uma análise mais pormenorizada da região e da sua contextualização no panorama nacional e europeu, de forma a relativizar a situação e a avaliar o seu estágio de desenvolvimento.

O horizonte temporal definido para a aplicação do modelo, balizado pelas situações de partida dos três Quadros Comunitários de Apoio, associado à situação excepcional de investimento, justifica uma abordagem, ainda que sumária, dos seus objectivos, dos principais eixos de intervenção e da regionalização do investimento concretizado e a concretizar (QCA III).

A reflexão desenvolvida em torno do conceito de desenvolvimento conduziu-nos à selecção de um conjunto de indicadores que permite a análise das várias dimensões deste processo. Desta forma tentamos traçar e interpretar, quando possível, o percurso evolutivo de indicadores sociais (emprego, saúde, educação e conforto), económicos e

ambientais, numa perspectiva de contraste, sempre que possível, com os homólogos nacionais e europeus e tendo em conta que (...) o termo desenvolver é mais do que o crescimento económico, mas menos do que um projecto global de transformação social. (...) (Murteira, 1993: 749).

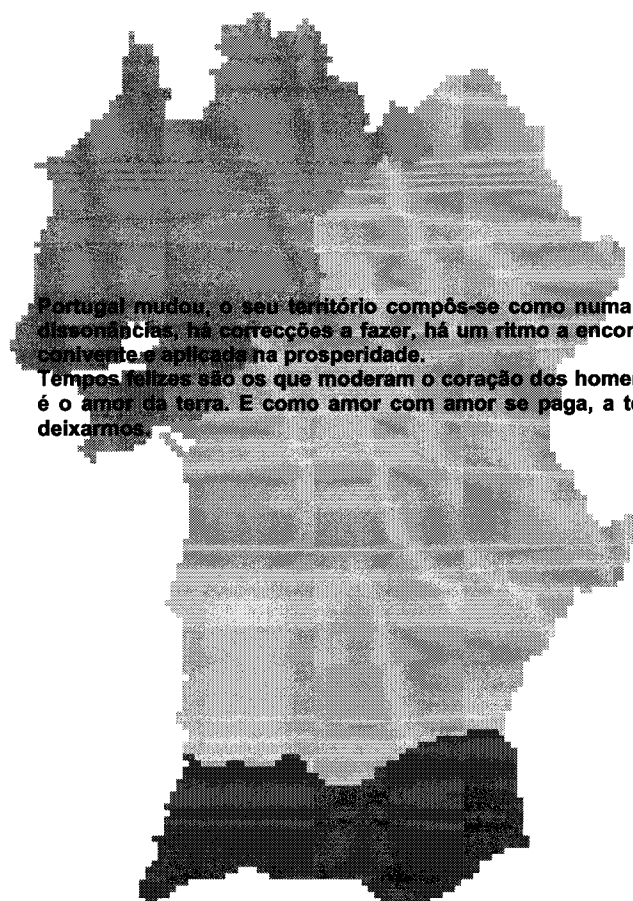
A aplicação do inquérito por questionário aos agentes de desenvolvimento da região Alentejo permite avaliar, na perspectiva dos respondentes, a organização em causa na sua interacção com o meio, mas também permite avaliar o próprio modelo de avaliação, dado que num processo desta natureza, em que a aplicação é pioneira, é necessário olhar não só para o resultado mas também para o processo.

Os resultados da avaliação e as sugestões podem contribuir, para além do propósito académico, para uma melhor adaptação desta organização às necessidades da região e das entidades que, conjuntamente com ela, definem o ritmo e o sentido do desenvolvimento da Região Alentejo.

Permite também o levantar de questões para futuras investigações, que não só aperfeiçoem o modelo mas que também que permitam a sua redimensionação temporal e espacial, na medida em que Oliveira (1996) referia a avaliação de todas as CCR's, a exaustividade do estudo é proporcional à abrangência temporal e as perspectivas de avaliação são tantas quantas a complexidade organizacional exige.



1ª Parte – As CCR's, a realidade e o modelo



Portugal mudou, o seu território compôs-se como numa pauta se desenha a partitura. Há dissonâncias, há correcções a fazer, há um ritmo a encontrar. Mas, para já, a terra torna-se conivente e aplicada na prosperidade. Tempos felizes são os que moderam o coração dos homens por efeito do génio comum que é o amor da terra. E como amor com amor se paga, a terra falará de nós, nas obras que deixamos.

*Agustina Bessa Luís
in "A Terra muda" (Ed. XX anos CCRN)*

INTRODUÇÃO

Portugal é um país que desde o berço tem sido marcado pela diferença. Diferença entre o litoral e o interior, diferença entre o norte e o sul, diferença nas paisagens, diferença nas gentes, mas sobretudo diferença nas oportunidades.

Existem diferenças que são mais ou menos incontornáveis, porque resultantes dos caprichos da natureza, existem outras que, dependendo do querer dos homens, só a vontade humana as torna intransponíveis.

Ao longo das décadas, as políticas e as obras dos sucessivos governos têm perseguido um ideal de desenvolvimento que nem sempre se traduz na evolução sócio-económica pretendida e, conseqüentemente, na proporcional melhoria da qualidade de vida das populações.

O desenvolvimento, alvo de algumas das políticas salazaristas, continuou a preocupar os governos do pós 25 de Abril, sendo objecto de planos, de produção legislativa e responsável pela criação de estruturas governativas intermédias, cuja última versão, embora sempre em actualização, são as actuais Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, que resultaram da extinção das Comissões de Coordenação Regional, objecto do nosso estudo.

O entendimento do processo de desenvolvimento passa pela compreensão da pluralidade da realidade portuguesa e da singularidade de cada umas das suas regiões, dos aspectos em que se estas se antagonizam e daqueles que as aproximam, em suma do olhar para o todo na perspectiva de cada uma das partes.

Não são somente as características naturais que impõem o ritmo a que o país se desenvolve, são também os homens, que dando um maior ou menor uso à sua criatividade, ao seu empenho e à sua força de trabalho orientam e condicionam a realidade, nas suas mais distintas vertentes.

O impacto da actividade humana não advém, normalmente, da singularidade. São as estruturas criadas para institucionalizar e legitimar a sua actuação que regem a vida dos países e é neste papel que surgiram as Comissões de Coordenação Regional, enquanto patamar de um poder desconcentrado, enquanto organismos legislativamente definidos como forças propulsoras do desenvolvimento.

A análise da génese leva-nos a entender a ideologia inerente ao processo de criação das antepassadas das Comissões de Coordenação Regional. O seu percurso evolutivo revela-nos que a sua história tem sido marcada por sucessivas tentativas de adaptação à realidade e sobretudo à remodelação ministerial ditada pela orgânica de cada governo.

A posição na cadeia governativa pode dar um contributo para o entendimento do desempenho destas estruturas, mas também a sua análise organizacional e o seu funcionamento interno permitem detectar se a optimização dos recursos é a lógica que enquadra a utilização dos meios para alcançar os fins.

No nosso país não tem havido a preocupação de incrementar uma cultura de avaliação. As estruturas são criadas e eliminadas sem se proceder a uma avaliação exaustiva do seu funcionamento, com base em objectivos previamente definidos e numa óptica de eficiência e de eficácia organizacional.

A persistência das organizações através do tempo, na sua forma original ou em versões alteradas, não é sinónimo de qualidade, nem da concretização plena dos objectivos que presidiram à sua criação. Tal perpetuação pode traduzir uma continuidade ideológica, a contradição de medidas políticas preconizadas anteriormente por um poder ideologicamente diferente, ou uma tentativa de, através de sucessivas alterações e reformas, desenhar uma organização mais eficiente e eficaz do ponto de vista estrutural e funcional, que justifique os esforços da sua concepção e da sua manutenção.

As Comissões de Coordenação Regional podem ser consideradas, neste contexto, um exemplo dessa persistência. Nascidas num regime político diferente do actual, sob uma outra forma e um outro nome, foram modificadas de acordo com as directivas de sucessivos governos, pertencendo a diferentes Ministérios, sofrendo alterações orgânicas, e desempenhando um papel cuja adequação e eficácia se questiona.

A versatilidade, no sentido da adaptação ao meio envolvente, é uma condição necessária à sobrevivência organizacional, na medida em que as organizações, na qualidade de sistemas abertos, têm que reagir às solicitações externas. No entanto, a mudança deve ser feita na sequência de uma avaliação objectiva, que norteie as alterações orgânicas e funcionais no sentido de um aumento da qualidade, da eficácia e da eficiência do desempenho.

A avaliação organizacional deve reger-se por um modelo que analise os principais vectores de actuação das organizações, que proceda à comparação entre os objectivos que orientam o seu desempenho, os recursos utilizados e os resultados alcançados, numa óptica racional de eficácia e de eficiência.

Assente no trinómio realidade portuguesa, desenvolvimento, Comissões de Coordenação Regional, a primeira parte deste estudo, eminentemente teórica, desenvolve, a partir da relação entre as CCR's e a realidade regional, um modelo de avaliação organizacional, que visa, através da sua operacionalização, avaliar o desempenho destas organizações, na perspectiva dos agentes de desenvolvimento regionais, e de acordo com a evolução de indicadores que caracterizam as várias dimensões do desenvolvimento. O principal referencial deste processo avaliativo é o desenvolvimento regional, objectivo terminal das organizações em causa, e o motivo principal para a justificação da sua existência.

A avaliação destas estruturas, extintas pelo Decreto-Lei n.º 104/2003, de 23 de Maio, (Anexo I) e sucedidas pelas Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, criadas pelo mesmo decreto, possibilita não só medir o impacto, directo e indirecto, sobre o desenvolvimento, mas também recolher informação que permita, numa perspectiva futura, adequar as recém-criadas estruturas às expectativas e necessidades dos agentes de desenvolvimento e às exigências e desafios colocados pelo desenvolvimento.

CAPÍTULO I

A unidade e a diversidade da realidade portuguesa

A definição das fronteiras de uma pluralidade de regiões, independentemente dos pressupostos subjacentes, é um exercício que pressupõe algo mais do que a divisão de uma realidade que é simultaneamente homogénea e díspar, pressupõe a fragmentação da singularidade de um todo considerando as especificidades das partes.

A divisão administrativa do território nacional foi antecédida por uma série de tentativas fundamentadas em diferentes critérios e reflectindo diferentes pressupostos teóricos e ideológicos. A actual divisão em cinco regiões-plano, correspondentes à área de abrangência das Comissões de Coordenação Regional, e também das actuais Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, foi mais ou menos consensual, resultando de uma situação de compromisso entre as diversas posições. No entanto, a relativa passividade inerente a esta delimitação não é obrigatoriamente sinónimo de uma perfeita adequação às características reais que o país apresenta.

Em termos latos, uma divisão regional deve ter como fim último atenuar as assimetrias regionais promovendo o desenvolvimento integrado do país. Existem condições mínimas a respeitar, aquando da criação de regiões no quadro do planeamento, e que passam pela existência de uma dimensão equilibrada e de um número relativamente reduzido de regiões, por um mínimo de homogeneidade e pela existência em cada uma de um pólo ou centro dinamizador da própria região (Lopes, 1979).

1. PORTUGAL

Naturalmente o nosso país divide-se entre Norte e Sul, entre Litoral e Interior. As características geo-climáticas fomentam essa divisão e a estas associam-se as de natureza demográfica, económica, social e cultural. Aliás, (...)”o modelo de desenvolvimento adoptado veio reforçar tendências seculares para a litoralização da economia portuguesa, em geral, e para a concentração nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, em particular”(...) (Ferrão & Baptista, 1989:44).

As assimetrias regionais provocadas por razões de ordem natural assentam em factores diversos. Uma zona é mais viável do que outra do ponto de vista agrícola, uma é mais apta para as actividades turísticas do que outra, uma tem recursos minerais importantes (outras sem eles), uma tem localizações excelentes para o estabelecimento de portos e por conseguinte vocacionadas para o comércio e para a indústria, outras situadas em zonas de montanha, e outras ainda sem atractivos relevantes que lhe permitam a auto-promoção do desenvolvimento.

O povoamento em Portugal iniciou-se pelo litoral, onde os que chegaram se fundiram, pacificamente ou não, com os que já cá estavam. A faixa costeira foi o principal alvo das populações por ser fértil, ter bom clima e bons abrigos para as ligações marítimas que asseguravam o contacto com o resto do mundo. Embora fosse necessário povoar as fronteiras a fim de garantir a soberania nacional, o certo é que o interior sempre sustentou menos gente (Oliveira, 1996).

A heterogeneidade natural associada às opções políticas foram, com o passar dos anos, contribuindo para o acentuar das disparidades que transformaram um território de pequenas dimensões numa realidade tão díspar e complexa de administrar.

As Comissões de Coordenação Regional têm como objectivo o desenvolvimento integrado e sustentado da globalidade do território nacional. Uma missão cuja complexidade é condicionada pelas características de cada uma das regiões.

As cinco regiões existentes possuem uma grande diversidade em termos de área e de população, consequência do povoamento inicial, da morfologia dos terrenos, da

produtividade dos solos, da tradição das formas de ocupação do espaço, entre outros factores. Esta heterogeneidade também se verifica ao nível dos indicadores que caracterizam a realidade demográfica, económica, social, cultural e ambiental de cada região, e que reflectem a qualidade e o nível de vida das populações.

Portugal é um território com 92.152 Km², composto pelo Continente (97% da superfície total) e pelos arquipélagos da Madeira e dos Açores. O efectivo populacional é de 10.355.824 habitantes, tendo-se verificado no período entre 1991-2001 um crescimento populacional de 0,38% ao ano, um valor ligeiramente superior ao registado na média da União Europeia (UE15) (0,34%) e na maioria dos países comunitários, embora superado pelo da Irlanda (0,83%).

A densidade populacional é de 112,4 habitantes/Km², valor médio inferior ao verificado na União Europeia, que esconde as grandes disparidades regionais, pois as regiões do Alentejo e do Algarve têm uma densidade muito mais baixa que a do todo nacional, respectivamente, 19,6 hab/km² e 79,1 hab/Km².

A taxa de natalidade era de 11,7‰ em 2001, enquanto a média comunitária era de 10,6‰. Apesar do declínio registado no período entre 1991 e 2001 a redução foi menos intensa do que a verificada na média europeia no mesmo período temporal.

O índice de fecundidade também diminuiu entre 1991 e 2001, passando de 1,6 para 1,4 filhos, posicionando Portugal abaixo da média da UE15 em 2001 (1,5 filhos).

A evolução da estrutura etária evidenciou um progressivo envelhecimento da população portuguesa, o que se reflecte em vários indicadores, designadamente na perda de peso da população jovem na população total (16,0% em 2001 face a 19,6% em 1991) e no aumento da importância da população idosa (16,4% em 2001 e 13,9% em 1991). Simultaneamente observou-se um agravamento do índice de dependência de idosos (24,2% em 2001 e 20,7% em 1991) e do índice de envelhecimento (102,3 % em 2001 e 70,9% em 1991).

A estrutura demográfica, avaliada pelo peso da população jovem e idosa na população total, tem vindo a aproximar-se nos últimos dez anos da estrutura média da UE15. No entanto, o ritmo de envelhecimento em Portugal foi neste período significativamente mais acentuado do que na média da União Europeia, cuja população idosa em 2001 ainda

pesava menos na população total do que a população jovem (16,4% e 16,8%, respectivamente), traduzindo-se em índices de dependência dos idosos e dos jovens de 24,6% e de 25%, respectivamente, e num índice de envelhecimento de 98,2%, por conseguinte inferior ao de Portugal (102,3%).

Em 2001, o PIB *per capita* (em paridade do poder de compra) era de 72% da média comunitária, a produtividade no trabalho de 43%, o consumo privado *per capita* de 72%, a remuneração média de 51% e a FBCF de 70% (Eurostat, 2003).

O ritmo de crescimento da produtividade do trabalho em Portugal tem vindo a exceder, em média, o registado no conjunto da União Europeia, mas não tem sido suficiente para a necessária aproximação do nível desta variável ao dos países mais desenvolvidos. Assim, embora o diferencial do nível da produtividade entre Portugal e a média comunitária se tenha reduzido entre 1986 e 2001, continuava a verificar-se um desnível pronunciado. Desde 1998 que não se registam progressos na convergência da produtividade e, em 2001, o nível desta variável representava apenas cerca de 43% da média comunitária, a proporção mais baixa de entre os países da UE15 (Proença, Carvalho & Sequeira, 2003).

Reflectindo, nomeadamente, a baixa produtividade do trabalho, o nível da remuneração média nacional mantinha-se o mais baixo no contexto europeu, embora se tenha verificado uma aproximação à média europeia desde 1986. Em 2001, o nível desta variável situava-se em 50,6% da média europeia, face a 29% no ano de adesão (1986). Por outro lado, o diferencial de convergência entre a remuneração média e a produtividade, que era negativo até 1991, passou a positivo nos anos seguintes, alargando-se continuamente até 2001. Verificou-se assim, neste período, uma convergência mais rápida do nível da remuneração média do que do nível da produtividade (Proença *et al*, 2003).

No que se refere à estrutura produtiva portuguesa, verifica-se o progressivo aumento da importância do sector dos serviços em detrimento do sector agrícola. Em 2001, a repartição sectorial do VAB evidenciava um peso do sector agrícola em Portugal de 3,6%, face a 9,1% em 1989. Na média da União Europeia este sector representava 3% do VAB em 2001. O VAB do sector dos serviços que representava em Portugal, em 1989, 60,4%

do VAB total, progrediu para 67,7% em 2001, mas ainda inferior à verificada na média da UE15 (70,5%).

O mercado de emprego evoluiu positivamente, o que se traduziu num aumento da taxa de actividade (71,9% em 2001 face a 70,2% em 1998) e da taxa de emprego (68,7% em 2001 face a 66,6% em 1998). No âmbito dos grupos tradicionalmente mais vulneráveis é de referir o aumento da taxa de emprego feminina (de 58% em 1998 para 61% em 2001), e a estabilização da taxa de emprego dos trabalhadores no escalão etário 55-64 anos em 50,1%.

A evolução da taxa de emprego aproximou Portugal dos objectivos estabelecidos no Conselho Europeu de Lisboa de 23-24 de Março de 2000, e que definiam o aumento da taxa de emprego para 70% em 2010. O objectivo estabelecido para a taxa de emprego feminina, 60% em 2010, foi ultrapassado em 2000.

Portugal mantinha, desta forma, um posicionamento muito favorável no conjunto dos países da UE15, continuando a apresentar em 2001, em termos médios, para as taxas de actividade, de emprego e de emprego de idosos, valores inferiores aos nacionais na ordem de 2,7 p.p., 4,6 p.p. e 11,3 p.p., respectivamente, embora tenham progredido face a 1998.

A taxa de desemprego registou uma redução em todos os países da União Europeia. Portugal mantinha em 2001 uma das posições mais favoráveis no conjunto da UE15, situando-se este indicador em 4,1% face a 7,5% na média europeia.

A repartição da população empregada pelos sectores de actividade evoluiu, no período entre 1985 e 2000, no sentido de uma redução do peso do sector primário, compensada por um acréscimo correspondente da população empregada no sector terciário.

Apesar de não afectar uma grande percentagem da população activa, o desemprego no nosso país é estruturalmente grave, devido às características que apresenta. Trata-se sobretudo de desemprego de longa duração, que afecta particularmente trabalhadores com défices de habilitações e qualificações, e trabalhadores idosos. Por outro lado, é também muito significativa a proporção do desemprego jovem, por vezes com um nível de habilitações escolares relativamente elevadas, mas desajustada face à procura existente.

Em suma, poder-se-á dizer que o mercado de trabalho apresenta persistentes debilidades estruturais:

- Baixo nível de instrução e de formação da população portuguesa;
- Grupos com especiais problemas de (re) inserção no mundo do trabalho, como são o caso dos jovens e das mulheres;
- Elevado peso do desemprego de longa e muito longa duração, face ao desemprego total;
- Estrutura sectorial vulnerável, especialmente a médio e a longo prazo, em termos de crescimento sustentado/competitividade/emprego, dado assentar maioritariamente em actividades tradicionais, de mão-de-obra intensiva e com baixos níveis de produtividade e de salários;
- Estrutura empresarial assente predominantemente em pequenas e muito pequenas empresas. Na realidade, 81,6% das empresas portuguesas têm menos de dez trabalhadores, representando 25% do emprego total;
- Persistência de importantes assimetrias regionais, que se traduzem, nomeadamente, na concentração relativa dos fenómenos de desemprego no contexto das áreas metropolitanas e em algumas zonas rurais.

No que se refere ao nível educacional da população activa, de acordo com a informação disponibilizada pela OCDE, Portugal apresentava em 2001 uma posição muito desfavorável neste domínio. Com efeito, 77% da população activa adulta (25-64 anos) detinha, em 2001, um nível de formação “inferior ao 2º ciclo do ensino secundário”, 12% da população detinha apenas o “2º ciclo do secundário” e apenas 11% detinha formação superior (nível terciário).

A comparação com os restantes países da UE15 evidenciava os valores mais baixos destes indicadores de desempenho em Portugal. Nomeadamente, considerando os países da coesão, a percentagem da população activa com o ensino “terciário” era de 22% na Grécia, de 29% em Espanha e atingia 42% na Irlanda.

De referir ainda que, de acordo com um estudo recente do Ministério da Educação, em Portugal, a saída precoce do sistema de ensino registou uma quebra acentuada entre 1991 e 2001, embora ainda insuficiente para atenuar a significativa desvantagem face aos restantes países da União Europeia. A taxa de saída precoce em Portugal atingia,

em 2001, 45% da população em idade própria, abrangendo 52% de indivíduos do género masculino e 38% do género feminino. Na média da UE15 este indicador situava-se em 19% e, por género, em 22% e 17% respectivamente (Proença, 2003).

A taxa de analfabetismo em Portugal continua a ser elevada, 9% em 2001. Ao nível regional, o Alentejo continua a apresentar a taxa mais elevada (17,1%), enquanto a Região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta o valor mais baixo no contexto nacional (7%).

No campo da saúde há que referir uma progressiva melhoria, embora Portugal continue a destacar-se pela negativa face à média comunitária. A taxa de mortalidade infantil tem vindo a baixar, em 2001 era de 5,5 por mil nados vivos. Também a taxa de mortalidade geral tem vindo a diminuir, assumindo em 2000 o valor de 10,3‰, embora deva referir-se que este valor esconde fortes diferenças regionais (INE, 2001).

A oferta dos serviços de saúde também fica aquém da registada na maioria dos outros Estados-membros. Em 2000, Portugal dispunha de 3,1 médicos por cada 1000 habitantes, de 217 hospitais e de 2,5 farmácias por cada 10000 habitantes. Por outro lado, os valores destes índices, quando analisados ao nível regional, revelam uma situação de grandes assimetrias nos cuidados de saúde nas diferentes zonas do país.

A desigualdade na distribuição dos rendimentos poderá ter sofrido uma ligeira redução em Portugal, entre 1995 e 1999, quando avaliada pelo Índice de GINI¹ (IG). No mesmo período a redução desta desigualdade verificou-se de forma mais acentuada no conjunto dos Estados-membros.

A posição relativa nacional era, ainda em 1999, a mais desfavorável quando comparada com a dos outros países da União Europeia (o IG situava-se 7 p.p. acima da média da UE15 (Proença *et al*, 2003).

A taxa de pobreza em Portugal passou de 23%, em 1995, para 21%, em 1999, mas permanecendo uma das mais elevadas da União Europeia. Na média dos quinze Estados-membros este indicador reduziu-se de 17% para 15%, no mesmo período.

¹O Índice de GINI varia entre 0% (ausência de desigualdade, ou seja, distribuição uniforme: todas as famílias dispõem do mesmo rendimento) e 100% (distribuição onde todas as famílias menos 1 têm rendimento nulo).

Em 1999, 14% da população portuguesa vivia em situação de pobreza persistente, ou seja, em agregados familiares cujo rendimento se situava abaixo do limiar da pobreza durante, pelo menos, três anos consecutivos (1997, 1998 e 1999). A taxa de persistência da pobreza era mais baixa nos restantes países da União Europeia, registando os valores mais baixos na Dinamarca, Finlândia e Holanda (5%), face a 9% na média da UE15.

O Índice Composto de Desenvolvimento Humano² (IDH) que constitui também um indicador do nível de desenvolvimento evidenciava, em 2000 para Portugal, a posição mais desfavorável no conjunto dos quinze países da União Europeia, embora a evoluir positivamente. A comparação do valor das componentes do IDH permite concluir que o Índice de Esperança de Vida³ em Portugal é inferior ao dos restantes países da Europa comunitária, enquanto que o Índice de Alfabetização⁴ e o índice do Índice do PIB *per capita*⁵ (calculado em PPC, em dólares) são superiores aos da Grécia, mas inferiores aos da Irlanda e de Espanha.

A análise do Quadro I permite, de uma forma sintética, realçar as disparidades existentes entre as diversas regiões portuguesas.

QUADRO I – Desenvolvimento Humano em Portugal – 1997

Região	Índice Composto de Desenvolvimento Humano	Índice de Esperança de Vida	Índice de Alfabetização (15 e + anos)	Índice de Conforto	Índice do PIB <i>per capita</i>
Norte	79,7	84,2	92,2	93,7	48,9
Centro	78,8	86,0	88,3	93,3	47,4
L.V. Tejo	86,8	85,6	93,5	97,4	70,9
Alentejo	76,0	86,2	80,5	91,5	45,8
Algarve	80,3	83,0	89,4	93,1	55,6
Portugal	81,6	84,9	91,1	94,7	55,6

Fonte: Quadro Comunitário de Apoio – Portugal – 2000-2006

² O Índice Composto de Desenvolvimento Humano conjuga num indicador sintético, quatro indicadores ligados às condições de saúde, de conforto da população, ao seu nível educacional e ao PIB *per capita*.

Desde 1990, que o Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento publica o Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no mundo, no qual procura avaliar, em cada país, o estágio de desenvolvimento.

³ O Índice de Esperança de Vida expressa a longevidade que é medida pela esperança de vida ao nascer.

⁴ O Índice de Alfabetização indica a % de população que sabe ler e escrever.

⁵ O Índice do PIB *per capita* expressa o rendimento das famílias.

A análise do Índice Composto de Desenvolvimento Humano permite-nos referir que apenas a Região de Lisboa e Vale do Tejo se situa acima da média nacional, sendo o Alentejo a região que apresenta um menor valor.

A evolução deste índice, entre 1970 e 1997, deu-se no sentido da convergência, como aliás se pode constatar pela análise do Quadro II. No entanto, ainda se está longe de alcançar uma situação de equilíbrio entre as diversas regiões do País. O certo é que tanto global como regionalmente o Índice tem vindo a assumir progressivamente valores mais elevados, embora continuem aquém dos valores apresentados pela maioria dos Países da União Europeia.

QUADRO II – Índice Composto de Desenvolvimento Humano

Região	1970	1981	1991	1997
Norte	54,1	68,5	76,3	79,7
Centro	51,6	65,6	74,4	78,8
Lisboa e Vale do Tejo	66,5	75,1	84,3	86,8
Alentejo	46,4	60,3	72,3	76,0
Algarve	48,2	64,5	77,6	80,3
Portugal	56,1	69,4	78,3	81,6

Fonte: Quadro Comunitário de Apoio – Portugal – 2000-2006

O Índice de Esperança de Vida apresenta o seu valor mais alto no Alentejo (86,2) e o mais baixo no Algarve (83,0).

Em contrapartida, o Índice de Alfabetização é no Alentejo que revela o valor mais baixo (80,5), enquanto os valores mais elevados se verificam na Região de Lisboa e Vale do Tejo e na Região Norte.

O Alentejo volta a destacar-se negativamente quando se considera o Índice de Conforto⁶, sendo a Região de Lisboa e de Vale do Tejo a que se salienta positivamente com um índice de 97,4. Estes extremos voltam a verificar-se quando se trata do Índice do PIB *per capita*, surgindo para o Alentejo o valor mínimo (45,8) e para a Região de Lisboa e Vale do Tejo o valor máximo (70,9) (vd Quadro I).

⁶ O Índice de Conforto indica a % de população que dispõe de electricidade, água canalizada e instalações sanitárias.

Os valores apresentados pelos diversos índices, para as cinco regiões em que Portugal Continental se divide administrativamente, confirmam a sua heterogeneidade e a necessidade de uma análise mais pormenorizada de cada parcela. A diversidade pode constituir um entrave, mas pode também ser um motor para o desenvolvimento, quando admitida, potenciada e gerida de forma adequada.

No sentido de evidenciar as especificidades e os desafios que estas colocam aos agentes de desenvolvimento, nomeadamente às CCR's, na promoção do desenvolvimento, apresentamos uma caracterização sumária de cada uma das regiões, à excepção da do Alentejo que será objecto de análise pormenorizada na segunda parte desta dissertação.

2. ALGARVE

O Algarve é, de entre as regiões do país, a que possui a menor área e o menor efectivo populacional. Em contrapartida tem um clima de características fortemente mediterrânicas e uma faixa litoral muito vasta que lhe permitiu um desenvolvimento considerável através da exploração do seu potencial turístico.

Em termos económicos esta região divide-se entre a zona da Serra onde predomina uma economia agrícola baseada na pastorícia e na exploração da floresta, e o Litoral, onde o turismo e a pesca constituem a principal base económica (Gaspar, 1993).

O turismo e os serviços são as actividades estruturantes da economia algarvia. Uma economia que ocupa o 2º lugar no que se refere à produção de riqueza por habitante (10.500 €) e ao poder de compra *per capita*.

O Algarve é uma das principais regiões turísticas do país, recebendo anualmente cerca de 10 milhões de visitantes. Em 2000 garantiu 39% da oferta nacional de camas em alojamento classificado, 43,1% das dormidas na hotelaria (14,6 milhões de dormidas), apresentando igualmente o contributo mais significativo (33,5%) para as receitas hoteleiras do país.

De acordo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional existem algumas áreas com potencialidades de promoção do desenvolvimento:

- Actividades/segmentos da fileira da construção;
- A imobiliária de lazer e a recuperação de edifícios e renovação urbana;
- Exploração de recursos agro-florestais da serra;
- Produção e transformação de produtos agro-alimentares, com destaque para a pesca e aquacultura, as produções horto-frutícolas e as culturas agro-biológicas;
- Serviços de apoio à actividade económica e de proximidade;
- Valorização de um conjunto de produções específicas com tradição na região (cortiça, alfarroba, brecha e sienitos, sal marinho e sal-gema, moluscos e bivalves);
- Valorização e promoção dos produtos regionais de produção artesanal (dos frutos secos à doçaria regional, ao mel, ao medronho e licores, passando pelas aromáticas e pelos enchidos);
- Organização e promoção de espectáculos, estágios e provas desportivas, congressos e seminários, e as actividades relacionadas com a oferta em torno do turismo da natureza e do turismo urbano-cultural;
- Actividades de investigação e de estímulo à inovação, e as relacionadas com as novas tecnologias e com a sociedade da informação;
- Actividades relacionadas com a exploração, manutenção e gestão de sistemas de protecção ambiental e com as energias renováveis.

O desenvolvimento das potencialidades da região é sempre condicionado pelas características da actual realidade e que estão sintetizadas no Quadro III.

QUADRO III – Características socio-económicas da Região Algarve

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
Indicadores Demográficos e Sociais			
Área	2001	Km ²	499.522
População	2001	Nº	395.208
Densidade Populacional	2001	Hab/ Km ²	79,1
Taxa de Natalidade	2000	%	11,3
Taxa de Mortalidade	2000	%	11,9
Índice de Envelhecimento ⁷	2000	%	127,6
Saúde			
Hospitais	2001	Nº	8
Médicos por 1000 Habitantes	2000	%	2,2
Farmácias por 10.000 Habitantes	2000	%	2,6
Taxa de Mortalidade Infantil	2000	‰	5,53
Educação			
Número de Alunos			
• Básico	2000/01	Nº	45.664
• Secundário	2000/01	Nº	15.436
• Superior	2000/01	Nº	11.328
Estabelecimentos de Ensino			
• Básico	2000/01	Nº	414
• Secundário	2000/01	Nº	20
• Superior	2000/01	Nº	11
Taxa de Analfabetismo	2000	%	10,4
Indicadores Económicos			
VABpb ⁸	2001	10 ⁶ €	4.156
• Sector Primário	2001	%	8,5
• Sector Secundário	2001	%	14,8
• Sector Terciário	2001	%	79,8
PIB/Hab ⁹	2001	€	12.137
Rend. Disponível Famílias <i>per capita</i>	2001	€	8.388
Emprego	2001	10 ³	160,5
• Sector Primário	2001	%	8,7
• Sector Secundário	2001	%	21,3
• Sector Terciário	2001	%	70,0
Taxa de Actividade (pop. idade activa)	2001	%	56,5
Taxa de Desemprego	2001	%	3,9
Indicadores de Conforto			
Alojamentos com			
▪ Electricidade	2001	%	99,0
▪ Água canalizada	2001	%	96,2
▪ Instalação de banho ou duche	2001	%	93,2

Fonte: INE – O país em números 2002 e Censos 2001

⁷ Relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos (expressa habitualmente por 100 pessoas dos 0 aos 14 anos).

⁸ Valor acrescentado Bruto (VAB) representa o valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo, excluindo todo o tipo de impostos, líquidos de subsídios, sobre os produtos.

⁹ O Produto Interno Bruto (PIB) representa o resultado final da actividade de produção das unidades produtivas residentes, por habitante

3. LISBOA E VALE DO TEJO

A Região de Lisboa e Vale do Tejo (RLVT) é uma Região de Polarização Metropolitana, de dimensão média em termos europeus.

O diagnóstico estratégico desta região identifica como pontos fortes os recursos naturais, paisagísticos, culturais, patrimoniais e climatéricos; a concentração de recursos humanos, científicos, institucionais, produtivos e tecnológicos; e a localização geo-estratégica. A desqualificação dos subúrbios, a mobilidade na Área Metropolitana de Lisboa e o desordenamento do território, são identificados como os principais pontos fracos da região.

A caracterização demográfica e sócio-económica da Região de Lisboa e Vale do Tejo encontra-se, de uma forma sumária, no Quadro IV:

QUADRO IV – Características socio-económicas da Região de Lisboa e Vale do Tejo

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
Indicadores Demográficos e Sociais			
Área	2001	Km ²	117.706
População	2001	Nº	3.468.869
Densidade Populacional	2001	Hab/ Km ²	294,7
Taxa de Natalidade	2000	%	12,2
Taxa de Mortalidade	2000	%	10,5
Índice de Envelhecimento	2000	%	109,9
Saúde			
Hospitais	2001	Nº	77
Médicos por 1000 Habitantes	2000	%	4,1
Farmácias por 10.000 Habitantes	2000	%	2,7
Taxa de Mortalidade Infantil	2000	‰	4,96
Educação			
Número de Alunos			
• Básico	2000/01	Nº	376292
• Secundário	2000/01	Nº	129644
• Superior	2000/01	Nº	160475
Estabelecimentos de Ensino			
• Básico	2000/01	Nº	2898
• Secundário	2000/01	Nº	228
• Superior	2000/01	Nº	125
Taxa de Analfabetismo	2000	%	7,0
Indicadores Económicos			
VABpb	2001	10 ⁶ €	47.786
• Sector Primário	2001	%	2,3
• Sector Secundário	2001	%	23,6
• Sector Terciário	2001	%	79,3

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
PIB/Hab.	2001	€	11.542
Rend. Disponível Famílias <i>per capita</i>	2001	€	7.174
Emprego	2001	10 ³	1.604,9
• Sector Primário	2001	%	4,4
• Sector Secundário	2001	%	28,8
• Sector Terciário	2001	%	66,9
Taxa de Actividade (pop. idade activa)	2001	%	59,9
Taxa de Desemprego	2001	%	5,4
Indicadores de Conforto			
Alojamentos com			
▪ Electricidade	2001	%	99,7
▪ Água canalizada	2001	%	98,9
▪ Instalação de banho ou duche	2001	%	97,0

Fonte: INE – O país em números 2002 e Censos 2001

Em 2001, a RLVT tinha cerca de 3,5 milhões de habitantes, constituindo a zona mais populosa do país com uma densidade demográfica de 294,7 hab/km², e registando-se no período entre 1991 e 2001 um aumento de 5,4% no seu efectivo populacional.

No sector dos recursos humanos, a região apresenta um nível de instrução superior ao registado no país. Em 2001, 20% de indivíduos atingiram o ensino secundário (15,7% a nível nacional) e 14,4% o ensino superior (10,8% no país).

A região praticamente terminou o ciclo de cobertura universal no domínio das infra-estruturas básicas, tal como comprovam as elevadas taxas de cobertura ao nível destes indicadores.

Em 2001, a RLVT concentrava 44,9% do VAB do país e o PIB *per capita* era cerca de 33% superior à média nacional, registando-se um valor próximo do valor médio da União Europeia.

Na estrutura sectorial do VAB regional destacam-se os sectores do comércio por grosso e a retalho e a reparação (15,5%), as actividades imobiliárias e os serviços prestados às empresas (15,2%), as indústrias transformadoras (13,1%), as actividades financeiras (9,5%), a administração pública (9,0%) e os transportes, armazenagem e comunicações (8,3%) (CCDRLVT, 2004).

A actividade turística assume um papel de destaque na economia da região. No período entre 1995 e 2001 o total de dormidas de hóspedes estrangeiros por mil habitantes cresceu cerca de 25%.

A região evidencia uma competitividade positiva, apresentando uma sobre-especialização nas indústrias organizadas em torno da exploração de economias de escala, do esforço de I&D, da diferenciação do produto e dos recursos naturais como factores de competitividade, e sub-especializada nas indústrias que exploram os baixos custos do trabalho (CCDRLVT, 2004).

As actividades imobiliárias e de construção, as actividades financeiras e os serviços, a agro-indústria, a indústria automóvel, os transportes e as comunicações e o turismo e lazer, constituem os sectores mais dinâmicos desta região.

4. CENTRO

A Região Centro, com 23.700 km², representa 25% da superfície de Portugal, e corresponde à parte central do território do Continente, o que lhe dá uma posição estratégica nas ligações entre o norte e o sul e no acesso à Europa.

Trata-se de uma região com fortes desequilíbrios de povoamento, onde a uma densidade média de 72 hab/km² correspondem densidades inferiores a 40 hab/km² na maior parte dos concelhos do interior.

Na estrutura económica salienta-se uma actividade agrícola pouco produtiva (produtividade na agricultura de 2/3 da média nacional) e um sector terciário onde 61% do VAB terciário é composto por serviços de reparação, comércio, restaurantes e hotéis e serviços não mercantis. No sector secundário, onde se encontram alguns subsectores bem inseridos nas dinâmicas de competitividade nacional e global (cerâmicas, produtos metálicos, moldes, componentes automóveis, aglomerados de madeira e pasta para papel, vidro, por exemplo) a par de outros mais baseados nas vantagens dos baixos custos salariais (vestuário), a produtividade aproxima-se da média nacional.

O PIB *per capita* é cerca de 85% da média do país e 60,9% da média europeia, colocando esta região entre as mais pobres no espaço comunitário.

Os recursos humanos são pouco qualificados, com uma taxa de analfabetismo elevada (14,5% na região e 10,4% no país), taxas de escolarização no ensino básico e secundário relativamente baixas e elevado abandono no final do ensino obrigatório

O diagnóstico prospectivo, levado a cabo no âmbito do QCA III, salienta que, apesar da situação desfavorável relativamente à média nacional que diversos indicadores evidenciam, existe um conjunto de oportunidades de desenvolvimento baseadas no facto desta região ser essencial para a articulação do todo nacional e para a sua ligação à Europa; na circunstância de ser muito amplo o conjunto de sistemas produtivos e de sistemas urbanos que a constituem (com a vantagem de assim se estruturarem territórios sub-regionais com largas potencialidades); e na importância e diversidade dos recursos do território: os sectores industriais, a floresta, o turismo, os recursos tecnológicos e científicos, os recursos naturais/hídricos, a fileira da saúde que configuram alguns centros de excelência nacional localizados na região.

A caracterização do Quadro V define, sinteticamente, o perfil sócio-económico da região ilustrando com números as considerações já feitas.

QUADRO V – Características socio-económicas da Região Centro

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
Indicadores Demográficos e Sociais			
Área	2001	Km ²	23666,4
População	2001	Nº	1.782.254
Densidade Populacional	2001	Hab/ Km ²	75,3
Taxa de Natalidade	2000	%	10,1
Taxa de Mortalidade	2000	%	11,5
Índice de Envelhecimento	2000	%	131,0
Saúde			
Hospital	2001	Nº	42
Médicos por 1000 Habitantes	2000	%	2,3
Farmácias por 10.000 Habitantes	2000	%	2,1
Taxa de Mortalidade Infantil	2000	‰	4,52
Educação			
Número de Alunos			
• Básico	2000/01	Nº	196010
• Secundário	2000/01	Nº	65118
• Superior	2000/01	Nº	75361
Estabelecimentos de Ensino			
• Básico	2000/01	Nº	3127
• Secundário	2000/01	Nº	134
• Superior	2000/01	Nº	57
Taxa de Analfabetismo	2000/01	%	11,0
Indicadores Económicos			
VABpb	2001	10 ⁶ €	14.806
• Sector Primário	2001	%	4,6
• Sector Secundário	2001	%	36,8
• Sector Terciário	2001	%	63,8

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
PIB/Hab.	2001	€	9.589
Rend. Disponível Famílias <i>per capita</i>	2001	€	7.179
Emprego	2001	10 ³	960,2
• Sector Primário	2001	%	27,0
• Sector Secundário	2001	%	31,3
• Sector Terciário	2001	%	41,7
Taxa de Actividade (pop. idade activa)	2001	%	68,1
Taxa de Desemprego	2001	%	2,5
Indicadores de Conforto			
Alojamentos com			
▪ Electricidade	2001	%	99,4
▪ Água canalizada	2001	%	97,4
▪ Instalação de banho ou duche	2001	%	93,0

Fonte: INE – O país em números 2002 e Censos 2001

5. NORTE

O Norte de Portugal é um território marcado por grandes contrastes entre o nível de desenvolvimento dos grandes pólos urbanos do litoral e o do vasto território predominantemente rural do interior. O cenário de continuidade do documento “Europa 2000+” prevê que o essencial das forças de desenvolvimento (população, capitais, empresas, tecnologias, cultura, meios de transporte e comunicações avançadas) venha a confluir para os principais pólos urbanos e aponta ainda para um insuficiente progresso das cidades médias que poderiam servir de âncora para as zonas rurais envolventes (Ministério do Planeamento, 2000a.).

A Região do Norte apresentou na última década um crescimento positivo no efectivo populacional, superior à média nacional e europeia. É a região do Continente com a população mais jovem, detendo 42% das crianças (0-14 anos) e 41% dos jovens (15-24 anos) do total continental.

As previsões constantes do VI Relatório de Coesão, que indicam que a Região do Norte será em 2025 uma das raras regiões europeias com um índice de dependência da terceira idade inferior a 25% (em 1997 foi de 18%), são confirmadas pelas projecções do INE para o período entre 2000 e 2010, que apontam para acréscimos anuais de 2000 jovens no grupo dos menores de 15 anos na Região do Norte.

As projecções do INE indicam que a Região do Norte será, entre 2000 e 2010, a única NUT II do Continente com uma evolução positiva da população em idade activa, traduzida num saldo positivo de cerca de 8200 novos indivíduos por ano no mercado de trabalho.

O contributo do VAB da Região Norte para o VAB nacional é de 28,4%, enquanto o PIB *per capita* é 79,9% da média nacional.

A taxa de cobertura no que respeita às infra-estruturas básicas encontra-se muito próxima da totalidade, conforme se pode constatar pela análise do Quadro VI, onde estes e outros indicadores caracterizam a realidade sócio-económica da Região Norte.

QUADRO VI – Características socio-económicas da Região Norte

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
Indicadores Demográficos e Sociais			
Área	2001	Km ²	21.289
População	2001	Nº	3.687.212
Densidade Populacional	2001	Hab/ Km ²	173,2
Taxa de Natalidade	2000	%	12,3
Taxa de Mortalidade	2000	%	8,7
Índice de Envelhecimento	2000	%	80,1
Saúde			
Hospitais	2001	Nº	63
Médicos por 1000 Habitantes	2000	%	2,5
Cama por 1000 Habitantes	2000	%	4,0
Taxa de Mortalidade Infantil	2000	‰	5,8
Educação			
Número de Alunos			
• Básico	2000/01	Nº	462.857
• Secundário	2000/01	Nº	121.641
• Superior	2000/01	Nº	117.465
Estabelecimentos de Ensino			
• Básico	2000/01	Nº	4878
• Secundário	2000/01	Nº	208
• Superior	2000/01	Nº	94
Taxa de Analfabetismo	2000	%	8,3
Indicadores Económicos			
VABpb	2001	10 ⁶ €	30.268
• Sector Primário	2001	%	3,2
• Sector Secundário	2001	%	39,1
• Sector Terciário	2001	%	62,9
PIB/Hab.	2001	€	9.475
Rend. Disponível Famílias <i>per capita</i>	2001	€	6.644
Emprego	2000	10 ³	1.825,5
• Sector Primário	2000	%	12,3
• Sector Secundário	2000	%	44,1
• Sector Terciário	2000	%	43,5

INDICADORES	ANO	UNIDADES	
Taxa de Actividade (pop. idade activa)	2001	%	64,0
Taxa de Desemprego	2001	%	3,7
Indicadores de Conforto			
Alojamentos com			
▪ Electricidade	2001	%	99,6
▪ Água canalizada	2001	%	97,4
▪ Instalação de banho ou duche	2001	%	91,8

Fonte: INE – O país em números 2002 e Censos 2001

Esta é a região do país em que a diferenciação entre o litoral do interior é mais acentuada, tanto nos aspectos demográficos, como na base económica e no nível de desenvolvimento.

No litoral a indústria transformadora detém a primazia sobre os outros sectores da economia, representando cerca de 39% do VAB do país e 51% do emprego; no interior impera o sector agrícola que suporta 51% da população activa; os serviços dão um contributo de 54% para o VAB; enquanto a indústria transformadora se restringe a 1% do VAB do país.

Os níveis de conforto, materializados nas taxas de atendimento de água ao domicílio, esgotos domésticos e recolha de lixo, já não reflectem grande assimetria, uma vez que os progressos relativos do interior têm sido mais acelerados.

A evolução recente da rede urbana e a melhoria considerável das infra-estruturas rodoviárias aproximaram as diferentes parcelas do território, aumentando-lhe a funcionalidade e criando novas perspectivas para uma estratégia de desenvolvimento.

Os pontos fortes desta região surgem associados ao património natural, cultural e arquitectónico disseminado por toda a região; ao elevado grau de especialização na indústria (têxtil, vestuário, calçado, metalúrgica de base); aos produtos com denominação de origem e indicação geográfica; ao sector dos vinhos; ao peso significativo da população jovem; e à grande abertura ao exterior ligada à forte tradição e experiência de comércio internacional.

Os baixos níveis de escolarização e qualificação da mão-de-obra e de escolarização da população activa; a grande dispersão do povoamento em largos espaços da região, com custos acrescidos dos serviços públicos; e a insuficiência das infra-estruturas de mobilidade, nomeadamente externa, bem como de infra-estruturas de telecomunicações

de elevada capacidade; constituem alguns dos pontos fracos identificados na região no diagnóstico estratégico levado a cabo no âmbito do QCA III.

A breve caracterização das cinco regiões administrativas que constituem o nosso país salienta uma evidente heterogeneidade. As diferenças ultrapassam a geomorfologia e impõem-se na própria vivência das populações.

Esta diversidade torna mais complexas as estratégias de desenvolvimento. Cada região é um caso e uma aposta. A pluralidade de diagnósticos dita um igual número de estratégias e exige uma grande versatilidade por parte de quem, por inerência das suas funções, deve estimular e gerir o processo.

CAPÍTULO II

Que conceito de Desenvolvimento?

A realidade descrita foi simultaneamente palco de actuação das Comissões de Coordenação Regional e espelho reflector da qualidade do seu desempenho e da adequação das suas acções, ou seja, da sua capacidade de promover o desenvolvimento nas regiões onde intervieram. Por conseguinte, o desempenho das Comissões de Coordenação Regional avalia-se, em última instância, face a este referencial, de acordo com estatuído legalmente, e tornando de fulcral importância uma abordagem diacrónica do processo, dos modelos implementados, e do perfil de desenvolvimento que caracteriza Portugal no contexto de uma sociedade global.

Para além do desenvolvimento constituir o objectivo que justifica a criação e a acção destas organizações, torna-se também importante a sua análise a uma escala macro, na medida em que as CCR's, à semelhança das outras organizações, funcionam ao mesmo tempo em "circuito aberto" e em "circuito fechado". Podendo-se mesmo afirmar que actualmente é necessário reunir duas visões opostas para entender o funcionamento de uma organização: uma visão que defende que o seu comportamento é determinado pela envolvente; e uma outra mais autónoma, que aponta a própria política interna da organização como a principal responsável pelos seus resultados (Pedrozo, 1995).

Face a este pressuposto, podemos considerar que o desempenho das CCR's e o seu contributo para a promoção do desenvolvimento é determinado pelo seu funcionamento interno, mas também pelo sistema em que estão inseridas e pelo modelo de desenvolvimento concebido à escala nacional, mas que reflecte as políticas para o desenvolvimento comunitárias e até mundiais.

O panorama mundial reflecte-se e condiciona a actuação de cada estado e consequentemente de todas as suas instituições. As organizações já não podem somente

pautar as suas actividades pelo funcionamento interno dos países, a nova ordem é mundial. O mundo é um sistema complexo em que se assiste a uma gradual e crescente intensificação de relações. As consequências dos desequilíbrios já não são localizadas e a construção dos paradigmas tem que resultar do concurso da sociedade mundial. A evolução dos modelos de desenvolvimento reflecte o processo de globalização e os estados nacionais gerem a sua política interna em consonância com as directivas de uma sociedade internacional.

Portugal, na qualidade de Estado-membro da União Europeia, implementa medidas de desenvolvimento que, para além de servirem os propósitos internos, visam alcançar os objectivos traçados de acordo com o modelo de desenvolvimento preconizado pela UE.

O funcionamento da Administração Pública Portuguesa, na qual se inserem as Comissões de Coordenação Regional, respeita as normas de natureza comunitária e está sujeito a alterações profundas em função do que se considera a internacionalização da função pública, uma das dimensões da actual discussão sobre a ordem mundial (SMA, 1993).

As CCR's são agentes promotores do desenvolvimento, de acordo com um modelo nacional enquadrado numa dimensão mundial. As fronteiras do país não são estanques e os resultados alcançados não valem só por si, mas por comparação e em função de um óptimo teoricamente possível. A análise do contributo destas organizações para a promoção do desenvolvimento tem que ser precedida pela percepção das dimensões deste processo, de forma a evidenciar a relação entre a actuação organizacional e a evolução dos vários sectores da realidade regional.

O processo de desenvolvimento tem sido objecto de estudo desde há largas décadas, originando sucessivos conceitos ditados pelas épocas, pelas ideologias e pelas perspectivas científicas. Mas mais do que um conceito, o desenvolvimento deverá ser uma atitude, porque é feito por pessoas e para as pessoas com o objectivo de satisfazer as suas necessidades e aumentar a sua qualidade de vida. A vertente humana e social do desenvolvimento impõe uma dinâmica que permita uma constante adaptação à evolução e sofisticação do homem e das suas necessidades.

Trata-se então, de um processo dinâmico, multidimensional e resultante do concurso de inúmeros factores, todos eles direccionados para a promoção de uma crescente qualidade de vida das populações.

O conceito de desenvolvimento engloba uma dimensão política, em que se enquadra o zelo pela distribuição equitativa da riqueza; uma dimensão cultural inerente à necessidade de adaptação constante dos indivíduos a novas conjunturas, à mudança das mentalidades, dos valores e dos estilos de vida; e uma dimensão ambiental que vise a implementação de um ponto de equilíbrio entre a produção de bens e serviços e as suas consequências ambientais quer do ponto de vista do produto quer do processo.

Simultaneamente é um processo social, na medida em que envolve todo o conjunto social na mira da correcção das assimetrias sócio-económicas, e exigindo, para a sua prossecução, a participação das populações envolvidas. A ausência de participação no processo de desenvolvimento funciona como um entrave à implementação das medidas programadas.

Em suma, por desenvolvimento entende-se o crescimento equilibrado de todo o espaço nacional, facultando iguais oportunidades de acesso a bens e serviços por parte de todos os cidadãos independentemente do lugar onde nasceram, optaram por concretizar os seus projectos de valorização pessoal ou simplesmente viver. Lopes (1979:142) defende que o (...) “Desenvolvimento pressupõe progresso social no sentido de uma sociedade melhor; quer dizer, o crescimento é material, é quantitativo, será objectivo; mas o desenvolvimento pressupõe alcance de fins que transcendem o económico, que servem a justiça, ou a independência, ou a cultura, ou mais sinteticamente a qualidade de vida, a felicidade” (...).

Nesta mesma linha de pensamento, Oliveira (1989:327) é ainda mais concreto adiantando que “No processo de desenvolvimento só as pessoas é que, realmente, contam. As obras públicas podem ajudar a desencravar zonas remotas, as obras de saneamento básico podem garantir condições de qualidade de vida confortáveis e os equipamentos sociais podem proporcionar numerosas funções de apoio às populações. No entanto, as primeiras podem ficar vazias, as segundas por operar e os terceiros sem utilizadores se entretanto não for feita nenhuma acção que as anime, quer no sentido de delas tirar proveito quer no da sua operacionalização. É nas pessoas que tudo reside,

quanto ao impulso de desenvolvimento! Elas são, naturalmente, as destinatárias desse impulso; mas têm também de ser os protagonistas das acções que o produzem.” (...)

Assim definido, o desenvolvimento não pode deixar de ser considerado como uma das grandes preocupações, objectivamente quantificada e definida programaticamente, da política nacional de um país.

Numa sociedade com grau de maturidade elevado, a única justificação para que o seu crescimento não seja apenas ditado por indicadores económicos globais, mas também pelo bem-estar social e pela afirmação cultural, é justamente o Homem. O Homem é afinal, o principal factor produtivo e a razão última das opções que visam o seu próprio desenvolvimento, o seu equilíbrio pessoal com o meio envolvente, na convivência esclarecida com aqueles que consigo partilham os recursos, o território e os bens de cultura nacionais.

Persiste no entanto, a eterna pergunta: - "Medimos o grau de desenvolvimento pelos bens materiais que estatisticamente são atribuídos a cada cidadão, ou pela felicidade, pela dignidade, pela cooperação, pelo desenvolvimento pessoal de todos, pela igualdade de oportunidades?" (Mayor, 2001:91)

O desenvolvimento não pressupõe unicamente o crescimento económico, pois a sua ocorrência isolada tem subjacente a promoção de assimetrias sociais que contrariam alguns dos princípios básicos do processo. Não se pode determinar o grau de desenvolvimento de uma sociedade unicamente em função da quantidade de bens e serviços que são produzidos, mas também pelo equilíbrio social da sua distribuição. A prosperidade e a qualidade de vida medem-se pelo grau de dignidade com que vivem os cidadãos. No entanto, tornar-se-ia utópico considerar que é viável proporcionar às populações um nível de vida razoável sem se pensar, paralelamente, na produção de riqueza que financia tal objectivo.

Independentemente do paradigma de desenvolvimento que se defenda, não se pode negar que a riqueza é um motor indispensável para accionar mecanismos de desenvolvimento. A realidade dos países desenvolvidos, em cujo tecido social predomina a classe média, é um exemplo da necessidade de associar a produção de riqueza à sua distribuição equilibrada (Drucker, 1992).

Para haver riqueza, a força propulsora do desenvolvimento, há que criá-la. Durante os últimos quatrocentos e cinquenta anos os economistas ou negligenciaram a questão, ou procuraram respostas fáceis, ou ainda afastaram teses defendidas anteriormente (Drucker, 1992).

A primeira geração de economistas, os mercantilistas, defendia que a riqueza é o poder de compra. Outra teoria afirmava que a riqueza não é criada pelo homem, mas sim pela natureza, fruto da terra e não do trabalho do homem; a que outros contrapõem exactamente o inverso, a riqueza é produto do trabalho humano.

Há pouco mais de cem anos, o campo da economia dividiu-se em dois. A corrente principal desistiu de procurar resposta para esta questão e a um dos ramos apareceu associada a ideia de que a riqueza é criada pelo conhecimento ou saber, que aplicado a tarefas práticas toma o nome de produtividade e a tarefas novas o de inovação. Em suma, só o conhecimento permite alcançar a produtividade e a inovação (Drucker, 1992).

Surge então, um outro requisito fundamental para a promoção do desenvolvimento, o conhecimento e consequentemente a educação.

Quando comparamos países que cresceram a diferentes ritmos, torna-se claro que um dos factores que estabelece a diferença é o investimento em educação. Os países com ritmos de crescimento mais acelerados fizeram uma grande aposta no domínio da educação, especialmente na educação primária e secundária, enquanto que os países que estagnaram menosprezam este factor. Um outro factor que aponta nesse sentido foi descoberto pelo economista americano Alwin Young (Rebelo, 2001).

Perante o crescimento económico de alguns países asiáticos, nomeadamente da Coreia do Sul, de Singapura, de Taiwan e de Hong Kong, acreditava-se estar perante um caso de grandes aumentos de produtividade, fruto da deslocação de recursos para os sectores mais produtivos da economia. No entanto, Young descobriu que o principal responsável pelas altas taxas de crescimento asiáticas não foi os grandes aumentos de produtividade, mas antes enormes taxas de investimento em capital físico, mas sobretudo em capital humano (Rebelo, 2001).

Portugal apesar de ter, desde 1960, uma das dez maiores taxas de crescimento no mundo, está muito longe da situação dos países asiáticos, embora tenha usado os

mesmos ingredientes no seu processo de crescimento: taxas de investimento muito elevadas e um grande aumento no nível educacional da mão-de-obra (Rebelo, 2001).

A relação entre a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento é uma relação triangular em que o terceiro vértice é a investigação e a inovação. É óbvio que a melhoria do nível de vida da população mundial nos últimos dois séculos está relacionada com a introdução de novas tecnologias aos mais diversos níveis. Vários são os exemplos que poderíamos aqui mencionar, contudo o mais óbvio é, sem sombra de dúvida, o avanço na área da medicina, que não só tem permitido o aumento da esperança de vida, como uma melhoria significativa na qualidade de vida das populações (Rebelo, 2001).

Mas a relação entre o capital humano e o desenvolvimento não se restringe somente ao espaço da criação. Também o processo de adopção tecnológica pressupõe a existência de trabalhadores qualificados. As novas tecnologias são desenvolvidas a pensar no aumento da produtividade de trabalhadores qualificados, e na paralela libertação de mão-de-obra pouco qualificada.

Esta situação pode criar algumas dificuldades sérias para os países em vias de desenvolvimento, uma vez que a importação de novas tecnologias sem a existência de um certo nível de capital humano condiciona a sua absorção e pode constituir um entrave ao desenvolvimento.

A educação pode funcionar também como um mecanismo de redistribuição de rendimento e, como já anteriormente referimos, este equilíbrio social na distribuição da riqueza constitui um dos pressupostos do processo de desenvolvimento.

Perante este papel da educação, o seu financiamento público é uma boa política, vindo ao encontro da ideia de que é mais eficaz e digno gastar recursos a ensinar um homem a pescar do que a gastar os mesmos recursos a fornecê-lo de peixe.

O método mais defendido para distribuir equilibradamente a riqueza é o de tributar os ricos para transferir para os pobres. O problema desta política de Robin dos Bosques é que desincentiva os investimentos que são o motor do crescimento económico. A tributação reduz seriamente o incentivo à inovação e ao empreendimento de projectos de investimento arriscado, reduzindo a taxa de investimento da economia. Nesta perspectiva, o financiamento público da educação ajuda a ultrapassar os problemas suscitados por políticas tributárias agressivas que visem a redistribuição do rendimento (Rebelo, 2001).

No entanto, o financiamento público da educação não deve ser feito de forma indiscriminada, deve ser sobretudo canalizado para o ensino primário e secundário. O ensino básico, de acordo com as taxas de rentabilidade encontradas em alguns estudos realizados, desenvolve características essenciais quer em alunos que vão directamente para o mercado de trabalho, quer naqueles que prosseguem para o ensino superior (Rebelo, 2001).

No caso concreto de Portugal, pode-se constatar que, nos últimos vinte anos, o número de indivíduos que chega ao mercado de trabalho com o ensino secundário completo aumentou largamente. A taxa de analfabetismo desceu para 9% (valor de 2001) e o número de alunos que frequentam a universidade aumenta gradualmente.

A face política do desenvolvimento não se manifesta somente através da distribuição equilibrada dos rendimentos, das opções em matéria de tributação fiscal, do maior ou menor financiamento público da educação, mas também através das hipóteses de participação dos cidadãos nos processos de gestão e de desenvolvimento da sua região e do seu país.

A soberania pessoal, a participação dos cidadãos, a utilização do seu potencial, das suas capacidades são não só sinónimo de desenvolvimento, mas sobretudo um indicador da sua existência. Por outro lado, existe uma relação directa e recíproca entre os conceitos de paz, desenvolvimento e democracia. Não pode haver paz duradoura sem democracia estável e desenvolvimento sustentado. O desenvolvimento não persistirá numa situação de injustiça, nem será duradouro se não se repartir equilibradamente, uma vez que o lado mais desfavorecido conseguirá, de uma forma ou de outra, minar o sistema (Mayor, 2001).

Mas ainda no âmbito da sua dimensão política, o desenvolvimento tem que ser olhado sob outra perspectiva: a do modelo ou do paradigma segundo o qual é dinamizado. Pode-se considerar, a partir de uma análise retrospectiva, que o que temos e o que somos hoje neste âmbito é produto de um longo percurso sinuoso que opôs não só ideologias, como formas de pensar e até áreas científicas. O resultado nem sempre tem sido positivo e os seus reflexos na vida dos países e das organizações e até do planeta, tem deixado sequelas dificilmente ultrapassáveis (Mayor, 2001).

Actualmente o mundo vive num crescente processo de globalização, que fomenta relações cada vez mais intensas e complexas, fazendo sentir os seus efeitos e a sua proximidade a pessoas e organizações que se julgavam imunes aos seus efeitos.

Essa situação está inserida num processo de mudança contínua a que todos estão submetidos. Essas mudanças têm uma lógica subjacente preponderantemente económica, privilegiando os conhecimentos tecnológicos, que estão ao alcance das empresas de maior dimensão. No entanto, a excessiva importância atribuída à vertente económica pode ser redimensionada, contemplando-se também outras dimensões como a social, a cultural, a política, a ética e a ambiental, que norteiam cada vez mais a lógica e o funcionamento das organizações.

No período entre o início da Revolução Industrial e a 1ª Guerra Mundial surgem as primeiras preocupações com o espaço e com o desenvolvimento, embora a tônica dominante das políticas dessa época fosse a ausência deste tipo de lógica

Na sequência da Revolução Industrial surgem as sociedades industriais, caracterizadas por uma forte prevalência da vertente económica, viradas para o bem-estar material e com uma forte capacidade de consumo (Homo Economicus). Assiste-se ao afastamento do fantasma da fome e o seu lugar é ocupado pelo mito da abundância. É indiscutível o forte desenvolvimento económico que ocorre nesta época, fruto de um grande salto tecnológico com fortes reflexos no sistema produtivo (máquina a vapor, electricidade, motor), de uma grande produção assente na transformação da matéria, e da emergência de um novo modelo de produção, caracterizado pelo desempenho de tarefas especializadas por assalariados que vêm substituir os artesãos.

No plano subjectivo, passa-se de uma sociedade teocêntrica para uma sociedade fortemente materialista, em que o alvo deixa de ser o bem-estar espiritual para passar a ser o bem-estar material e em que a ideia de felicidade aparece associada à ideia de consumo. Ocorre uma profunda alteração de valores e em torno do conceito de crescimento surgem outros com ele relacionado, nomeadamente os de abundância, de riqueza, de produção e de produtividade. Como reflexo de toda esta situação, em termos de conhecimento, a Teologia, ciência até então dominante, é relegada para segundo plano pelas Ciências Sociais e Humanas, sobretudo pela Economia, surgindo neste campo grandes nomes, como o de Adam Smith, o de David Ricardo, o de Thomas

Malthus, o de Stuart Mill, o de Baptiste Say o de Karl Marx e o de Engels, entre outros. Todos eles, embora pertencentes a diferentes escolas condicionantes da sua perspectiva de análise, se debruçam sobre os problemas reais da vida e da sociedade, sobretudo sobre a vertente económica.

Uma das questões mais preocupantes desta época prende-se com os factores que condicionam a capacidade de produção de um país. Prende-se, por conseguinte, com questões de desenvolvimento, ou mais correctamente com questões de crescimento económico. Os economistas tentaram sistematizar a problemática do desenvolvimento, mas obviamente privilegiando a vertente económica, embora as questões demográficas e de gestão dos recursos comecem a matizar as suas reflexões como resposta a situações extremas provocadas pela ambição descontrolada da época.

No campo da geografia e da ocupação do espaço surgem também algumas alterações significativas, resultado da própria dinâmica económica. Os aglomerados humanos assumem quatro formas distintas: aldeia, vila, cidade e capital; cada uma delas com funções e localizações diferentes, de acordo com a sua posição na hierarquia. À aldeia cabe a função produtiva, enquanto que a vila é um centro de trocas para onde convergem os produtos trocados semanalmente, resultantes da função produtiva elementar da aldeia. A cidade, sociedade urbana que está na origem de novos modos de vida e de novas concepções de relações culturais e sociais, tem também uma função comercial, mas de âmbito muito mais alargado e respondendo a necessidades de cariz muito mais secundário. Por último, a capital é o centro político e administrativo, resultando de uma concepção de espaço assente na multiplicidade de funções e na determinação das áreas de influência.

Na sua relação com a natureza o homem passa da condição de ser dependente para a de ser dominador, com todas as consequências nefastas que daí advêm em termos de impacto ambiental.

Só no pós 2ª Guerra Mundial, face às suas consequências dramáticas e a algumas das políticas utilizadas na sua resolução, é que as preocupações com o desenvolvimento se afirmaram, tomando-se realmente consciência da necessidade de estabelecer a destrição entre este fenómeno e o crescimento económico propriamente dito.

A par do desafio da reconstrução europeia, outros foram os factores que contribuíram para realçar a problemática do desenvolvimento nas políticas do pós guerra. A liderança de uma nova potência geo-estratégica (EUA), o surgimento do Bloco Soviético, o fantasma da Guerra-fria e o aparecimento de novos países no âmbito geopolítico, tornaram flagrante a necessidade de emergirem preocupações desta natureza.

A força ideológica da ideia de desenvolvimento tornou-se, depois da 2ª Guerra Mundial, uma força política inquestionável, só encontrando paralelo na ideologia do colonialismo do século XIX (Vieira, 1997).

Os países envolvidos no conflito ficaram destruídos e desorganizados economicamente, altamente endividados e conseqüentemente com uma necessidade premente de reconstruir e relançar as suas economias. Havia que conseguir um rápido crescimento do produto interno bruto, facilitado pela concentração do investimento industrial em áreas privilegiadas que, beneficiando das economias de escala, permitiria uma rápida recuperação do capital investido. Assim a palavra de ordem era a criação e desenvolvimento de pólos de crescimento económico, sem ter em conta as conseqüências espaciais desta política, pois partia-se do princípio de que após um período centrípeto em relação aos pólos gerar-se-ia um movimento centrífugo de disseminação do crescimento para a periferia.

O modelo era essencialmente quantitativo e economicista, daí que tenha tido inegável sucesso em termos de crescimento económico, permitindo por um lado, a reconstrução europeia no período do pós guerra, e por outro, uma grande prosperidade nas décadas que se lhe seguiram.

Porém, tal política basicamente assente na variável quantitativa, atingindo áreas relativamente restritas e virada para a procura do máximo de dividendos no mais curto espaço de tempo (submetendo tudo à maior eficácia da produção), gerou e acentuou cada vez mais as assimetrias regionais. Os espaços periféricos sofreram um processo de empobrecimento, o êxodo rural levou uma parte muito considerável da sua população, foram sistematicamente esquecidos em termos de investimento público e privado, e ficaram depauperados de parte dos seus recursos naturais, que eram utilizadas nos pólos sem qualquer espécie de contrapartidas. Grandes desequilíbrios foram gerados, exemplo disso é o consumo, por parte dos Estados Unidos da América, de um terço da energia existente do mundo; e o facto de 20% da população mundial, localizada nos países

industrializados do hemisfério norte, consumir 80% da energia e emitir entre 75% e 80% dos gases responsáveis pelo efeito de estufa que provoca o aquecimento da atmosfera (Vieira, 1997).

Este modelo de produção não pode ser imitado pelos países em vias de desenvolvimento, pois ficou claro na segunda metade do século XX que os recursos naturais são finitos. A água constitui actualmente um grande problema nos países desenvolvidos, devido à sua contaminação. A estimativa aponta para 170 milhões de pessoas nas cidades e 885 milhões no campo que não têm água limpa para beber ou para cozinhar (Vieira, 1997).

Os estudos sobre a sustentabilidade do planeta têm evidenciado cada vez mais a insustentabilidade do modelo que os países desenvolvidos têm implementado, especialmente nestes dois últimos séculos. Um dado ilustrativo deste facto é que os EUA, com 258 milhões de habitantes, poluem muito mais o meio ambiente do que a China, com 1,2 bilhão de habitantes, o que prova que a poluição é consequência do modo de produção e de vida da população, mais do que do seu número.

A grande propagação da ideologia do desenvolvimento foi possível porque instituições financeiras de *Bretton Woods* passaram a controlar a política económica dos Estados nacionais, considerados agentes fundamentais do processo de desenvolvimento.

O fracasso desse modelo aliado à impossibilidade dos países subdesenvolvidos continuarem a utilizá-lo põe em causa a credibilidade das políticas neoliberais, reabrindo a discussão do papel do Estado, do mercado e da sociedade.

Por isso se encontra em discussão um novo modelo de desenvolvimento que contemple não só aspectos económicos, e que levou a ONU, por exemplo, a abandonar o conceito de desenvolvimento económico para passar a utilizar as expressões desenvolvimento humano e desenvolvimento sustentável.

A proposta de sustentabilidade é herdeira da noção de ecodesenvolvimento, desenvolvida por Maurice Strong e Ignacy Sachs, que teve um curto período de vida útil. O conceito de ecodesenvolvimento baseava-se nas ideias de justiça social, eficiência económica, condicionalidade ecológica e respeito pela diversidade cultural (Vieira, 1997).

A fraca adesão ao conceito de ecodesenvolvimento talvez tenha ocorrido porque foi proposto dentro de uma linha de pesquisa e acção de cariz eminentemente social, enquanto o conceito de desenvolvimento sustentado foi proposto e divulgado dentro de grandes agências internacionais.

O conceito de desenvolvimento sustentável implica uma visão sistémica dos fenómenos, de tal forma que a existência do homem possa ser concebida como fruto do funcionamento e interligação de diversos subsistemas, requerendo uma participação multidisciplinar, que actue no sentido da perpetuação não somente do meio físico como também da própria espécie humana.

Uma série de desequilíbrios foram causados pelo modelo de desenvolvimento neoliberal dinamizado pela Revolução Industrial, mas foi em 1962, com a publicação do trabalho da bióloga Rachel Carson, intitulado *Silent Spring*, que os contornos dramáticos da situação se tornaram mais evidentes.

Esse trabalho forneceu informações e dados mais fiáveis e concretos sobre o grande perigo representado pela utilização de agrotóxicos nas lavouras, e deu origem a uma grande discussão a respeito da preservação dos recursos naturais do planeta Terra. O Clube de Roma, entidade formada por intelectuais e empresários, que não eram militantes ecologistas, foi uma iniciativa que surgiu dessas discussões (Pedrozo, 1995).

O Clube de Roma produziu os primeiros estudos científicos a respeito da preservação ambiental, que foram apresentados entre 1972 e 1974, e que relacionavam quatro grandes questões que deveriam ser solucionadas para que se alcançasse a sustentabilidade: o controle do crescimento populacional, o controle do crescimento industrial, a insuficiência da produção de alimentos, e o esgotamento dos recursos naturais (Pedrozo, 1995.).

Essas discussões foram-se alargando e o movimento ambientalista foi-se afirmando a nível internacional, realizando-se em 1972 a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, em Estocolmo (Suécia), onde foram elencados vinte e sete princípios norteadores da relação homem-natureza (Pedrozo, 1995).

Este conjunto de princípios denunciava, em grande parte, a responsabilidade do subdesenvolvimento pela degradação ambiental, e estabeleceu a base teórica para o termo desenvolvimento sustentável.

Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ONU), presidida pela Sra. Gro Harlem Brundtland, primeira-ministra da Noruega, elaborou um documento denominado “Nosso Futuro Comum”, onde os governos signatários se comprometiam a promover o desenvolvimento económico e social em conformidade com a preservação ambiental (Brundtland Commission, 1987).

Neste documento, que também ficou conhecido como “Relatório *Brundtland*”, foi apresentada a definição oficial do conceito de desenvolvimento sustentável e os métodos para enfrentar a crise pela qual o mundo passava.

A proposta de desenvolvimento sustentável denunciou a inviabilidade dos actuais modelos de desenvolvimento, tanto no hemisfério Norte como no Sul, que seguem padrões de crescimento económico insustentáveis a longo prazo (Brundtland Commission, 1987).

Além disso, este conceito prevê que o crescimento económico não pode ocorrer sem a progressiva eliminação da pobreza e sem o respeito pelos limites ecológicos. São esses quatro parâmetros – preservação da natureza, eliminação da pobreza, crescimento económico, e garantia da existência das gerações futuras – concebidos em conjunto, que conferem a possibilidade de alcançar uma sustentabilidade que seja global (Brundtland Commission, 1987).

As organizações não governamentais (ONG’s) dos países do sul têm feito muitas críticas ao Relatório *Brundtland*, por considerarem que ignora as disparidades das relações Norte-Sul, impondo aos países em desenvolvimento os custos sociais e ambientais do crescimento dos países desenvolvidos, acreditando que as forças de mercado são suficientes para resolver os problemas ambientais.

Tanto o Relatório *Brundtland* como os outros documentos produzidos pelo Clube de Roma, sobre o desenvolvimento sustentado, foram fortemente criticados porque imputaram a situação de insustentabilidade do planeta, principalmente ao descontrolo do crescimento da população e à miséria dos países do Terceiro Mundo, fazendo uma crítica

muito branda à poluição provocada durante os últimos séculos pelos países do Primeiro Mundo (Pedrozo, 1995).

A polémica foi grande gerando inúmeras discussões que possibilitaram a difusão do conceito de desenvolvimento sustentável, e a conseqüente proliferação de diversos trabalhos a respeito da sustentabilidade.

Integrando esse movimento, em 1992, foi realizada na cidade do Rio de Janeiro uma conferência, conhecida como Rio/92 ou Eco/92, que elaborou um documento denominado Agenda 21, contendo a estratégia de acção e os princípios básicos para a construção de uma sociedade sustentável.

Entre estes princípios estavam a preservação e o respeito a todos os seres vivos; a preservação da diversidade e vitalidade dos sistemas ecológicos; a preservação dos recursos não-renováveis; e a melhoria da qualidade de vida do homem (Barbieri, 1997).

De acordo com o Relatório *Brundtland* a sustentabilidade pressupõe a eliminação da pobreza; a conservação de recursos básicos para a vida; a ampliação do conceito de desenvolvimento, que para além do crescimento económico, deve incluir também o crescimento cultural e social; e a interligação da economia e da ecologia (ecoecologia) (Brundtland Commission, 1987).

Muitos são os investigadores que se têm dedicado ao estudo e aplicação do conceito de sustentabilidade, porém o carácter globalizante do tema permite várias interpretações e, apesar das diversas tentativas de definição do conceito de desenvolvimento sustentável, a sua noção ainda é considerada genérica e pouco precisa, sendo considerado por muitos autores como um conceito em formação.

É importante ressaltar que as teorias vigentes, com preocupações de natureza fundamentalmente económica, não alcançaram o seu objectivo de promover o progresso social, melhorar a qualidade de vida e reduzir as desigualdades. A História tem mostrado que o crescimento económico que elas proporcionaram acentuou o aumento da pobreza e da desigualdade social no mundo.

Neste âmbito existem muitas lacunas no tratamento de questões económicas, sociais, ambientais, políticas, culturais e éticas, e isso deve-se, em parte, à incapacidade das abordagens teóricas actuais para explicar e solucionar os problemas graves que se

fazem sentir. Daí a necessidade cada vez maior de abordagens teórico-metodológicas interdisciplinares.

Neste cenário, o papel do Estado está a ser reequacionado e se por um lado a sua importância local está a ser reduzida, por outro lado o seu papel ao nível supranacional pode ser dinamizado, através de uma actuação mais intensa na sociedade organizada à escala global (Sekiguchi & Pires, 1995).

Podem ser consideradas três dimensões da actual discussão sobre a ordem mundial: a internacionalização da função pública, a reorganização das relações internacionais após o fim do conflito Leste-Oeste, e uma ordem económica mundial para o desenvolvimento sustentável. Constituindo estes três factores, aspectos de um processo de transformação mundial e, a longo prazo, da função pública nacional em global (Ianni, 1993). Esse processo de transformação está relacionado com a capacidade que a sociedade civil tem de se articular e de promover a defesa de seus direitos ao nível local, regional, nacional e global.

O pano de fundo de todas as discussões geradas em torno da emergência e afirmação de um novo paradigma de desenvolvimento, no âmbito das diversas correntes de pensamento, é a conciliação entre lógicas tão distintas como a redução da pobreza e o limite do crescimento económico, bem como entre os interesses dos países desenvolvidos e os dos subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento.

Sobre estes conflitos é necessário lembrar que a proposta de desenvolvimento sustentável surgiu em consequência de uma grande insatisfação em relação ao modelo de desenvolvimento em vigor. Este conceito surgiu como uma tentativa de solução para o desequilíbrio existente entre o sistema económico e tecnológico, entre o sistema social e o ambiental, objectivando conciliar o socialmente equitativo, o ambientalmente equilibrado e o economicamente eficiente e produtivo (Almeida, 1997).

Perante a desordem mundial e a grande complexidade das transformações que as pessoas, as organizações e os estados, estão a experimentar, surge a necessidade de novos referenciais teóricos de natureza mais interdisciplinar que permitam perspectivar os fenómenos de acordo com um maior número de dimensões, nomeadamente o processo de desenvolvimento.

No âmbito do actual processo de globalização é extremamente pertinente a particular atenção que se dedica à problemática do desenvolvimento, e que nos revela o mundo como um sistema em desequilíbrio, e o nosso próprio país como um subsistema igualmente desequilibrado. Os desequilíbrios fazem-se sentir no processo de exclusão social (desemprego e más condições de vida), na exclusão política da discussão do futuro da humanidade (relações entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento devido ao conhecimento, tecnologia, capacidade de investimento, poder bélico, etc.) e na discussão sobre a questão da protecção ambiental. Constituindo estas dimensões focos de oportunidade e de acção para as organizações.

A extrapolação dos desequilíbrios à escala mundial para o nível nacional traduz-se na heterogeneidade entre regiões, fomentada quer pelas condições naturais quer pela acção do homem, e que impedem a participação equilibrada nas decisões que afectam o todo e as partes. As organizações como as CCR's, cujo nível de actuação é regional, vêem a sua actuação facilitada ou dificultada consoante o peso que a área que administram tem face ao todo nacional. Esse peso é atribuído, implícita ou explicitamente, com base no efectivo demográfico (determinante no número de deputados representantes de cada distrito e consequentemente de cada região), na produção de riqueza, e no contributo tributário de cada região.

Olhar o mundo não como um todo homogéneo mas como um sistema constituído por subsistemas díspares entre si, cujo funcionamento é interdependente, à luz dos contributos da Teoria Sistémica¹⁰, e admitir a pertinência do interrelacionamento entre o paradigma do desenvolvimento sustentável e esta teoria, pode eventualmente possibilitar o avanço em direcção a um processo de desenvolvimento mais equilibrado. Processo esse, onde as organizações, tal como as CCR's, ocupam um papel fundamental na articulação entre a dimensão económica, a política, a social, a cultural e a ambiental, uma vez que intervêm na discussão sobre a definição do modelo de desenvolvimento, aderem ao que é globalmente definido e adequam as medidas de carácter geral às especificidades de cada região, ou seja de cada subsistema nacional.

¹⁰ A Teoria Sistémica, defendida por Herbert Spencer, faz uma analogia entre o organismo biológico e a sociedade, a que chama «organismo social». Esta teoria apreende a realidade social como um conjunto de relações entre partes interdependentes constituintes de uma totalidade integrada; ou seja um sistema constituído por subsistemas em interacção (Guy Roche, r, 1989).

Para além das questões do desenvolvimento terem evoluído no pos-guerra, a problemática do espaço surge também nesta época com uma nova relevância. Até então pouca atenção tinha merecido, pois apesar da prevalência da economia, as teorias e os modelos eram construídos sem quaisquer preocupações de explorar as realidades de um ponto de vista dimensional, mesmo nos casos em que esta exploração podia ser relativamente imediata. No entanto, a determinante espacial no desenvolvimento económico é tão fundamental como o tempo e há muito que se reconhece a existência de diversidade espacial na forma como se manifestam os fenómenos sociais.

Por outro lado, se a redução dos desequilíbrios regionais constituir um objectivo político, há que partir do princípio que é dificilmente compatível com intenções de maximização do crescimento global. Este último tende a acentuar os desequilíbrios, dado que pressupõe uma relação competitiva com as economias externas e a fixação de ritmos de crescimento que não se compadecem das regiões menos desenvolvidas. Para além disso, entre as regiões estabelecem-se relações de dependência sempre desequilibradas, que podem eventualmente fomentar as assimetrias caso sejam ignoradas.

Se os benefícios do desenvolvimento devem ser direccionados para a generalidade dos indivíduos, a sua localização deve ser sempre considerada, tal como a localização dos recursos e das actividades, com vista a racionalizar os modos de actuação. As localizações, ocorridas no espaço, condicionam o desenvolvimento e este é fortemente condicionado pelas características espaciais (Lopes, 1979).

Cada sociedade, cada país, cada região tem o seu ritmo de evolução determinado pelo seu passado e pela sua conjuntura actual e, embora o dinamismo seja uma característica indissociável do processo de desenvolvimento, há que respeitar a singularidade de cada um. O desenvolvimento não é homotérico mas sim assíncrono, pois recai sobre uma sociedade global que funciona a diferentes ritmos, com velocidades distintas e que por conseguinte tem que ser tratada de diferentes formas.

Da mesma forma o modelo de desenvolvimento a seguir tem que respeitar as especificidades de cada país. O facto de um modelo promover o desenvolvimento num determinado país não significa a sua universalidade, uma vez que as situações de partida diferem de sociedade para sociedade, e por conseguinte, a heterogeneidade também tem

que se verificar ao nível das medidas a implementar. Existe, contudo, um conjunto de pressuposto de abrangência universal, que são aplicáveis a qualquer realidade.

Em Portugal, o desenvolvimento assumiu uma nova dimensão com a adesão à Europa Comunitária em 1986. No entanto, se por um lado este incentivo externo foi positivo, dinamizando as políticas e as práticas no sentido da sua promoção, por outro lado contribuiu para uma relação de dependência. Apesar dos fundos comunitários serem olhados como o "empurrão" que Portugal necessitava para encontrar e prosseguir no caminho do desenvolvimento, o recebimento de subsídios, a protecção ou outras formas de intervenção para manter e incentivar a economia reduzem o seu aperfeiçoamento e limitam o padrão de vida do país, a médio e a longo prazo (Porter, 1989).

As explicações encontradas para o atraso no nosso desenvolvimento, comparativamente à maioria dos países da Europa Comunitária, são da mais diversa ordem. No entanto, as suas causas talvez não sejam tão lineares como aparentam. O padrão de vida de um país, ou mais abrangentemente o seu grau de desenvolvimento, depende, a longo prazo, da sua capacidade de atingir um nível elevado de produtividade no seu tecido industrial (Porter, 1989).

Em Portugal, o problema está para além da produtividade, situando-se sobretudo na dimensão do tecido empresarial. O nosso país é deficitária e desequilibradamente industrializado. A falta de empreendedorismo associada à forte carga burocrática que acompanha os processos de implementação dos projectos que surgem contribui para a fragilização do sector industrial (Porter, 1989).

De acordo com algumas perspectivas, o desenvolvimento, ou mais especificamente a sua vertente económica, a do crescimento, é um fenómeno macroeconómico, impulsionado por variáveis como as taxas de juros, taxas de câmbio e défices orçamentais. Mas há nações que apresentaram padrões de vida de rápida ascensão, apesar de défices orçamentais (Japão, Itália e Coreia), de moedas em valorização (Alemanha e Suíça) e de altas taxas de juro (Itália e Coreia) (Porter, 1989).

Outro argumento defende que o desenvolvimento é função de mão-de-obra barata, qualificada e abundante. No entanto, países como a Alemanha, a Suíça e a Suécia prosperaram apesar de salários altos e de longos períodos de escassez de mão-de-obra.

Uma outra opinião defende que os recursos naturais são o principal motor propulsor do desenvolvimento. Sendo assim, Portugal não se encontraria numa posição muito vantajosa porque não possui nem muitos nem abundantes recursos naturais. Porém, as mais modernas e bem sucedidas nações industrializadas, entre elas a Alemanha, o Japão, a Suíça, a Itália, a Coreia, são países com limitados recursos naturais e que importam a maioria das matérias-primas (Porter, 1989).

Mais recentemente defendeu-se que o desenvolvimento é fortemente influenciado pelas políticas governamentais, uma vez que a fixação dos objectivos, a protecção, a promoção de exportações e os subsídios são considerados a chave do sucesso. Uma última explicação, relacionada ainda com a anterior, baseia-se nas práticas administrativas, inclusive na relação entre capital e trabalho. No entanto, diferentes sistemas nacionais requerem diferentes abordagens administrativas e por exemplo a administração estilo americano, com todas as falhas administrativas que lhe são atribuídas, dão o seu contributo para uma nação fortemente desenvolvida (Porter, 1989).

A nova concepção de desenvolvimento inclui conceitos como participação, endógeno, qualidade, responsabilidade colectiva, ambiente, território, devendo estes elementos ser considerados estruturantes das políticas e constituírem-se também como objectivos a atingir.

No entanto, até agora, temos falado do desenvolvimento enquanto processo global, na óptica do todo, mas a dimensão regional do processo de desenvolvimento é imprescindível, aliás “o desenvolvimento passa pelo desenvolvimento regional ou, como na realidade tem que ser visto, desenvolvimento e desenvolvimento regional são apenas uma e a mesma coisa: todo o desenvolvimento tem de ser desenvolvimento regional” (Lopes, 1979: 9).

A ideia de que o desenvolvimento regional tem que ser cada vez mais um processo participado e suportado pelo território, pela região, ganha adeptos ao nível dos países democráticos e mais desenvolvidos. Não se aceita já que o processo de desenvolvimento seja o resultado de fórmulas concebidas nos gabinetes por especialistas que da realidade têm a percepção veiculada pela estatística e por indicadores clássicos do planeamento (Rosado, 1997).

A concepção de desenvolvimento regional deve estar associada à de Planeamento Regional, sob pena de não haver uma coerência no todo e de se desperdiçarem esforços em medidas pontuais. Assim sendo, o planeamento regional é olhado como uma via facilitadora do processo de desenvolvimento num espaço que é o da região.

Uma variável determinante no planeamento regional é o espaço, onde as pessoas vivem e constroem as suas relações sociais e produtivas. Para otimizar o processo de desenvolvimento é indispensável uma escala territorial de integração das diferentes políticas sectoriais, que o nível central com legitimidade concebe para o país. Porém, não é suficiente definir a política para a totalidade do espaço nacional, como se de um todo homogéneo se tratasse.

A iniciativa política, para ter maior probabilidade de êxito, tem de ser complementada com um propósito claro de adequação aos aspectos específicos e peculiares. Uma forma de garantir esta adequação, pode passar pela aceitação de procedimentos que avaliem a forma como o modelo escolhido se ajusta às condições de cada parcela de território.

A dimensão territorial de Portugal não é sinónima de homogeneidade. Aliás, apesar de ser talvez o Estado-membro da União Europeia que possui fronteiras definidas e estáveis há mais tempo, detêm, paralelamente, uma das mais ricas diversidades regionais, fonte de ensinamento e potencial de inovação se bem mobilizado.

O processo de planeamento regional, com vista à promoção do desenvolvimento regional, impõe uma certa sensibilidade de programação que respeite a diversidade das partes e a harmonia do todo. Por outro lado, é importante reconhecer que a configuração da escala regional é a que mais facilita a integração dos efeitos das políticas sectoriais, para explorar as suas interacções e para maximizar os objectivos do desenvolvimento (Cruz, s.d.).

Neste âmbito é indispensável referir que a verdadeira política regional não pode ser separada do processo de transferência do exercício de soberania do nível central para o nível regional e local. Este processo terá, naturalmente, efeitos em dois domínios distintos, em primeiro lugar, de natureza política, alterando o estado de descentralização do país, o que é sempre um progresso na construção da estrutura democrática da nação. Em segundo lugar, modificando também o grau de desconcentração administrativa, ou

seja, da delegação da capacidade administrativa do Estado em sentido descendente (Cruz, s.d.).

Um último pilar da política regional, imprescindível para o êxito do processo de planeamento e consequentemente de desenvolvimento regional, é o irrevogável comprometimento dos destinatários através da responsabilização. Não pode haver desenvolvimento regional autêntico sem comprometer os executores das medidas de política regional com os seus objectivos, as opções fundamentais e as respectivas linhas de acção. Entende-se que a participação em política regional não é uma mera audição, mas antes uma oportunidade para testar as interpretações de diagnósticos, as opções estratégicas e as propostas que lhe procuram dar corpo. De tal forma que possam ser obtidos acordos de carácter geral, em primeiro lugar, introduzindo correcções ou afinações das propostas e um permanente acompanhamento na fase de execução das medidas (Cruz, s.d.)

Naturalmente que a forma mais perfeita de participação regional só poderia ser alcançada num cenário em que o escalão regional tivesse maior autonomia administrativa e até política, não tendo isso que significar obrigatoriamente um processo de Regionalização, mas antes a transferência de mais poder decisório para as estruturas regionais já existentes, nomeadamente para os Municípios, para as Comissões de Coordenação Regional e para as várias Direcções Regionais, através de um processo de verdadeira descentralização, que se sobrepusesse à aparente desconcentração actual. Porém, mesmo na ausência de tal cenário é perfeitamente possível dar passos significativos no sentido de garantir uma maior participação, por exemplo através da hipótese da realização de sessões públicas durante os trabalhos preparatórios dos planos de desenvolvimento regional, em que as populações possam dar os seus contributos e manifestar as suas opiniões acerca das propostas elaboradas pelos técnicos.

Cruz (s.d.) defende, neste âmbito, a criação de figuras institucionais de audição, de base regional, onde estejam representados os diferentes corpos de interesses. Tal propósito poderia ser alcançado, nomeadamente, pela institucionalização de uma espécie de Comitês Regionais Económico-Sociais de carácter regional, tal como existe em cada Região Administrativa Francesa, incorporando representantes municipais, de associativismo empresarial, sindical, universitário e de outros interesses regionais com

representação socialmente reconhecida. Este órgão não teria capacidade consultiva, mas teria capacidade para emitir posições e contribuir para o processo de participação regional, em especial em momentos importantes como o da preparação de uma proposta de PDR.

As políticas e as práticas relacionadas com o desenvolvimento situam-se normalmente em dimensões diferentes, por conseguinte é fundamental a existência de estruturas próximas da realidade que as aproximem e promovam a sua interacção. O conhecimento teórico do processo só se rentabiliza quando a sua operacionalização se reflecte num desenvolvimento integrado e sustentado da região e do país.

Os desafios colocados a Portugal, no papel de país da União Europeia, exigem novas capacidades no plano nacional, regional e local, para que os processos de internacionalização e de aumento de competitividade dos modelos de produção, organização e gestão assumam a dimensão e o ritmo necessários, de forma a permitir a rentabilização das oportunidades alcançadas.

Face ao cenário futuro há que rever as estratégias de desenvolvimento implementadas e sobretudo desenvolver esforços para que os modelos teóricos sejam bem concebidos e sua aplicação se traduza na real melhoria das condições de vida das populações.

CAPÍTULO III

A génese, a evolução, a estrutura e o enquadramento das CCR's

Numa perspectiva teórica, o nível regional é responsável pelo cruzamento e síntese das políticas sectoriais e territoriais, ou seja, das estratégias sectoriais globais com as realidades concretas e específicas de cada espaço, contribuindo para que os diversos actores actuem de uma forma previsional e informada, designadamente através da sua capacidade para organizar o enquadramento em que estas interagem (Lopes, 1987).

Esta função de organização é alcançada através do exercício de formas variadas de poder, todas direccionadas para a coerência entre os vários níveis administrativos: um poder de influência sobre os comportamentos, um poder de coordenação, um poder de difusão, de informação e de “inteligência” para os actores regionais e de intermediação no respectivo território (Morvan, 1998).

O poder de influência sobre os comportamentos induz a evolução das mentalidades, modificando os sistemas de referência, provocando mesmo rupturas com as atitudes dominantes e incitando ao desenvolvimento de uma visão colectiva de futuro. Esta acção sobre os comportamentos não deve ser subestimada, pois a capacidade de adesão dos actores a ideias comuns é, na maior parte das vezes, fundamental para o sucesso de projectos colectivos.

O poder de coordenação é, por sua vez, responsável pela criação de externalidades que permitem reforçar as relações entre os actores e as funções, e reduzir os custos de transacção necessários ao estabelecimento dessas relações. Na prática, para além da concepção e gestão de planos e programas, estas acções de coordenação traduzem-se a vários níveis. No domínio económico, através do apoio a redes de circulação de informação e a acções de aproximação e cruzamento de *know-how*; e no domínio político-administrativo, pela organização das relações entre os diversos escalões da vida

colectiva (União Europeia, Estado, Autarquias Locais), promovendo a ideia de que o desempenho global de uma região depende tanto da soma do desempenho individual dos actores que a constituem, como da intensidade e qualidade das relações que os unem.

O poder de difusão de informação e de “inteligência” para os actores regionais (administração local, empresas, formadores, investigadores) e de intermediação no respectivo território, contribui para que se fluidifique as relações entre os níveis territoriais de diferentes escalas, sectores, entidades privadas e organizações não lucrativas, integrando-os em redes político-administrativas e económicas.

A convicção de que o nível regional traria, em termos político-administrativos, sérias vantagens para a administração esteve na base da preocupação com a organização regional das políticas públicas, que surgiu em Portugal na segunda metade do século XX, e que conduziu à criação de estruturas que possibilitaram, anos mais tarde, o nascimento das Comissões de Coordenação Regional, como iremos pormenorizar seguidamente.

1. A GÉNESE E EVOLUÇÃO

As Comissões de Coordenação Regional resultaram de um processo lento e moroso, comandado pelas directrizes políticas características do Antigo Regime e que tinham como objectivo último, embora implícito, o alcançar de um processo de eventual regionalização que trouxesse homogeneidade ao todo nacional cujas dissemelhanças sócio-económicas questionavam a eficiência do governo vigente.

Face às enormes assimetrias regionais existentes no território português, e à necessidade imperativa do seu *terminus*, o Ministério da Economia apresentou, em 1961, um projecto de decreto-lei que visava a criação de uma Junta de Planeamento Regional. O parecer da Câmara Corporativa, ao referido projecto, reconhecia a necessidade premente de orientar a política portuguesa no sentido do progresso económico e social, sugerindo como pilares fundamentais a criação de regiões económicas, dimensionadas

criteriosamente para o planeamento e o fomento, bem como a descentralização através da criação de órgãos consultivos e de coordenação de âmbito regional.

Apesar da aceitação deste projecto, por parte dos órgãos competentes, não houve uma efectivação do seu conteúdo. No entanto, acabou por ser introduzido um Plano Nacional, que pela imposição da conjuntura foi de curto prazo (Plano Intercalar 1965-67) e que assentava exactamente nos pontos constantes do anterior projecto de decreto-lei.

Apesar dessa tentativa, foi somente o Decreto-Lei n.º 46909/66, de 19 de Março, que, sob forma definitiva, veio legislar sobre a necessidade de diagnosticar as disparidades regionais de desenvolvimento e de as solucionar através de acções de parceria entre o serviço central de planeamento, os órgãos dos diversos Ministérios e os defensores dos interesses locais. Essas acções seriam direccionadas para o desenvolvimento regional.

Com o mesmo propósito é reformulado o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, órgão de apoio técnico para a elaboração e acompanhamento dos planos de fomento a nível nacional, que passa a conter, na sua Direcção de Serviços de Planeamento, uma Divisão de Planeamento Regional. Este órgão central é incumbido dos estudos conducentes à definição das diversas regiões e dos respectivos planos de desenvolvimento; da preparação dos programas de desenvolvimento regional e do estímulo às acções de parceria; da coordenação dos programas regionais entre si, tendo em vista a sua integração nos planos nacionais; do acompanhamento da realização desses programas regionais e da ligação entre o órgão técnico central de planeamento (S.T.P.C.) e os órgãos existentes, ou a criar, nos vários Ministérios para a acção de fomento regional.

O mesmo diploma estabelecia ser da competência do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos a definição das regiões. Ao Governo caberia a promoção de órgãos responsáveis pela recolha e preparação das informações de base destinadas à elaboração de programas de desenvolvimento regional; a representação dos interesses locais em grupos de trabalho de carácter técnico, que actuavam no âmbito da Presidência do Conselho; e a ligação permanente com o S.T.P.C. e com os diversos ministérios.

Da mesma forma encontrava-se também estatuído que as autarquias locais, isoladamente ou em federações, eram autorizadas a criar comissões ou outros órgãos

destinados à recolha de elementos informativos e à seriação de necessidades e aspirações, com vista à sua oportuna utilização em trabalhos de planeamento regional.

O III Plano de Fomento, a vigorar entre Janeiro de 1968 e Dezembro de 1973 e definido na lei 2133/67, de 20 de Dezembro, foi pioneiro na inclusão de orientações específicas sobre o planeamento e o desenvolvimento regional, assumindo a importância da resolução da desigualdade de crescimento e de desenvolvimento entre as diversas parcelas do território.

A constatação do presente e do passado próximo, na óptica dos desequilíbrios regionais, impôs o traçar de objectivos concretos que visavam o equilíbrio da rede urbana para que todas as populações tivessem acesso aos equipamentos sócio-económicos mínimos, a descentralização da indústria e dos serviços para pólos de crescimento a concretizar, e a especialização da agricultura regional de acordo com as condições biofísicas.

O III Plano de Fomento defendia a articulação entre as aspirações e as necessidades das populações e as exigências impostas pelo desenrolar do desenvolvimento nacional, realçando o contributo de cada região face às suas potencialidades.

Neste cenário foram delimitadas as quatro regiões-plano do continente (Norte, Centro, Lisboa e Sul, sendo as três primeiras subdivididas entre interior e litoral e a última entre Alentejo e Algarve). Neste processo de divisão foram enfatizados como critérios de selecção as possibilidades existentes; as potencialidades dos centros urbanos; um mínimo de efectivo demográfico; as capacidades para neutralizarem, ou pelo menos minimizarem, o poder de atracção das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, através do incremento económico e social; e a possibilidade de complementaridade entre zonas de economia diferente.

No âmbito do III Plano de Fomento, o órgão central de planeamento tinha como função promover o planeamento regional através de três pilares distintos: o lançamento das instituições regionais, a regionalização das políticas e dos investimentos sectoriais e a elaboração dos estudos básicos necessários à definição de uma política de ordenamento geral do território.

Somente em 1969 as intenções de 1966, retomadas no III Plano de Fomento, são concretizadas através da legislação produzida e que institucionaliza uma orgânica que permite dar início à realização da política regional anteriormente definida. Com este

intuito foi dividido o território em seis regiões de planeamento: Norte, Centro, Lisboa, Sul, Açores e Madeira.

A delimitação preconizada era passível de alteração, se as condições sócio-económicas assim o justificassem, e paralelamente foram definidas zonas de acção prioritária para uma mais adequada integração na economia regional.

Na sequência da delimitação territorial foram criadas Comissões Consultivas para cada uma das seis regiões. Competia a este órgão coordenar as necessidades e aspirações reveladas por cada região, no que respeitava ao seu desenvolvimento económico e social; colaborar na preparação dos respectivos planos de desenvolvimento e no acompanhamento da sua execução; e promover a coordenação dos meios de acção regional.

As Comissões Consultivas Regionais, mais tarde Comissões de Planeamento Regional, criadas pelo Decreto-Lei n.º 49364/69, de 8 de Novembro, eram constituídas por um presidente e por um número variável de vogais, representantes de cada uma das partes da região.

As suas funções eram fundamentalmente de estudo e de consulta, competindo-lhes levar a cabo estudos no sentido da elaboração dos planos regionais de desenvolvimento, pronunciar-se sobre a adequabilidade das fronteiras regionais, sobre a eficácia das várias fases do plano e sobre a definição dos recursos humanos e materiais necessários à sua execução. Para além disso, sempre que para isso fossem solicitados, pelas entidades competentes no cenário nacional, deveriam emitir pareceres sobre auxílios financeiros a actividades de desenvolvimento económico e social da região, ou sobre outros assuntos do referido domínio.

Inicialmente tudo indicava que estes novos organismos viessem a desempenhar funções executivas, e que não fossem meras entidades burocráticas mas sim de acção e de implementação de medidas por eles próprios preconizadas, uma vez que próximos do alvo do desenvolvimento se encontravam numa situação privilegiada para diagnosticar e elaborar o plano de desenvolvimento. Contudo, apesar desta aparente ambição da produção legislativa, a realidade mostra-se diferente e estes órgãos são mais um patamar da administração pública entre os cidadãos e os seus governantes. A

descentralização continua a ser uma utopia, pois o poder de decisão que iria permitir a sua efectivação mantém-se ausente das instâncias intermédias, dando lugar a um mero processo de desconcentração.

As Comissões de Planeamento intervieram activamente na preparação do IV Plano de Fomento, em vigor entre 1974 e 1979, tanto no estudo de caracterização e de levantamento dos recursos existentes, como na sugestão de medidas conducentes ao desenvolvimento. Este Plano recaía essencialmente sobre o ordenamento do território e sobre a política regional.

Após a elaboração do IV Plano de Fomento e devido a uma reforma estrutural do governo é criada a Secretaria de Estado do Planeamento, no âmbito do Ministério das Finanças e da Coordenação Económica, passando as Comissões Regionais de Planeamento a integrarem essa entidade.

O 25 de Abril de 1974 veio trazer profundas alterações a todos os níveis, incluindo na estrutura e nas competências ministeriais. Nesta sequência as Comissões Regionais de Planeamento passaram da jurisdição do Ministério anteriormente mencionado para a do Ministério da Administração Interna, de acordo com o Decreto-Lei n.º 203/74, legislado pela Junta de Salvação Nacional.

Neste mesmo diploma é atribuído aos presidentes das Comissões a competência de promover, de acordo com as orientações emanadas do Ministro da Administração Interna, a coordenação das funções atribuídas aos governadores dos distritos incluídos na área da respectiva região de planeamento, sobretudo as que estão directamente interligadas com o desenvolvimento económico e social.

Na sequência da filosofia do desenvolvimento regional e reconhecendo-se a necessidade de prestar apoio técnico às autarquias locais, não só através da consultoria permanente mas também pela realização de projectos nos domínios das infra-estruturas e de outras obras de interesse social, são criados os Gabinetes de Apoio Técnico, sendo estes legislados pelo Decreto-Lei n.º 58/76, de 23 de Novembro, e funcionando intimamente em interligação com a orgânica das Comissões de Regionais de Planeamento.

Para a viabilização e rentabilização destes órgãos, e dado o elevado número de municípios portugueses, procedeu-se ao seu agrupamento com vista a possibilitar que

cada GAT concedesse apoio especializado em todas as áreas da sua jurisdição. No entanto, apesar da maioria dos gabinetes previstos se encontrarem em funcionamento e de serem generalizadamente reconhecidos os benefícios inerentes, a sua institucionalização viria apenas a ocorrer após o decurso de vários anos. Os encargos financeiros destes órgãos são divididos entre o Ministério da Administração Interna e as autarquias, dado o carácter provisório da sua existência, e somente em 1979 é produzido o diploma que lhes concede carácter definitivo e que define a sua área de actuação específica.

Apesar de legislativamente terem sido concebidas pelo Decreto-Lei n.º 342/77, de 19 de Agosto, as Comissões de Coordenação Regional, substitutas das Comissões Regionais de Planeamento, apenas viriam a ser instituídas dois anos depois, por via do Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro (Anexo I), sob a tutela do Ministério da Administração Interna.

Na sequência da decisão tomada pelo Presidente da República de dissolver o Parlamento, formou-se o V Governo Constitucional, chefiado por Maria de Lurdes Pintassilgo e tendo como missão principal preparar a realização das eleições legislativas intercalares.

No seu programa governativo, aprovado na Assembleia da República em Agosto de 1979, considerava indispensável caminhar em direcção a um horizonte de descentralização de decisões políticas, devendo-se paralelamente dar os passos necessários para a modificação da estrutura exigida pela desconcentração de decisões técnicas, com o objectivo de diminuir a excessiva carga que pesava sobre a Administração Central. Era então vontade governativa expressa promover um adequado estímulo à desconcentração e regionalização das estruturas de decisão e ao fortalecimento do Poder Local. De entre as medidas a adoptar neste domínio destacava-se a de promover a desconcentração de funções administrativas para o nível regional, através da reestruturação das Comissões Regionais de Planeamento.

Com efeito, durante a vigência do V Governo constituíram-se as Comissões de Coordenação Regional, sucedâneas das Comissões Regionais de Planeamento que em 1974 haviam sido inseridas no âmbito do Ministério da Administração Interna, agora territorial, orgânica e funcionalmente diferenciadas.

O diploma anteriormente referido criou, como extensões do Ministério da Administração Interna, dotadas de autonomia administrativa e financeira, as Comissões de Coordenação Regional do Norte (com sede no Porto), do Centro (com sede em Coimbra), de Lisboa e Vale do Tejo (com sede em Lisboa), do Alentejo (com sede em Évora), e do Algarve (com sede em Faro), definindo-lhes as áreas de actuação, alterações e competências dos respectivos órgãos.

Estatutariamente foram definidas como "organismos incumbidos de exercer, no respectivo âmbito regional, a coordenação e compatibilização das acções de apoio técnico, financeiro e administrativo às autarquias locais e executar no âmbito dos planos regionais e em colaboração com os serviços competentes, as medidas de interesse para o desenvolvimento da respectiva região, visando a institucionalização de formas de cooperação e diálogo entre as autarquias locais e o poder central" (Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro).

Em 1985, as Comissões de Coordenação Regional passam a integrar o Ministério do Plano e da Administração do Território, de acordo com o estatuído no Decreto-Lei n.º 497/85, de 17 de Dezembro (Lei Orgânica do X Governo Constitucional).

Posteriormente, pelo Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho, numa tentativa de adequar as Comissões de Coordenação Regional ao espírito do novo Ministério tutelar foram introduzidas algumas alterações, que conferiram às CCR's competências nos domínios do ordenamento do território e do ambiente e deram, simultaneamente, origem à criação das Direcções Regionais de Ordenamento do Território e do Ambiente e Recursos Naturais.

O mesmo diploma, numa lógica de desburocratização e de modernização administrativa, tinha como fim último responder mais eficazmente aos desafios colocados no âmbito do desenvolvimento regional e do apoio à administração local.

O Decreto-Lei n.º 260/89, de 17 de Agosto (Anexo I), para além de ter como objectivo reunir num único diploma toda a produção legislativa criada em torno deste tema, veio definir as competências dos serviços de nível hierárquico inferior. Este decreto foi actualizado pelo Decreto-Lei n.º 50/90, de 10 de Fevereiro.

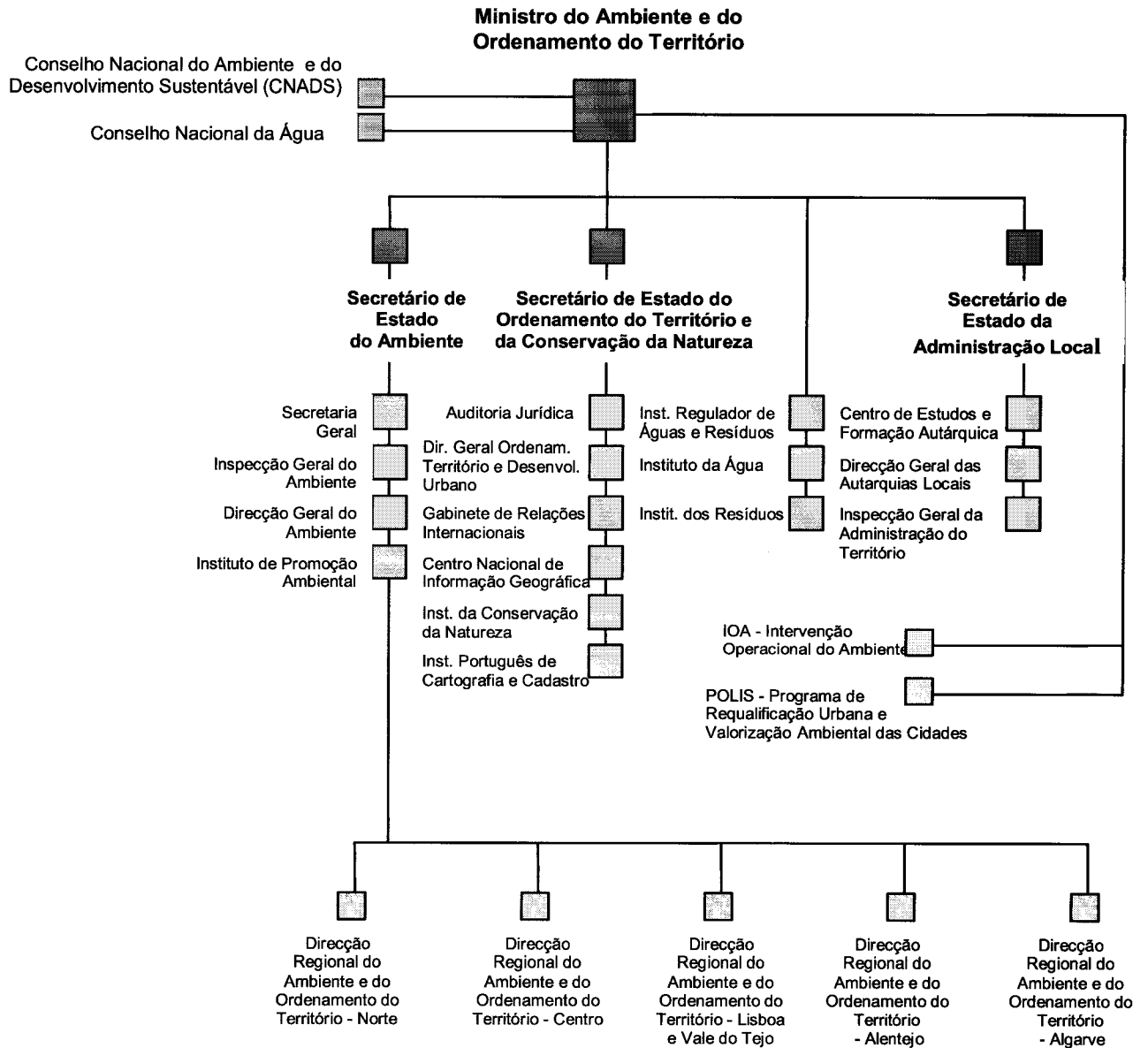
Com a entrada em vigor em 1 de Janeiro de 1992 do disposto pelo Decreto-Lei n.º 294/91, de 13 de Agosto, as Direcções Regionais do Ambiente e dos Recursos Naturais passam a estar sob a tutela do Ministério do Ambiente e dos Recursos Naturais.

A Lei Orgânica do XIV Governo Constitucional, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 474-A/99, de 8 de Novembro, criou o Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, permitindo assim, a integração num só Ministério das áreas do ambiente e do ordenamento do território. Pelo Decreto-Lei n.º 120/2000, de 4 de Julho, que aprova a Lei Orgânica do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, foram criadas as Direcções Regionais do Ambiente e do Ordenamento do Território, dessa forma assegurando também ao nível da administração central desconcentrada, a integração dessas duas áreas.

Assumindo as competências das Direcções Regionais do Ambiente e das Comissões de Coordenação Regional, no que respeita à matéria de ordenamento do território, estas novas estruturas administrativas têm uma área geográfica de actuação coincidente com as das Comissões de Coordenação Regional.

A análise do organigrama deste Ministério permite-nos constatar essa integração, embora se chame a atenção para o facto destes serviços desconcentrados continuarem a funcionarem em estreita colaboração, física e funcional, com as Comissões de Coordenação Regional.

Figura 1 - Estrutura Orgânica do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAOT)



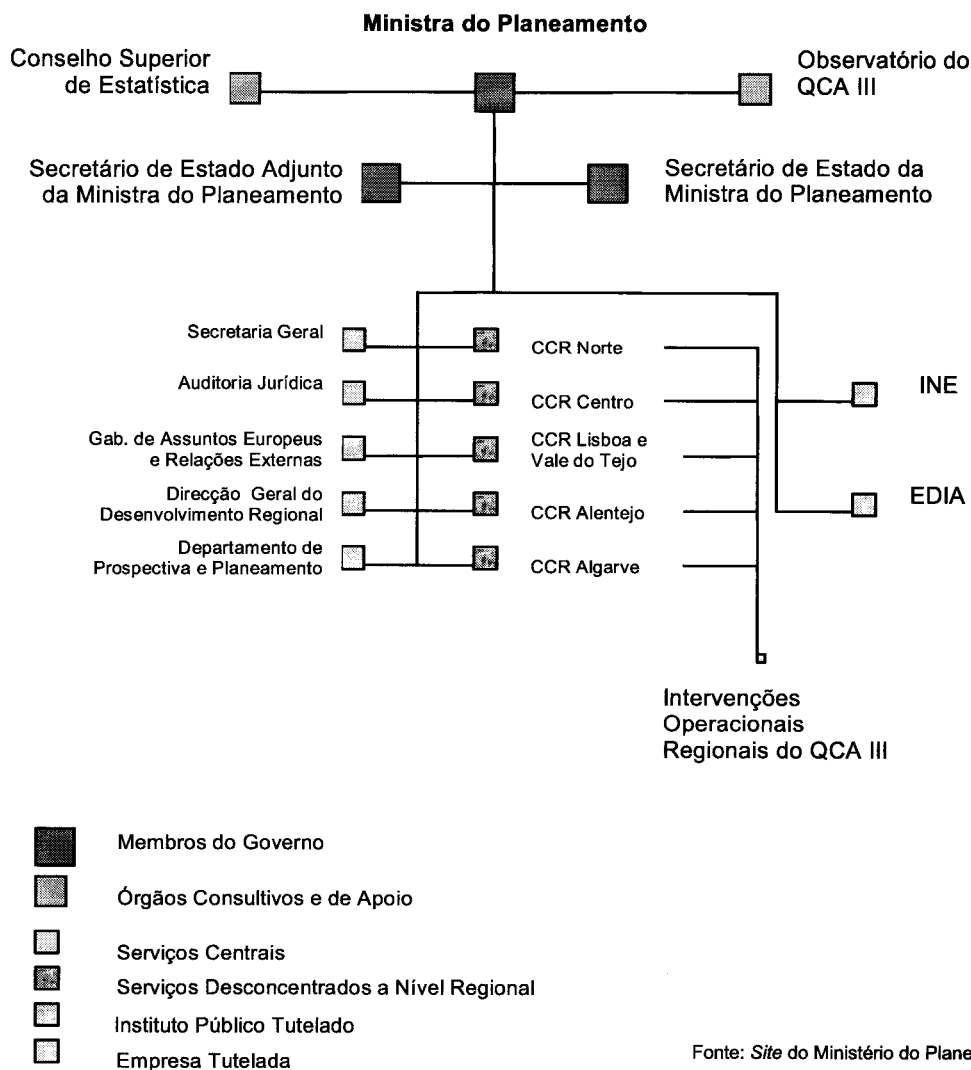
Fonte: Site do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território

Tendo em consideração as alterações à estrutura governamental, resultantes da extinção dos Ministérios do Planeamento e da Administração do Território e do Equipamento

Social, é criado pelo Decreto-Lei n.º 23/96, de 20 de Março, o Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território o qual integra os serviços e organismos até aqui compreendidos nos dois Ministérios extintos.

Pelo Decreto-Lei n.º 474-A/99, de 8 de Novembro, que aprova a Lei Orgânica do XIV Governo Constitucional, e que já anteriormente foi mencionado, foi criado o Ministério do Planeamento, passando as Comissões de Coordenação Regional a ser serviços desconcentrados do referido Ministério a nível regional, tal como é visível no organigrama abaixo apresentado.

Figura 2 - Estrutura Orgânica do Ministério do Planeamento



Fonte: Site do Ministério do Planeamento

A nova lei orgânica destas organizações, estatuída no Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto (Anexo I), veio introduzir alterações significativas ao nível da estrutura das Comissões de Coordenação Regional e da sua missão, definindo ao pormenor as suas atribuições e adequando-as à entrada em vigor do Quadro Comunitário de Apoio III.

Desta forma, e de acordo com o diploma anteriormente referido, constituem actualmente atribuições das Comissões de Coordenação Regional, no respectivo âmbito regional:

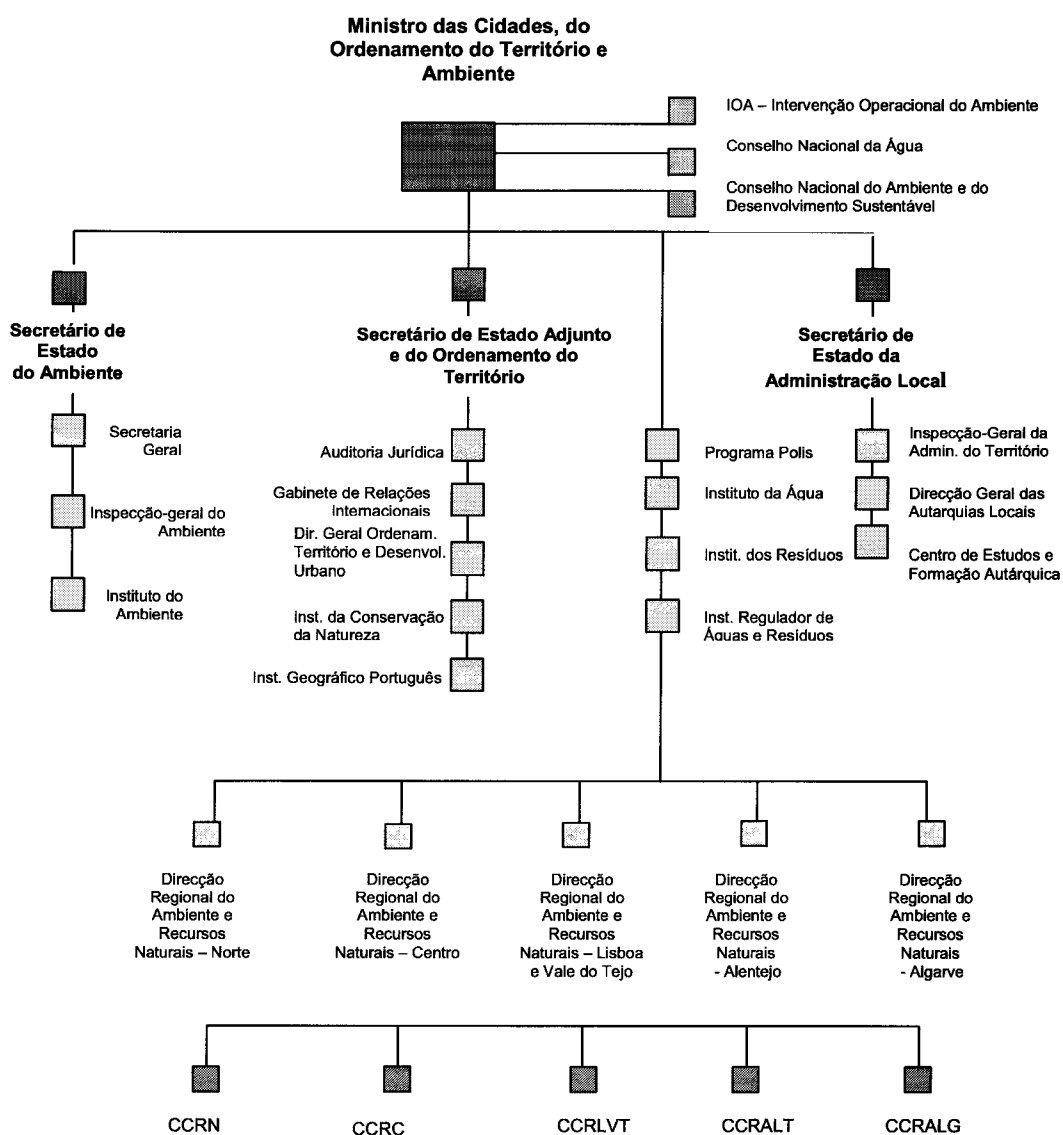
- Participar na elaboração das bases gerais da política de desenvolvimento regional, em articulação com a política de desenvolvimento económico e social do país;
- Acompanhar a execução da política de desenvolvimento regional e proceder à avaliação das suas repercussões espaciais e sectoriais;
- Contribuir para a elaboração do plano de desenvolvimento regional (PDR) e garantir o cumprimento de objectivos e a concretização das medidas nele previstas;
- Assegurar a execução da intervenção operacional regional respectiva incluída no Quadro Comunitário de Apoio III (QCA III);
- Assegurar o processo de concertação estratégica, ao nível regional, inerente à respectiva intervenção operacional, contribuindo para a coerência e articulação das respectivas acções;
- Assegurar a execução das acções integradas de desenvolvimento regional no âmbito da respectiva intervenção operacional, em articulação com câmaras municipais, órgãos desconcentrados da Administração Pública e agentes privados;
- Acompanhar as dinâmicas regionais derivadas da aplicação do QCA III;
- Assegurar a existência e o funcionamento eficaz de um sistema de informação que permita a recolha e o tratamento de dados físicos, financeiros e estatísticos sobre a execução do QCA III, ao nível da NUT II;
- Dinamizar e participar em processos de planeamento estratégico do desenvolvimento sócio-económico, bem como participar em processos relativos ao ordenamento do território;
- Participar na elaboração, articulação e monitorização da proposta anual do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), na região, com o objectivo de estruturar e racionalizar as redes e sistemas que servem os espaços urbanos e rurais;

- Fomentar a parceria e a participação dos agentes regionais e locais na preparação, na gestão, no acompanhamento e na avaliação das intervenções com incidência regional;
- Contribuir para a modernização do quadro institucional de apoio ao desenvolvimento regional e local, através da melhoria da eficácia e eficiência da gestão da intervenção pública;
- Manter um sistema de informação de base regional, em articulação com o Instituto Nacional de Estatística e de acordo com os princípios do Sistema Estatístico Nacional, sempre que envolva informação de natureza estatística;
- Dinamizar a cooperação inter-regional e a articulação entre instituições, quer públicas quer privadas, no quadro das políticas nacional e comunitária, contribuindo para a integração europeia do espaço regional e para o reforço da sua competitividade, com base em estratégias de desenvolvimento regional e local definidas.

Genericamente, e apesar da introdução da nova Lei Orgânica, as Comissões de Coordenação Regional, indirectamente através dos seus diversos Departamentos e directamente através da Direcção Regional da Administração Local, continuam a ser responsáveis pela promoção do desenvolvimento e pela prestação, aos mais variados níveis, de apoio às autarquias locais, numa prática preconizada no âmbito de uma política desconcentradora.

A eleição, em 17 de Março de 2002, do XV Governo Constitucional veio mais uma vez alterar a estrutura governamental existente. De acordo com o Decreto-Lei n.º 120/2002, de 3 de Maio, Capítulo I, art. 25º, as Comissões de Coordenação Regional transitam do extinto Ministério do Planeamento para o Ministério das Cidades, do Ordenamento do Território e Ambiente. O mesmo acontecendo com os serviços compreendidos no extinto Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, nomeadamente com as Direcções Regionais do Ambiente e do Ordenamento do Território, já anteriormente referidas, e que voltaram a estar novamente sobre a tutela do mesmo Ministério que as CCR's, agora com o nome de Direcções Regionais do Ambiente e dos Recursos Naturais, como se constata pela análise do organigrama representado na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Orgânica do Ministério das Cidades, do Ordenamento do Território e Ambiente (MCOTA)



Fonte: Site do Governo

A operacionalização da delimitação territorial actualmente vigente, embora passível de discussão, deu origem a regiões que resultaram da aplicação evolutiva de critérios teóricos que aparentemente responderiam aos objectivos subjacentes.

O processo não foi pacífico e muito menos definitivo, estando sempre associado ao próprio conceito de região e à sua ligação directa com o domínio das preocupações de análise e de planeamento.

Inicialmente, houve uma intenção clara de delimitar regiões formais, que seriam áreas geográficas uniformes face a uma determinada característica. A natureza desta característica foi evoluindo, começou por ser física para se transformar, mais tarde, em económica e posteriormente em social e política.

Numa segunda fase, privilegiou-se o funcionamento das regiões no sistema e procurou-se traçar regiões funcionais, que seriam áreas geográficas dotadas de coerência funcional a avaliar a partir das relações de interdependência. Estas regiões assentariam em preocupações associadas à natureza e intensidade das interações de ordem económica, identificáveis no espaço por pólos industriais, nós de comunicação ou centros de serviços, ou seja pontos de elevada intensidade de relações. É evidente que estas regiões formais seriam dotadas de um certo grau de homogeneidade, indispensável para garantir o sucesso das medidas implementadas.

Esta evolução do conceito de região resultou da aplicação sucessiva de critérios, na perseguição do maior grau possível de adequabilidade. A aplicação do critério da Homogeneidade (regiões formais), foi o primeiro a ser aplicado, passou-se para o da Polarização (regiões funcionais) e finalmente, respondendo a imperativos de ordem política, surgiu o do Planeamento, devendo as regiões-plano, resultado da sua aplicação, revelar coerência perante decisões de política económica.

Os critérios da homogeneidade e da polarização foram suportes do critério de planeamento. Na realidade, este último é considerado o resultado do compromisso que procura aproveitar as vantagens dos dois anteriores orientando-as no sentido de estabelecer o quadro regional mais adequado para que os objectivos de natureza política sejam atingidos (Lopes, 1979).

No III Plano de Fomento foram propostas quatro regiões-plano que resultaram de uma agregação simplista de distritos vizinhos. Durante vários anos essa divisão, supostamente provisória, manteve-se, e somente a produção legislativa que conduziu à criação das Comissões de Coordenação Regional, substitutas das Comissões de Planeamento Regional, ao definir o âmbito geográfico da acção de cada uma, veio de

facto promover uma delimitação das regiões do Continente que, na ausência de outras resoluções, se tem vindo a impor na prática até aos dias de hoje.

Idealizada no seio do Ministério da Administração Interna, não é de estranhar que esta delimitação esteja muito próxima da proposta que a referida entidade apresentou, com vista a uma pretensa regionalização, quando o 1º Governo Constitucional desenvolveu esforços nesse sentido (Lopes, 1979).

Entre as atribuições genéricas das CCR's salientam-se a coordenação e compatibilização de acções de apoio técnico, financeiro e administrativo às autarquias locais e a execução, no âmbito dos planos regionais e em colaboração com os serviços competentes, de medidas de interesse para o desenvolvimento da respectiva região, visando a institucionalização de formas de cooperação e diálogo entre as autarquias locais e o poder central.

A estrutura orgânica das CCR's, sem prejuízo para a unidade do sistema administrativo, adequa-se às características geográficas, económicas e sócio-culturais da sua respectiva região. Este modelo misto visa a simplificação e modernização administrativas, a funcionalidade e adequação às exigências de cada região e a contenção de encargos financeiros.

2. A ESTRUTURA

Na última versão destas organizações, e de acordo com o Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, o funcionamento de cada CCR conta com o desempenho do *Presidente*, do *Conselho Administrativo*, da *Comissão de Fiscalização* e do *Conselho Coordenador*.

O *Conselho Administrativo* é formado pelo presidente da CCR, por um dos vice-presidentes e pelo administrador. Cabe a este Conselho deliberar em sede de matéria relacionada com a administração financeira e patrimonial da CCR.

A *Comissão de Fiscalização* é por sua vez, o órgão de acompanhamento e fiscalização da CCR em matéria de gestão financeira e patrimonial. É composta por um presidente e por dois vogais, nomeados por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e do

Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente (Ministério para o qual transitaram os organismos e serviços ligados ao extinto Ministério do Planeamento).

Por último, o *Conselho Consultivo* é o órgão de consulta da CCR em matéria de formulação e acompanhamento da execução das actividades decorrentes das suas atribuições e competências. É composto por dois representantes de cada agrupamento de municípios da área de actuação da respectiva CCR.

As Comissões de Coordenação Regional apresentam também na sua estrutura os serviços centrais, ou seja o *Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento*, o *Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos*, o *Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação* e o *Departamento de Gestão Administrativa e Financeira*.

Na estrutura das Comissões de Coordenação Regional do Norte e do Centro surge ainda o *Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local*.

No que respeita a funções, o *Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento* é responsável pela dinamização de planos, programas e projectos que se traduzam em documentos e iniciativas nos domínios da prospectiva e planeamento regional, da programação do investimento público, da dinamização da competitividade regional, do apoio ao desenvolvimento local e da valorização dos sistemas produtivos territoriais, bem como de avaliação do impacto macroeconómico e social de planos, programas e grandes projectos de desenvolvimento regional.

Ao *Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos* compete efectuar a coordenação, gestão e acompanhamento de instrumentos de financiamento nacionais e comunitários das políticas públicas de desenvolvimento regional.

É da competência do *Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação* contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, designadamente através da articulação de estratégias e iniciativas inter-regionais e de cooperação transfronteiriça, bem como de análise e acompanhamento de projectos naqueles domínios.

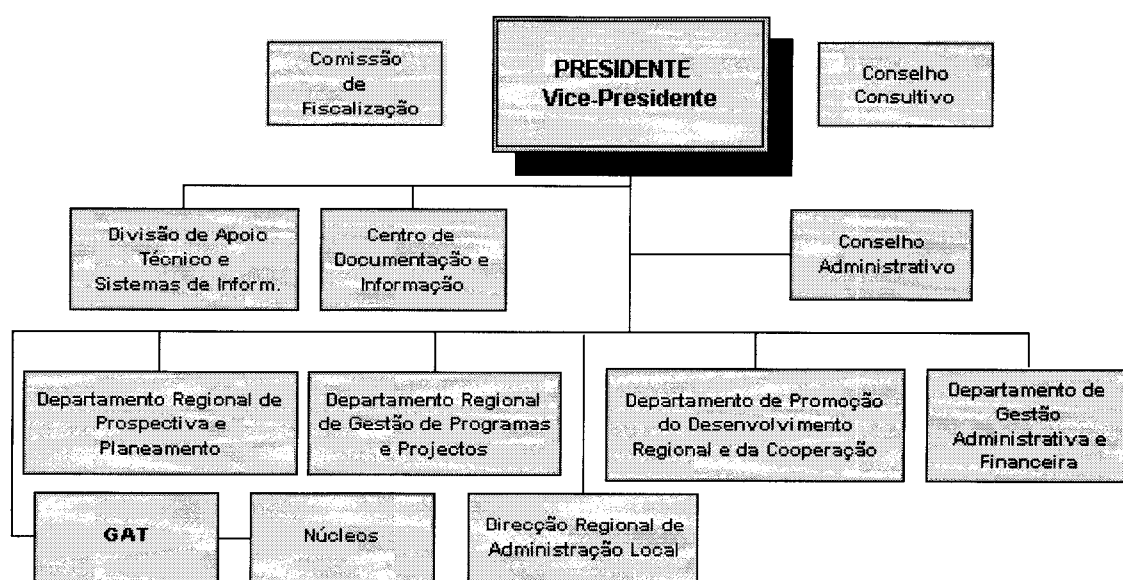
Por último, surge o *Departamento de Gestão Administrativa e Financeira*, que tem como incumbência assegurar as tarefas de gestão administrativa e financeira das CCR's.

As Direcções Regionais de Administração Autárquica, serviço operativo central presente na anterior estrutura orgânica das CCR's, mantêm-se integradas na sua estrutura actual, e embora sob o nome de Direcções Regionais da Administração Local continuam a ter, genericamente, as mesmas incumbências. De acordo com a actual e com a anterior legislação, a estes serviços cabe a responsabilidade de apoiar as autarquias locais, nomeadamente nos domínios jurídico, económico, financeiro, técnico, de recursos humanos e da formação e modernização administrativa, autárquica e dos equipamentos associativos e religiosos.

Numa perspectiva de funcionalidade, cada um destes Departamentos subdivide-se em vários serviços de acordo com a natureza e com a especificidade das funções que lhe foram atribuídas.

A estrutura anteriormente mencionada pode ser visualizada através da análise do organigrama da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, que a título de exemplo aqui representamos.

Figura 4 – Estrutura Orgânica da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo



Fonte: Site da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo

3. O ENQUADRAMENTO

As Comissões de Coordenação Regional são parte integrante da Administração Periférica do Estado, sendo esta constituída pelo conjunto de órgãos e serviços de pessoas colectivas (neste caso, o Estado) que dispõem de competência limitada a uma área territorial restrita, e que funcionam sobre a direcção dos correspondentes órgãos centrais. Trata-se de serviços integrados na pessoa colectiva “Estado”, em regime de centralização¹¹, ainda que com certo grau de desconcentração¹² (Cabral *et al*, 1999).

Desta forma são duas as características essenciais deste tipo de administração: a delimitação do território e o facto de serem órgãos e serviços locais do Estado.

O facto de se tratar de órgãos e serviços locais do Estado, não se pode confundir com a Administração Local Autárquica, uma vez que o seu âmbito regional não coincide com a base territorial das autarquias locais. Mas outras diferenças as separam, porque na verdade a administração autárquica não tem qualquer poder de intervenção sobre as actividades desconcentradas territorialmente, encontrando-se os órgãos autárquicos destituídos de competência para o desempenho dessas, embora sejam eleitos democraticamente, ao contrário dos órgãos das entidades desconcentradas.

O Estado, para efeitos de Administração Periférica, divide o território nacional em áreas geográficas, circunscrições administrativas, que correspondia tradicionalmente aos distritos. No entanto, para além desta divisão existem outras, nomeadamente a que corresponde às Comissões de Coordenação Regional, cujo modelo tem vindo a ser adoptado por outros sectores, à medida que aumenta a preocupação com a definição de circunscrições suficientemente amplas que permitam um racional aproveitamento dos recursos e que fomentem a constituição de sinergias (Cabral *et al*, 1999).

Os órgãos e serviços locais do Estado, entre os quais encontramos as CCR's, surgem com o objectivo de descongestionamento dos serviços centrais, numa tentativa de maior

¹¹ No plano jurídico é “centralizado” o sistema em que todas as atribuições administrativas são, por Lei, conferidas ao estado, sem que existam outras pessoas colectivas públicas incumbidas do exercício da função administrativa. Será “descentralizado” o sistema em que a função administrativa seja atribuída segundo determinados critérios (territorial, funcional, material, etc.), não só ao Estado, mas também a outras pessoas colectivas públicas, sejam autarquias, institutos públicos ou empresas públicas.

¹² O sistema de concentração/desconcentração traduz-se numa forma de organização administrativa de uma pessoa colectiva pública. Este sistema tem “como pano de fundo a organização vertical de serviços públicos, consistindo na ausência ou existência de distribuição vertical de competências entre os diversos graus ou escalões de hierarquia” de uma pessoa colectiva pública (Freitas do Amaral, 19: 658).

proximidade da Administração aos cidadãos, visando a sua maior eficácia, e materializando a ideia de que os organismos públicos territorialmente desconcentrados são os mais aptos para equacionar as necessidades locais e para dar uma solução mais integrada e adaptada à realidade da respectiva circunscrição.

Apesar do seu estatuto de serviços desconcentrados da Administração Central, à semelhança de outros, as CCR's são dotadas de algumas especificidades institucionais:

- *São os organismos que, ao nível desconcentrado, levam a cabo a articulação e o planeamento intersectorial e a formatação de propostas de programas e projectos*, na medida em que identificam problemas de desenvolvimento regional, seleccionam oportunidades, estimulam o aparecimento de projectos, mobilizam diferentes actores regionais em torno de certas iniciativas, optimizam as soluções dos problemas identificados, articulam os serviços públicos para efeitos de planeamento, formulam perspectivas e metas de desenvolvimento das respectivas regiões, promovem a cooperação interinstitucional e intersectorial e, por último, formatam e propõem candidaturas de programas regionais a instrumentos financeiros da Administração Central, nomeadamente comunitários, como por exemplo o Plano Regional de Formação para a Administração Local, candidato anualmente ao PROFAP. Para além destas funções de âmbito intersectorial as CCR's possuem ainda, de acordo com o estatuído no Decreto-Lei n.º384/87, de 24 de Dezembro, a faculdade de fazerem propostas para a participação do Estado no financiamento de projectos de investimento da responsabilidade dos diferentes níveis da Administração Pública, através da celebração de diferentes contratos-programa plurissectoriais.
- *São os organismos que ao nível regional têm a gestão dos principais instrumentos financeiros nacionais e comunitários, disponíveis ao nível regional*, pois articulam a cooperação técnica e financeira entre o Governo e as Autarquias Locais no domínio do desenvolvimento regional e local, através da celebração de contratos-programa, e promovem o desenvolvimento equilibrado e articulado do território regional, contribuindo para o fortalecimento da base económica regional, através da gestão dos Programas Operacionais Regionais (no caso da CCRA, o PORA).
- *São os organismos que ao nível regional participam nas principais entidades de carácter associativo*, o que lhes possibilita prestarem os apoios institucional,

financeiro e técnico necessários à prossecução dos projectos das diferentes entidades, congregando os esforços dos diversos actores no sentido de assegurar a coerência no planeamento e operacionalização das políticas públicas da região.

- São os organismos que ao nível regional exercem as principais funções de representação indirecta do Estado. Tal facto permite que as CCR's, como autoridades regionais desconcentradas, em representação do Estado Nacional, defendam os interesses nacionais em estruturas inter-regionais e transfronteiriças, identificando os principais actores envolvidos, as respectivas estratégias, as questões-chave do sector, e apoiando a formação de estruturas e parcerias, bem como a dinamização de iniciativas e projectos de cooperação inter-regional e transfronteiriço (Cabral *et al*, 1999).

Face às especificidades que decorrem do seu enquadramento, bem como das suas competências e funções, as CCR's necessitam de ter capacidade de resposta perante o conjunto dos agentes com quem contactam, nomeadamente as estruturas de cooperação inter-regional e transfronteiriço, a Administração Central, a Administração Local, agentes dos sectores ao nível desconcentrado e outros actores sócio-económicos.

Por outro lado necessitam de ter capacidade para enfrentar a crescente territorialização das políticas sectoriais, afirmando-se como entidades geradoras de propostas, programas ou projectos de desenvolvimento regional, com uma actuação no sentido de sensibilizar os agentes locais em torno de projectos comuns.

O seu estatuto não dispensa, de igual forma, a capacidade para participar em parcerias nacionais e internacionais, representando o Estado e promovendo uma dinâmica de concertação intersectorial, para apoiar os diversos actores regionais em torno de projectos de desenvolvimento sócio-económicos nacionais e inter-regionais.

As funções legalmente imputadas às Comissões de Coordenação Regional, as particularidades do seu funcionamento, nomeadamente no que respeita à coordenação regional dos GAT, e a necessidade de responderem com eficácia e capacidade técnica às diversas solicitações que se lhes colocam ao nível da promoção do desenvolvimento

regional, constituíram motivos indutores para a concessão de autonomia administrativa¹³ e financeira¹⁴ a estas organizações.

Os organismos que, à semelhança das CCR's, são dotados de autonomia administrativa e financeira auferem, de acordo com o estatuído no Decreto-Lei n.º 152/92, de 28 de Julho, de dois tipos de receitas: as receitas próprias e as receitas transferidas. São consideradas receitas próprias as que resultam da sua actividade específica, do rendimento de bens próprios, do produto da sua alienação e da constituição de direitos sobre eles, bem como as doações, heranças ou legados que lhes sejam destinados e quaisquer outros rendimentos que lhe sejam imputados pela Lei ou por contrato. As receitas transferidas são resultantes de participações, dotações, transferências e subsídios provenientes do Orçamento de Estado, do Orçamento da Segurança Social, de entidades públicas ou privadas e do Orçamento da União Europeia.

Para além das receitas, estes organismos têm ainda hipótese de recorrer ao crédito, dentro dos limites e condições fixados pela Assembleia da República, necessitando contudo de autorização prévia do Ministro das Finanças.

No caso concreto das CCR's, o seu funcionamento e a sua intervenção, são financiados, de acordo com o estipulado em sede própria, pelas dotações que lhe são destinadas pelo Orçamento do Estado, ou por outras verbas que lhe sejam consignadas por esta via, e ainda por receitas próprias provenientes das participações dos municípios, para fazer face às despesas de funcionamento das CCR's; por subsídios, donativos ou participações atribuídos por instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais; por juros de rendimentos de capitais e bens próprios ou administrados pelas CCR's; por quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, contrato ou

¹³ A autonomia administrativa traduz-se na competência para a prática de decisões externas definidoras de relações jurídicas e passíveis de controlo jurisdicional directo, pelo que esta compreende a autonomia de decisão, manifestada na prática de actos jurídicos concretos, dotados de eficácia externa (actos administrativos); e a autonomia regulamentar ou normativa patente na prática de actos gerais e abstractos com eficácia externa que definem uma auto vinculação normativa da Administração (regulamentos administrativos); bem como a autonomia para a celebração de contratos (Nabais, 1990).

¹⁴ A autonomia financeira é um atributo dos poderes financeiros das entidades públicas infra estaduais, relativamente ao Estado e pode assumir quatro formas: autonomia patrimonial (que tem como pressuposto a personalidade jurídica, materializando-se no poder de ter património próprio e/ou tomar decisões públicas relativas ao património no âmbito da lei); autonomia orçamental (poder de ter orçamento próprio, gerindo as correspondentes receitas e despesas); autonomia de tesouraria (poder de gerir autonomamente os recursos monetários próprios, em execução ou não, do orçamento; e autonomia creditícia (poder de contrair dívidas, assumindo as correspondentes responsabilidades, pelo recurso a operações financeiras de crédito).

outro título; e pelo saldo de gerência do ano anterior, com excepção das verbas provenientes do Orçamento de Estado.

A realização de despesas destes organismos é feita de acordo com os princípios da conformidade legal¹⁵, da regularidade financeira¹⁶ e da economia, eficiência e eficácia¹⁷.

A autorização para a realização das despesas é da competência dos dirigentes dos serviços e dos organismos, de acordo com os poderes de gestão corrente que detiverem e consoante a sua natureza e valor, e pode ser delegada e subdelegada.

A autonomia administrativa e financeira das CCR's não é sinónimo de livre arbítrio no seu desempenho, pois a sua gestão orçamental está sujeita a vários mecanismos de controlo, nomeadamente o auto-controlo, o controlo interno, sucessivo e sistemática da gestão, e o controlo externo.

O controlo interno pressupõe que as entidades públicas como as CCR's remetam um conjunto de informações financeiras ao Ministério das Finanças e ao órgão que tutela o Planeamento, relativamente às verbas provenientes do PIDDAC. Consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão relativamente a actividades, programas, projectos, ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental, em matéria de finanças públicas nacionais ou comunitárias. Aliás, a própria Comissão de Fiscalização, que apesar de as integrar estruturalmente mantém um certo distanciamento conferido pela forma como são nomeados os seus elementos, tem como funções acompanhar e controlar a gestão destes organismos, nomeadamente no que se refere à verificação da legalidade dos actos cometidos em matéria financeira, à fiscalização e execução da contabilidade, e à emissão de pareceres sobre os documentos previsionais e de prestação de contas.

Por outro lado a necessidade de promover uma cultura de controlo levou o XIV Governo Constitucional a aprovar, através do Decreto-Lei n.º 166/98, de 24 de Junho, o sistema de

¹⁵ O princípio da conformidade legal pressupõe a existência prévia de Lei que autorize a despesa.

¹⁶ O princípio da regularidade financeira pressupõe inscrição orçamental, correspondente cabimento e adequada classificação da despesa.

¹⁷ O princípio da economia, eficiência e eficácia tem subjacente a ideia da obtenção do máximo rendimento, com o mínimo gasto possível, tendo em conta a utilidade e a prioridade da despesa e o acréscimo de produtividade daí decorrente.

controlo interno da administração financeira do estado (SCI), que visa assegurar o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da Administração Pública e compreende os domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial. O SCI é composto pelas Inspeções Gerais dos diversos Ministérios, no caso concreto das CCR's pela Inspeção-geral de Finanças e pela Inspeção-geral da Administração e Território (IGAT), e ainda pela Direcção Geral do Orçamento (DGO), pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS) e por outros órgãos e serviços de inspecção, auditoria ou fiscalização que tenham por função o exercício do controlo interno.

O Tribunal de Contas, como órgão supremo de controlo da legalidade e regularidade financeira das receitas e das despesas públicas, bem como da boa gestão financeira das entidades sujeitas à sua jurisdição, é responsável pelo exercício do controlo externo.

O sistema de controlo a que fizemos referência aplica-se de igual forma aos organismos dotados de autonomia administrativa e aos que possuem autonomia administrativa e financeira. Contudo estes últimos, e de acordo com o estipulado no art. 12º da Lei n.º 8/90, de 20 de Fevereiro, têm que necessariamente dispor de meios de fiscalização interna tecnicamente independente dos respectivos órgãos de direcção, papel onde se enquadra a Comissão de Fiscalização das CCR's.

A missão das entidades responsáveis pelo controlo dos organismos da Administração Pública, nomeadamente pelo das CCR's, assenta entre outros meios, na informação presente em documentos de planeamento, gestão e avaliação, entre os quais se destacam o Plano e o Relatório de Actividades, o Orçamento Privativo, o Orçamento de Tesouraria e o Balanço Social.

O Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, estipulou a obrigatoriedade de todos os serviços e organismos da Administração Pública Central elaborarem anualmente um Plano de Actividades, onde sejam discriminados os objectivos a atingir, os recursos a utilizar e os programas a realizar, o qual será aprovado pelo Ministro competente e serve de base à proposta de orçamento a apresentar na fase de preparação administrativa do Orçamento de Estado.

Ainda no âmbito previsional, o art. 49º do Decreto-Lei n.º 152/92, de 28 de Julho, contempla a elaboração do Orçamento de Tesouraria, documento onde são definidas as previsões das receitas e das despesas, de acordo com a classificação económica das receitas e despesas públicas. Trata-se de um instrumento de gestão que permite

calendarizar as entradas de fundos na entidade e programar o pagamento dos encargos, de acordo com as disponibilidades monetárias existentes.

Os organismos dotados de autonomia administrativa e financeira, como as CCR's, têm que elaborar também o seu Orçamento Privativo, que especifica as receitas próprias e as despesas a que essas irão fazer face. Embora integrem o Orçamento de Estado, os orçamentos privativos permitem uma gestão flexível, pois sendo da competência do dirigente do serviço a aprovação das respectivas alterações, torna-se evidente que se trata de um documento que garante uma gestão mais flexível das verbas que o organismo tem anualmente ao seu dispor.

O planeamento pressupõe controlo, e é nesse contexto que surge o relatório de Actividades, documento cuja obrigatoriedade da elaboração foi estipulada pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, e onde devem ser apresentados com rigor os objectivos atingidos, os recursos utilizados e o grau de realização dos programas.

A elaboração do Balanço Social, inspirada numa prática corrente das empresas, assumiu um carácter obrigatório para todos os serviços e organismos da Administração Pública Central, Regional e Local, a partir de 1996 com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro. Trata-se de um outro importante instrumento de avaliação e gestão, que permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos da gestão dos recursos humanos, o grau de eficiência dos investimentos e programas que visem a realização pessoal dos colaboradores e a sua identificação com a organização que integram, pelo que a sua participação na elaboração deste documento é fundamental. Este documento visa quantificar alguns indicadores que permitem a análise dos recursos humanos das organizações, sirvam de suporte à tomada de decisão, nomeadamente no domínio dos investimentos sociais, o que possibilita uma maior identificação dos funcionários com a Administração Pública.

Em suma, as Comissões de Coordenação Regional, objecto deste estudo, pertencem ao conjunto de órgãos e serviços que constituem a Administração Periférica do Estado, e foram criadas pelo Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, sob a tutela do Ministério da Administração Interna. Passam a integrar o Ministério Planeamento e da Administração do Território, conforme o Decreto-Lei n.º 497/85, de 17 de Dezembro (Lei Orgânica do X Governo Constitucional). Posteriormente, no âmbito do XIV Governo

Constitucional, passam a ser serviços desconcentrados do Ministério do Planeamento, transitando para o Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente de acordo com a estrutura orgânica do XV Governo Constitucional.

A sua estrutura, missão e funcionamento foram inicialmente regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, a que se sucedeu o Decreto-Lei n.º 260/89, de 17 de Agosto, actualizado pelo Decreto-Lei n.º 50/90, de 10 de Fevereiro. Estes diplomas foram substituídos pelo Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, em sede do qual é definida uma nova estrutura, revista a sua missão e adaptado o seu funcionamento.

A missão destas organizações visava a definição e a implementação de um modelo de desenvolvimento adequado à região que constitui a sua área de influência, tendo presente a vontade das populações, as necessidades da região e o modelo de desenvolvimento nacional, e contando para isso com os recursos regionais, com as experiências inter-regionais e com a sua contextualização nas políticas nacionais, globais e sectoriais.

Teoricamente, e de acordo com o estatuído em sede própria, a sua intervenção dever-se-á fazer sentir ao nível do desenvolvimento e do planeamento, no apoio às autarquias locais e no ordenamento do território.

A extinção das Comissões de Coordenação Regional, tal como das Direcções Regionais do Ambiente e de Ordenamento do Território, foi levada a cabo através do Decreto-Lei n.º 104/2003, de 23 de Maio (Anexo I). O mesmo diploma, em cumprimento da Lei n.º 16-A/2002, de 31 de Maio, criou as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR).

As estruturas sucedâneas introduzem legalmente algumas modificações, com um intuito descentralizador:

- Os presidentes das CCDR's serão indicados pelos autarcas, cabendo contudo a última palavra ao governo;
- O planeamento das estratégias de desenvolvimento regional passa para a esfera destas organizações;
- A coordenação e operacionalização da aplicação dos fundos comunitários terão um maior envolvimento das autarquias;

- As comissões passam a ter competências activas no acompanhamento e na elaboração dos Planos Regionais de Ordenamento do Território;
- Os pareceres do Ministério do Ambiente para os estudos de Impacte Ambiental e em matéria de ordenamento do território passam a ser dados por estas novas entidades;
- A ligação com os restantes ministérios ficará facilitada e menos burocrática;
- Todas as competências de ambiente, ordenamento e de conservação da natureza e da biodiversidade, que até então eram da responsabilidade das Direcções Regionais de Ambiente serão asseguradas pelas comissões.

CAPÍTULO IV

Abordagem Organizacional das Comissões de Coordenação Regional

A natureza organizacional das Comissões de Coordenação Regional impõe-se a qualquer análise, pelo que considerámos pertinente analisar o seu enquadramento organizacional, relacionando-o com a prossecução dos seus objectivos e articulando-o com o meio social envolvente, no contexto do desenvolvimento integrado e sustentável do território físico e social, área da sua jurisdição.

O modelo de organização e gestão das Comissões de Coordenação Regional é formalmente definido pelo poder central e estatuído em sede própria. A sua função desconcentradora a isso impõe, em nome de um funcionamento que se pretende harmonioso e consonante entre as partes e o todo.

A formalidade subjacente à sua estrutura, ao seu funcionamento e à envolvência com o exterior, aspectos que enquadram a avaliação do desempenho na perspectiva do desenvolvimento, requerer uma análise, ainda que sumária, da dimensão organizacional das CCR's.

1. AS CCR'S ENQUANTO ORGANIZAÇÕES

O conceito de organização é extremamente complexo e de difícil definição abrangendo realidades muito distintas. Stewart Clegg (1998) descreve as organizações como uma acção intencional orientada para a realização de certos objectivos e consubstanciada na rotina, na reprodução contínua da acção social, nas relações e nas estruturas sociais, a que usualmente se dá o nome de organizações complexas.

Numa perspectiva sistémica, considera-se a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto

e de modo coordenado para alcançar os seus objectivos (Ferreira, Neves e Caetano, 2001).

Para Mayntz (1963/1990), as organizações são entendidas como formações sociais de totalidades articuladas com um círculo concreto de membros, com uma diferenciação interna de funções, orientadas de forma consciente para alcançar objectivos específicos e racionalmente configuradas, pelo menos em intenção, para alcançar esses mesmos objectivos. De acordo com esta definição, e uma vez que preenche todos os requisitos enunciados, podemos considerar cada Comissão de Coordenação Regional como um sistema social complexo.

Em termos genéricos, um sistema é um todo integrado por elementos que se interrelacionam. A natureza particular dos seus elementos, o seu modelo de organização e a teia de relações que se estabelecem entre eles condicionam as suas particularidades específicas, repercutindo-se sobre os restantes a variação de um dos elementos (Mayntz, 1963/1990).

Um sistema possui um certo grau de integração e de hermeticidade, tem uma fronteira que o separa do mundo circundante mantendo com este relações recíprocas. Alguns sistemas tendem para a auto-conservação, ou seja para o equilíbrio e para a conservação de determinadas características, orientando os seus processos para determinados objectivos (Mayntz, 1963/1990).

No âmbito desta perspectiva sistémica cada organização possui uma fronteira definida através da qual flúem as entradas e as saídas de e para o ambiente. Existe uma interdependência dinâmica entre a organização e o ambiente baseada na importação de recursos e de energia, tendo em vista a utilização em benefício do sistema interno (Clegg, 1998).

Os limites entre os sistemas e o meio ambiente são permeáveis, o que confere às fronteiras das organizações um carácter artificial, não sendo nem estáveis nem estanques, mas antes flutuantes, porosas e elásticas sob o impulso dos processos de trocas reais através dos quais é assegurado o funcionamento normal de uma organização (Friedberg, 1995). Nesta sequência podemos considerar que a “performance organizacional” é condicionada pela articulação entre os meios interno e externo.

Os sistemas podem ser considerados fechados ou abertos de acordo com o tipo de relação que é estabelecida com o meio envolvente. Os sistemas fechados caracterizam-se pela sua hermeticidade ao exterior. Os sistemas abertos resistem ao crescimento da entropia, emitindo e recebendo constantemente fluxos de energia e de informação necessários à preservação do seu equilíbrio (homeostasia) (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

No âmbito desta classificação podemos entender as CCR's como sistemas abertos, uma vez que são compostas por um número finito de elementos que interagem de maneira coerente, formando uma estrutura que engendra o surgimento de um campo de interacção em permanente feedback com a estrutura, através do qual o sistema se integra com o ambiente, adquirindo a capacidade de auto-organização e de evoluir de maneira irreversível (Fenzi, 1998:5).

Cada CCR é internamente um todo integrado de várias partes que se interrelacionam com vista ao sucesso global, enquadrando-se e interagindo com o subsistema regional e com o sistema nacional.

Para a prossecução dos objectivos pré-definidos as CCR's contam com o desempenho dos seus órgãos, dos serviços centrais e dos serviços desconcentrados. Constituindo estes órgãos partes ou subsistemas que funcionam em unísono, com vista à concretização dos objectivos que constituem a razão de ser da organização.

O Presidente, o Conselho Administrativo, o Conselho de Fiscalização e o Conselho Consultivo constituem os órgãos das Comissões de Coordenação Regional.

No papel de Serviços Centrais encontramos o Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento, o Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos, o Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação, o Departamento de Gestão Administrativa e Financeira, a Direcção Regional de Administração Local e, no caso das CCR's do Norte e do Centro, o Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local.

As competências definidas para cada um dos órgãos e serviços referidos, estatuídas no Decreto-Lei n.º 224/2001 de 9 de Agosto, foram objecto de análise no Capítulo III quando nos referimos à estrutura das Comissões de Coordenação Regional.

Não se pode fazer uma referência genérica à estrutura funcional interna destes serviços, uma vez que existem algumas diferenças ditadas pelas próprias especificidades de cada região. Esta diversidade vai ao encontro da ideia de que, na sua condição de sistema, cada CCR é condicionada pelas características do meio circundante, com o qual estabelece relações de carácter recíproco.

Também em matéria de serviços directamente dependentes do Presidente, as cinco CCR's apresentam algumas diferenças. A CCR Norte, a este nível, conta apenas com o Centro de Documentação e de Informação; a CCR Centro possui este mesmo Centro e o Gabinete de Tecnologias de Informação e Estatística; na CCR de Lisboa e Vale do Tejo existe a Divisão de Sistemas de Informação Regional e de Apoio Técnico e o Centro de Documentação e Informação; e a CCR Alentejo, à semelhança da CCR Algarve, tem a Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação e o Centro de Documentação e Informação.

As CCR's dispõem ainda de serviços desconcentrados, os chamados núcleos de apoio regional, aos quais compete, nas respectivas áreas geográficas de actuação, coadjuvar os serviços centrais das CCR's na prossecução das suas atribuições, apoiando respectivas actividades.

A desconcentração de serviços da Comissão de Coordenação da Região Norte faz-se através dos Núcleos de Braga, Bragança, Viana do Castelo e Vila Real.

A Comissão de Coordenação da Região Centro tem como serviços desconcentrados o Núcleo de Aveiro, de Castelo Branco, da Guarda, de Leiria e de Viseu.

A Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e de Vale do Tejo, que no âmbito da anterior legislação não dispunha de Núcleos de Apoio Regional, conta com o apoio do Núcleo do Oeste e do Núcleo do Vale do Tejo.

Na Comissão de Coordenação da Região do Alentejo a desconcentração de serviços faz-se através dos Núcleo de Beja, de Portalegre e do recente Núcleo do Litoral Alentejano.

Por último, a Comissão de Coordenação da Região do Algarve desconcentra os seus serviços através de um único e jovem núcleo de apoio regional, o de Faro. A existência de apenas um núcleo sito, à semelhança da própria Comissão de Coordenação Regional, na capital algarvia prende-se, eventualmente, com a dimensão territorial da sua área de actuação e com a relativa homogeneidade do todo.

As Direcções Regionais de Administração Autárquica, serviços operativos centrais das CCR's no âmbito da legislação anterior, continuam integradas na estrutura destas, embora sob a designação de Direcções Regionais de Administração Local e dependendo directamente do Presidente.

Cada um dos serviços, referidos anteriormente, subdivide-se de forma a garantir a funcionalidade e a especialização necessária à realização das actividades impostas pela prossecução dos objectivos.

Os serviços centrais são dirigidos por Directores de Serviços, à excepção do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira que é dirigido por um administrador equiparado, para todos os efeitos legais, a um Director de Serviços. Os Serviços directamente dependentes do Presidente da Comissão de Coordenação, bem como os Núcleos de Apoio Regional são dirigidos por um chefe de divisão.

Com o objectivo de formalizar a relação entre as Comissões de Coordenação Regional, na altura Comissões Regionais de Planeamento, e as Autarquias, o Decreto-Lei n.º 58/79 veio criar os Gabinetes de Apoio Técnico (GAT), que têm como função a assessoria técnica solicitada pelos municípios que integram a respectiva área de actuação, designadamente no âmbito da gestão e na definição e execução de serviços de natureza técnica. A actual legislação sobre as CCR's, o já anteriormente referido Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, refere a futura construção de um novo regime jurídico para estes organismos, adiantando no entanto que até à sua entrada em vigor, estes se manterão enquadrados nas Comissões de Coordenação Regional.

Os GAT, aqui referenciados porque, numa perspectiva sistémica, constituem partes do todo, contribuem para a prossecução dos objectivos das CCR's, enquadrando-se nomeadamente na missão da Direcção Regional da Administração Local, apesar do seu funcionamento em paralelo e da inexistência de uma dependência directa.

A orientação dos sistemas sociais para a prossecução de determinados objectivos, tal como a funcionalidade das suas configurações administrativas face aos objectivos traçados, constitui outras das características das organizações.

A orientação de um sistema face a um objectivo significa que desenvolve esforços através dos seus membros para alcançar e manter determinadas características (Mayntz, 1963/1990).

Os objectivos de uma organização constituem uma orientação que esta procura seguir com vista ao futuro, constituem uma fonte de legitimidade que justifica as suas actividades e a sua existência e são simultaneamente um padrão de avaliação do seu êxito, da sua eficiência e da sua eficácia. Em suma, os objectivos funcionam como uma unidade de medida para a avaliação da produtividade de uma organização.

As organizações são unidades sociais que procuram atingir os objectivos específicos que justificam a sua existência. No entanto, existem situações em que as necessidades que decorrem do seu funcionamento se sobrepõem aos objectivos iniciais. Nestes casos o objectivo da organização torna-se o seu servo e não o seu senhor (Etzioni, 1989).

O processo de definição de objectivos de uma organização deveria contar com o contributo de todos os que beneficiam da sua actuação. No caso das Comissões de Coordenação Regional, a intervenção de todas as organizações, directa ou indirectamente com elas envolvidas, na definição dos seus objectivos (autarquias, associações de desenvolvimento, associações comerciais, associações empresariais, associações profissionais) iria contribuir para uma maior adequação das políticas e das práticas às suas necessidades.

Formalmente quase todas as organizações possuem um órgão para estabelecer os objectivos e proceder às suas alterações. Na prática os objectivos são definidos através de um complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora das organizações, através da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e o comportamento específico dos indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade (Etzioni, 1989).

A definição dos objectivos que orientam as CCR's resulta do exercício de um poder explícito, uma vez que na qualidade de serviços directamente dependentes de um Ministério, criados e modificados legalmente, geridos por personalidades nomeadas, reflectem no seu conteúdo e na sua operacionalização a ideologia do poder instituído.

Para além do funcionamento interno das organizações e do seu contributo para a definição dos objectivos, existem factores externos que condicionam o seu desempenho. Quase todas as organizações são menos autónomas do que aparentam, e menos ainda se estão sobre a tutela directa e legal de um dos Ministérios que compõem o poder governativo. Para além destas limitações surgem as resultantes da inserção num mundo em crescente processo de globalização, em que os modelos, tal como vimos no Capítulo II, reflectem uma ordem mundial que condiciona os de natureza nacional e regional.

As Comissões de Coordenação Regional enquadram-se no conjunto de organizações que funcionam em torno de vários objectivos, situando-se entre as denominadas organizações com múltiplas finalidades (Etzioni, 1989). Os seus objectivos surgiram aquando da sua génese e não foram acrescentados novos aos originais. No entanto, o Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, formalizou uma tentativa de adequar os objectivos iniciais a um novo contexto determinado pela vigência do QCA III.

Esta reflexão sobre a imutabilidade dos objectivos respeita somente aos de natureza genérica, uma vez que anualmente são definidos objectivos específicos, através dos Planos de Actividade, que estipulam metas intermédias com vista à prossecução dos objectivos globais a atingir.

Aparentemente, as organizações com objectivos múltiplos tendem a atingi-los com mais eficiência¹⁸ e competência¹⁹ do que as organizações que têm uma finalidade única, da mesma categoria.

A multiplicidade de objectivos é geralmente sinónimo de maior competência e eficiência, porque, em primeiro lugar, a busca de um objectivo aumenta, dentro de certos limites, as possibilidades de atingir um outro. Em segundo lugar, as organizações de finalidade múltipla apresentam maior atracção do que as de finalidade única, em parte porque a maior qualidade está frequentemente associada à multiplicidade. Em terceiro lugar porque, embora alguns indivíduos prefiram trabalhar exclusivamente num serviço, muitos consideram a combinação de dois serviços mais atraente, porque lhe permite satisfazer um maior número de necessidades psicossociais.

¹⁸ A eficiência real de uma organização é determinada pela medida com que atinge os seus objectivos (Etzioni, 1989).

¹⁹ A competência de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção (Etzioni, 1989).

Todavia, existem limites na capacidade da organização para atingir múltiplos objectivos. A perda de eficiência pode ocorrer quando todas as organizações de uma categoria específica aceitam objectivos múltiplos.

No interior das organizações de finalidades múltiplas são inevitáveis alguns tipos de conflito. Frequentemente objectivos diferentes apresentam às organizações exigências incompatíveis, podendo ocorrer conflitos quanto à distribuição de meios, tempo e energia para cada objectivo.

Além disso, uma pluralidade de objectivos pode criar tensões nos e entre os colaboradores, havendo também o perigo de que um objectivo dominar completamente um outro eventualmente mais importante, impedindo que este seja eficientemente atingido (Etzioni, 1989).

As Comissões de Coordenação Regional, como já foi anteriormente definido, são sistemas sociais com objectivos múltiplos, cuja génese e prossecução assenta num processo político-ideológico, reflectindo um exercício explícito de poder.

Genericamente, a eficiência, a eficácia, a sobrevivência, o crescimento e o fornecimento de serviços, constituem os objectivos de todas as organizações (Kast & Rosenzweig, 1985). Para além destes, cada organização possui os seus próprios objectivos que direccionam a sua actividade, justificando a sua existência.

Em sede do Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto (Anexo I), define-se que as Comissões de Coordenação Regional, criadas pelo Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, são organismos, dotados de autonomia administrativa e financeira, incumbidos de, na respectiva área de actuação, executarem as políticas de planeamento e desenvolvimento regional.

A permanência das Direcções Regionais da Administração Local e dos Gabinetes de Apoio Técnico no âmbito do enquadramento jurídico das CCR's pode, eventualmente, estar relacionada com o facto dos seus objectivos passarem pela prestação de apoio técnico e administrativo às autarquias locais, em ligação com os serviços centrais envolvidos na sua realização. Aliás, na lei orgânica anterior, estatuída no Decreto-Lei n.º 260/89 de 17 de Agosto, este objectivo estava definido explicitamente.

Para além destes objectivos explicitamente referidos, o mesmo diploma legal define que as CCR's têm como fim último a desburocratização e a modernização administrativa,

através da transferência para estes serviços regionais de competências exercidas, até então, ao nível central.

A estrutura orgânica das Comissões, já anteriormente analisada, favorece as exigências inerentes a cada um dos objectivos. A atribuição da tutela de cada objectivo a um determinado departamento seria um processo forçado, dado que o seu cariz genérico impõe um esforço conjunto em que dificilmente se dissociam o todo das partes. No entanto, se tivermos presentes as funções atribuídas a cada um dos serviços centrais, poderemos constatar que estão legalmente criadas as condições para se alcançarem os objectivos traçados.

As CCR's na sua qualidade de sistemas abertos, e por conseguinte em constante interacção com o meio envolvente, tiveram necessidade de se adaptar continuamente à mudança no sentido de garantir não só a sua sobrevivência mas também o cumprimento dos seus objectivos, a última materialização dessa versatilidade ocorreu aquando da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, visando a adequação à realidade subjacente ao QCA III. Aliás, face aos constrangimentos externos e às pressões internas permanentes, uma organização não pode deixar de se adaptar a menos que permaneça sem atingir os seus objectivos ou sucumba (Bernoux, s.d.).

O ciclo de vida de uma organização engloba a formação, o crescimento, a maturidade, o declínio ou redefinição e a morte (Teixeira, 1998). Face à actualidade, e perante as sucessivas modificações e adaptações sofridas por estas organizações, podemos considerar que as CCR's cumpriram todas as etapas do ciclo, tendo finalmente sido extintas através do Decreto-Lei n.º 104/2003, de 23 de Maio. A sua extinção pode ter sido uma consequência do incumprimento dos objectivos, ou uma tentativa de reenquadrar juridicamente uma organização eventualmente obsoleta do ponto de vista da imagem, uma vez que deu lugar a uma nova organização com uma estrutura e objectivos muito semelhantes.

2. A estrutura e a dinâmica das CCR's

Toda a actividade humana organizada baseia-se na divisão, mais ou menos formal, do trabalho, feita de acordo com princípios de coordenação que garantam a coerência do produto final.

As Comissões de Coordenação Regional não constituem uma excepção à regra e, como já foi referido, a sua estrutura²⁰ contempla a existência de órgãos, serviços centrais, serviços desconcentrados, enquadrando paralelamente os Gabinetes de Apoio Técnico e as Direcções Regionais da Administração Local, cada um dos quais responsável por tarefas específicas, cuja realização é imprescindível para o sucesso do todo.

Cada um dos serviços tem um responsável directo e a articulação e coordenação geral é feita pelo Presidente da respectiva Comissão de Coordenação Regional, pelo Conselho Administrativo, pela Comissão de Fiscalização e pelo Conselho Consultivo, através dos seus representantes máximos.

De acordo com o grau de complexidade das tarefas a realizar, assim a coordenação do trabalho de uma organização pode ser levada a cabo através de ajustamento mútuo, de supervisão directa, de standardização dos processos de trabalho, de standardização dos resultados, e de standardização das qualificações dos trabalhadores.

O ajustamento mútuo pressupõe a coordenação do trabalho pelo processo de comunicação informal²¹. A supervisão directa é o mecanismo pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros. A standardização dos processos de trabalho é levada a cabo quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado, sendo também possível standardizar os resultados do trabalho, quando são traçadas as metas a atingir, ou então as qualificações, quando se especifica a formação de quem executa a tarefa (Mintzberg, 1995).

À semelhança da maioria das organizações, as CCR's utilizam uma mistura dos cinco mecanismos em diversos graus, salientando-se contudo os mecanismos de

²⁰ A estrutura de uma organização pode ser definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas (Mintzberg, 1995)

²¹ A comunicação informal não se processa de forma oficial, nem documentada. Por oposição a comunicação formal tem um carácter oficial e exige a circulação de documentação. Na maior parte das organizações em que é assumida uma comunicação formal, também existe a informal, embora sem carácter vinculativo, mas que por vezes se antecipa e se sobrepõe; é a chamada "conversa de corredores"

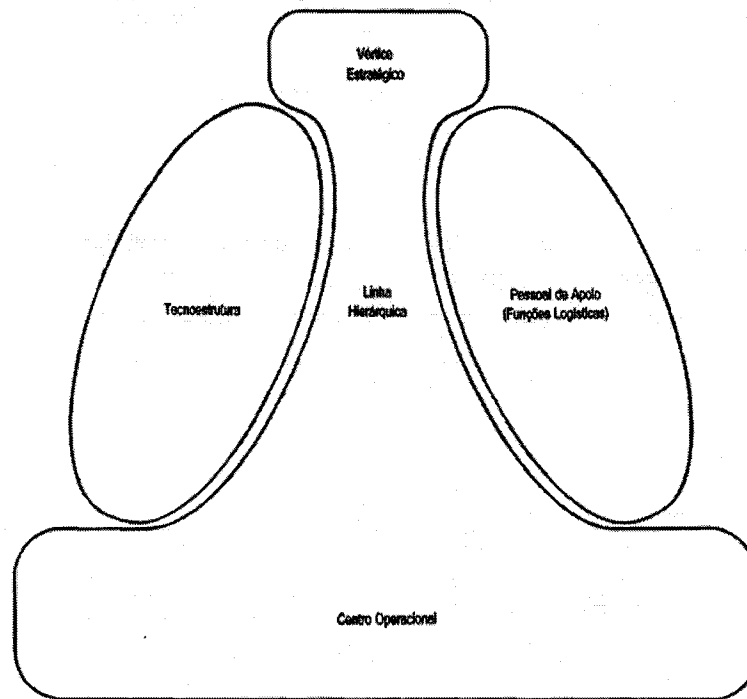
estandardização. Nomeadamente a estandardização dos resultados, resultados estes definidos pelos objectivos parciais, traçados anualmente através do Plano Actividades; e a estandardização das qualificações, uma vez que o preenchimento de cada posto de trabalho é feito de acordo com exigências determinadas pelas funções que lhe são atribuídas. No entanto, todos os outros mecanismos estão presentes em situações específicas, e embora a organização no seu funcionamento global não facilite o ajustamento mútuo e a supervisão directa, o certo é que os grupos de trabalho que constituem os diversos sectores operacionais possuem características que possibilitam estes tipos de coordenação.

A dimensão da equipa que constitui o suporte humano do funcionamento das Comissões, tal como a natureza da sua missão, exige a existência de uma estrutura formal, baseada numa relação oficial e documentada entre os vários membros da organização, com recurso aos mecanismos de supervisão directa e de estandardização. No entanto, tal como já foi referido, esta está intimamente interligada à existência de uma estrutura informal²²

As organizações com as dimensões das Comissões de Coordenação Regional podem, eventualmente, apresentar cinco componentes básicas: o centro operacional, o vértice estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio (funções de apoio logístico).

²²Jay Galbraith, em 1973, levou a cabo estudos na Companhia Boeing, que explicaram o papel dos mecanismos modernos de ajustamento mútuo, na estrutura formal (Mintzberg 1995).

Figura 5 – Componentes básicas da organização



Mintzberg, 1995

O centro operacional compreende todos os membros que executam o trabalho básico relacionado directamente com a produção de bens e serviços, sejam estes de natureza material ou intelectual.

No vértice estratégico encontram-se todos os membros encarregados da responsabilidade global da organização e todo e qualquer quadro dirigente cujas responsabilidades sejam globais.

A linha hierárquica é a cadeia de quadros com autoridade formal, que liga o centro operacional ao vértice estratégico, e cuja existência contribui para a descentralização do poder e facilita o exercício da supervisão directa.

Na tecnoestrutura encontrar-se-ão os profissionais responsáveis pela concepção e planeamento da formação dos operacionais, que servem a organização na medida em

que afectam o trabalho dos outros. Os analistas de controlo da tecnoestrutura efectuam a estandardização na organização, quer esta se situe ao nível dos processos de trabalho, ao nível dos resultados ou ao nível das qualificações. As tecnoestruturas ambiciosas que caracterizam as organizações modernas, obcecadas por uma mudança e aperfeiçoamento constantes, provocam uma instabilidade perfeitamente dispensável. Por último, o pessoal de apoio logístico agrupa-se em unidades especializadas cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional (Mintzberg, 1995.)

A extrapolação destes conceitos para o caso das Comissões de Coordenação Regional não pode ser concretizada de forma genérica, devido às diferenças estruturais entre elas. Face às disparidades existentes, optámos pela análise do organigrama da Comissão de Coordenação da Região Alentejo, organização à qual irá ser aplicado o modelo de avaliação de desempenho organizacional.

O organigrama desta Comissão, representado na Figura 4, permite-nos concluir que no vértice estratégico se encontram o Presidente, os dois Vice-Presidentes, e os representantes máximos do Conselho Administrativo, da Comissão de Fiscalização e do Conselho Consultivo.

Da linha hierárquica fazem parte o Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento, o Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos, o Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação e o Departamento de Gestão Administrativa e Financeira, pelas interpostas pessoas dos seus responsáveis máximos.

O centro operacional engloba todas as divisões pertencentes a cada um dos Departamentos, os Núcleos de Beja, Portalegre e do Litoral Alentejano, os GAT's, e a Direcção Regional de Administração Local. Estes serviços são operacionais, actuam no "terreno" e transformam informação através da elaboração de pareceres e de estudos.

A tecnoestrutura encontrar-se-á representada pela Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação que estandardiza os resultados.

O apoio logístico é fornecido pelos diversos serviços ligados ao Departamento de Gestão Administrativa e Financeira, nomeadamente pela divisão de Gestão de Recursos Humanos e Apoio Administrativo e pela Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial. Também o Centro de Documentação e Informação, uma vez que uma das suas funções

é assegurar o apoio organizacional e logístico à realização de exposições, conferências, colóquios, seminários e outras manifestações idênticas promovidas pela Comissão ou em que esta participe, se enquadra neste âmbito.

No que se refere ao sistema de tomada de decisão nas organizações, estamos perante uma estrutura centralizada quando todos os poderes de decisão se situam num único ponto da organização, em última análise nas mãos de um único indivíduo; surgindo por oposição uma estrutura descentralizada sempre que o poder se encontra disperso por várias pessoas (Mintzberg, 1995).

A centralização e a descentralização não são contudo realidades estanques, podendo ser consideradas como os limites de um *continuum*. A descentralização aparenta ser mais eficaz, sobretudo em organizações de grandes dimensões e constituídas por sectores muito distintos, pois torna-se impraticável o conhecimento e a tomada de decisão, por uma única pessoa, sobre todos os sectores. Para além disso uma organização descentralizada possui uma maior rapidez na resposta ao meio envolvente, o que no caso das CCR's é fundamental, e induz mais facilmente à motivação dos seus colaboradores (Mintzberg, 1995).

A descentralização pode ser vertical ou horizontal. A primeira ocorre quando o poder é delegado para os níveis inferiores da hierarquia; assentando a segunda na passagem do controlo dos processos de decisão para as pessoas situadas fora da linha hierárquica, ou seja, que não ocupam posições de chefia. A descentralização vertical pode ocorrer concomitantemente tanto na dimensão horizontal, relacionada com o poder dos especialistas que se confunde com a autoridade formal, como na dimensão vertical (Mintzberg, 1996).

No caso específico das Comissões de Coordenação Regional existe uma descentralização vertical, tanto na dimensão vertical, quando a tomada de decisões relativas a determinados assuntos é levada a cabo pelo Conselho Administrativo, como na dimensão horizontal, quando são os responsáveis máximos dos vários Departamentos a decidirem sobre os assuntos da sua jurisdição.

Aparentemente existe também uma certa descentralização horizontal, uma vez que grande parte dos postos de trabalho exigem pessoal altamente qualificado e

especializado, e a maioria das decisões assumem um carácter acentuadamente técnico. Os especialistas não só aconselham como participam activamente na tomada de decisões, mesmo porque, a nomeação política dos detentores do poder formal pode inviabilizar um conhecimento profundo sobre determinados aspectos técnicos e funcionais.

Em suma, as Comissões de Coordenação Regional apresentam uma descentralização simultaneamente vertical e horizontal. Perante esta situação, o poder de decisão tende a concentra-se em grande parte no centro operacional, uma vez que os seus membros são sobretudo profissionais cujo trabalho é grandemente coordenado pela estandardização das qualificações (Mintzberg, 1995).

Os objectivos que orientam a estratégia e o desempenho das CCR's, tal como o tipo de interacção com os restantes agentes de desenvolvimento, exigiam, eventualmente, um estatuto mais descentralizador, que é contudo limitado ou inviabilizado pela sua natureza jurídica, concretizada através do controle exercido pelo Poder Central, através do Ministério responsável pela sua tutela.

A realidade aponta para uma relação directa entre o controle externo da organização e o seu grau de centralização e/ou de burocratização. Quanto maior for o controle externo exercido sobre a organização, no caso em estudo pelo Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e do Ambiente, mas também pelo das Finanças²³, mais centralizada e formalizada tende a ser a sua estrutura.

As organizações públicas sob controlo governamental utilizam mais regras e procedimentos, são mais centralizadas, utilizam sobretudo a comunicação escrita e têm procedimentos de recrutamento mais uniformes (Mintzberg, 1995). No caso das CCR's, o processo de recrutamento e selecção é enquadrado pela legislação que regulamenta a admissão de pessoal na administração pública.

As formas mais eficazes de controlar uma organização a partir do exterior são a responsabilização de um único centro de poder e/ou a imposição à organização de

²³ Formalmente as CCR's encontram-se sob a tutela do Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e do Ambiente. No entanto, dada a diversidade das áreas que abrangem, encontram-se também condicionadas pelas directrizes emanadas de outros Ministérios como o das Finanças e o da Economia.

padrões rígidos de orientação (Mintzberg, 1995). Nas CCR's o controle é feito através de padrões pré-definidos, imposto pelo facto da sua criação e funcionamento serem regidos por diplomas normativos em sede dos quais são estipuladas tanto a função do todo como as tarefas das partes.

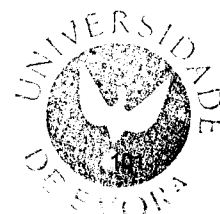
O controlo exterior feito às CCR's, na qualidade de organismos públicos, induz a uma comunicação formal e por escrito de forma a salvaguardar a transparência nas acções e nos resultados.

Para além disso, o controle externo pode burocratizar a estrutura devido à imposição de exigências muito mais rígidas do que as necessárias para um procedimento racional. A exigência, por parte do Ministério da tutela, de procedimentos similares em todas as CCR's, poderá, eventualmente, contribuir para a intensificação do processo de burocratização.

O grau de autonomia de cada Comissão de Coordenação Regional e o seu papel na máquina burocrática do Estado são aspectos que podem condicionar a sua eficiência. A inexistência ou a perda de autonomia por parte de uma organização significa a sua fragilidade face ao controle externo, mas também um funcionamento pouco adequado às suas necessidades externas, uma maior concentração de poder no vértice estratégico, uma regulamentação mais rígida, uma maior standardização dos processos de trabalho, uma comunicação mais formal, relatórios mais regulados, um maior planeamento e uma menor adaptação.

Em suma, a ausência de autonomia, ou a sua insuficiência, conduz a uma situação que pode ser um entrave ao sucesso da organização, à prossecução bem sucedida dos seus objectivos, e à imagem positiva perante o meio social envolvente.

As características das organizações e as conjugações que surgem entre estas possibilitam a sua classificação e o seu enquadramento em tipologias, nomeadamente no âmbito das configurações estruturais. Com base no principal mecanismo de coordenação, na parte chave da organização e no tipo de descentralização, pode classificar-se uma organização como *Estrutura Simples*, *Burocracia Mecanicista*, *Burocracia Profissional*, *Estrutura Divisionalizada* ou uma *Adhocracia* (Mintzberg, 1995).



Em traços gerais, a *Estrutura Simples* tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão directa; a parte fundamental da organização é o vértice estratégico; a centralização é horizontal e vertical; existe um sistema técnico jovem, pequeno e não sofisticado; o ambiente é simples e dinâmico, podendo surgir hostilidades externas e uma luta desmesurada pelo poder por parte do principal dirigente.

A *Burocracia Mecanicista* pressupõe uma standardização dos processos de trabalho, como principal mecanismo de coordenação; a tecnoestrutura constitui a parte principal da organização, existindo uma formalização do comportamento; a especialização do trabalho surge na dimensão vertical e horizontal; o agrupamento é funcional; a centralização vertical e descentralização horizontal são limitadas; e assiste-se a um planeamento das acções.

A *Burocracia Profissional* implica uma coordenação através da standardização das qualificações; tem como ponto fulcral o centro operacional; assenta numa descentralização horizontal e vertical; há uma especialização horizontal do trabalho; aposta na formação; o ambiente é complexo e estável; o sistema técnico não é sofisticado; e é uma configuração estrutural que se encontra na moda.

A *Estrutura Divisionalizada* caracteriza-se por uma coordenação feita com base na standardização dos resultados; a linha hierárquica constitui a parte chave da organização; a descentralização é vertical e limitada; existe um agrupamento das unidades com base nos mercados bem como um sistema de controlo das performances; os mercados são diversificados; é típica de uma organização velha, de grande tamanho; os quadros têm uma grande necessidade de adquirir poder e é uma estrutura que está na moda.

Por último, a *Adhocracia* pressupõe uma coordenação por ajustamento mútuo. As funções logísticas constituem a parte principal da organização, e a descentralização é selectiva. Existem mecanismos de ligação, uma estrutura orgânica, especialização horizontal do trabalho, formação, agrupamento das unidades na base das funções e dos mercados, sendo o ambiente complexo e dinâmico. Este tipo de modelo surge em organizações jovens, onde sistema técnico é sofisticado e muitas vezes automatizado, e é um tipo de estrutura actual (Mintzberg, 1995).

A teoria delimita modelos puros, mas a realidade caracteriza-se fundamentalmente por modelos de características marcadamente híbridas, tendencialmente mais próximos de um do que de outros, na sua busca pela harmonia estrutural.

As Comissões de Coordenação Regional, tal como a maioria das organizações, não se enquadram perfeitamente em nenhum dos modelos estruturais, revelando características de uma *Burocracia Profissional*, paralelamente de uma *Burocracia Mecânica* e com algumas *nuances* de uma *Estrutura Divisionalizada*

Uma *Burocracia Profissional* na medida em que há uma standardização das qualificações e não do trabalho como supõe a *Burocracia Mecânica*; existindo simultaneamente alguma standardização de resultados, dado que estes se encontram especificados na lei, o que constitui uma característica da *Estrutura Divisionalizada*. Por outro lado a componente chave é o centro operacional, tal como na *Burocracia Mecânica*.

Os parâmetros de concepção revelam também uma amálgama de características típicas de modelos estruturais distintos. Da *Burocracia Mecanicista* as CCR's apresentam a importante especialização vertical e horizontal dos postos de trabalho; a acentuada formalização e socialização do comportamento burocrático e orgânico; bem como o planeamento das acções. Por outro lado, a formação e socialização acentuada da maior parte dos profissionais; o agrupamento com base nas funções e no mercado alvo; uma unidade grande na base e pequena em outros pontos; e a descentralização paralelamente horizontal e vertical, são características que as aproximam de uma *Burocracia Profissional*.

A forma de funcionamento também é reveladora de características híbridas. O vértice estratégico está ligado ao exterior e é responsável pela resolução de conflitos, embora também exerça funções de coordenação geral; no seio do centro operacional o trabalho é qualificado, standardizado e pressupõe-se autonomia individual; as funções de apoio são realizadas para apoiar os profissionais, à semelhança do que acontece na *Burocracia Profissional*.

Por outro lado, a tecnoestrutura é elaborada para formalizar o trabalho; o fluxo de autoridade é significativo em todos os pontos; o fluxo de comunicação informal é desencorajado e embora possa existir na administração, a segurança exige que seja

precedida por uma formalização da mesma; e o fluxo das decisões ocorre no sentido descendente, o que vai ao encontro do perfil da *Burocracia Mecanicista*.

As CCR's são organizações “velhas” e de grande dimensão; o sistema técnico é regulador mas não automatizado, nem muito sofisticado, o que as aparenta com as *Burocracias Mecanicistas*. No entanto, o ambiente é complexo e estável à semelhança da *Burocracia Profissional*.

Poder-se-ia dizer que existe uma predominância das características burocrático-profissionais em detrimento das características burocrático-mecânicas, contudo isso não faz das CCR's *Burocracias Profissionais*, uma vez que é impossível menosprezar e esquecer as restantes características que não se enquadram neste modelo, mas sim nos restantes que analisámos.

O enquadramento estrutural da realidade actual das CCR's não nos impede de sugerir que, face às suas atribuições, o modelo da *Adhocracia* seria o que teoricamente mais se adequaria ao funcionamento ideal destas organizações.

Nenhuma das outras estruturas é capaz de inovações sofisticadas. A *Estrutura Simples* pode inovar mas de uma maneira relativamente simples. As *Burocracias Mecanicistas* e *Profissionais* são estruturas concebidas para aperfeiçoar os programas – padrão, mas não para inventar programas novos. E apesar da *Estrutura Divisionalizada* permitir resolver o problema da rigidez estratégica na *Burocracia Mecanicista*, também não foi concebida para a inovação, sobretudo devido ao facto de privilegiar o controlo pela standardização dos resultados (Mintzberg, 1995).

As CCR's, enquanto órgãos responsáveis pelo planeamento estratégico e dinamizadores do desenvolvimento regional, necessitam de uma estrutura que lhes permita inovar constantemente, pois só assim se conseguem adaptar e dar respostas aos constantes desafios que lhe são imposto pelas condições intra e inter regionais.

Para além disso o modelo da *Adhocracia* pressupõe “uma estrutura muito orgânica com pouca formalização do comportamento; uma especialização horizontal elevada, baseada na formação; uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal, e para os desdobrar em pequenas unidades (grupos de projecto) para a realização do trabalho; uma utilização importante dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo (trata-se do principal mecanismo de coordenação) no

interior das equipas e entre as equipas; e uma descentralização selectiva no sentido destas equipas e no interior destas equipas que estão situadas em vários locais da organização e que agrupam as várias «combinações» dos quadros hierárquicos e dos peritos operacionais” (Mintzberg, 1995: pág. 458).

Esta descrição vem reforçar a nossa ideia de que este modelo é o mais rentabilizaria o funcionamento das CCR's e o que mais se adequa aos seus objectivos. Os departamentos que fazem parte da sua estrutura orgânica têm uma missão legalmente definida, cuja natureza pressupõe a actuação de especialistas, em intercâmbio intra e interdepartamental constante, de forma a garantir a coerência do resultado final e a impedir a duplicação de esforços.

Uma organização que funcione de acordo com os princípios da *Adhocracia* deve recrutar os seus especialistas de entre profissionais cujos conhecimentos e competências foram altamente desenvolvidas em programas de formação, e face a esta qualificação conceder-lhe poder de decisão e de acção. Estes especialistas, actuantes em áreas diversas, devem ser agrupados em equipas multidisciplinares, cada uma delas criada para um projecto ou para uma inovação específica.

A descentralização na *Adhocracia* é selectiva, tanto na dimensão horizontal como na dimensão vertical. O poder de decisão é distribuído entre gestores e não-gestores em todos os níveis da hierarquia, em função da natureza das decisões a tomar, desta forma ninguém monopoliza o poder de inovar (Mintzberg, 1995).

Neste modelo estrutural o controlo sobre o processo de formulação da estratégia não se encontra claramente localizado, nem no vértice estratégico nem em parte alguma da organização. Aliás, é mais exacto concebê-lo como um processo de formação da estratégia, porque a estratégia nestas estruturas não é tanto formulada conscientemente pelos indivíduos, como sobretudo formada de maneira implícita pelas decisões que estes vão tomando gradualmente.

Os quadros dirigentes do vértice estratégico da *Adhocracia* podem não consagrar muito tempo à formulação das estratégias explícitas, mas têm de passar uma parte considerável do seu tempo a tratar dos diferendos que surgem inevitavelmente nas escolhas estratégicas, assim como das numerosas perturbações que aparecem nestas estruturas fluidas. Na mesma linha de pensamento os dirigentes de topo têm que

igualmente consagrar uma boa parte do seu tempo à direcção dos projectos (Mintzberg, 1995).

No entanto, o papel mais importante na direcção nesta estrutura é assegurar a ligação com o ambiente externo que é simultaneamente complexo e dinâmico. Um ambiente dinâmico exige uma estrutura orgânica e um ambiente complexo exige uma estrutura descentralizada. A *Adhocracia* é a única configuração que é ao mesmo tempo orgânica e relativamente descentralizada. Na realidade o trabalho de inovação, porque é imprevisível, está associado a um ambiente dinâmico, e como a inovação deve ser sofisticada pressupõe uma difícil compreensão, o que significa que está aliada a um ambiente complexo (Mintzberg, 1995).

A interacção das CCR's com o ambiente dinâmico e complexo que as envolve transforma a *Adhocracia* na estrutura ideal. Estas organizações, que têm como fim último o planeamento e a promoção do desenvolvimento regional, devem actuar em função e em sintonia com o ambiente que as rodeia. O planeamento deve ser estratégico, definido internamente pelas equipas interdisciplinares de especialistas, mas em comunhão com todos os outros agentes de desenvolvimento. As acções não devem ser definidas isoladamente mas de uma forma holística, de forma a rentabilizar os esforços e a garantir a coerência dos resultados, tendo sempre em mira a constante inovação imposta pelo processo de desenvolvimento.

Em suma, a estrutura adhocrática é a que mais se adapta a um sistema aberto como as CCR's, uma vez que permite a gestão da troca de fluxos com o meio exterior, motivando essa interacção e inovando face ao feedback, numa postura versátil que garante a sobrevivência do sistema ao longo do seu ciclo de vida.

Nesta abordagem organizacional das Comissões de Coordenação Regional salientou-se a estrutura e o funcionamento na sua relação com o meio envolvente. A análise desta realidade complexa, na perspectiva metafórica, com o recurso a analogias com realidades mais concretas, pode contribuir para um maior entendimento da dinâmica interna e externa das CCR's.

Morgan (1996) defende que este tipo de análise é fundamental para compreender a organização e a administração, porque as organizações são fenómenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras. Nesta perspectiva, as

CCR's podem ser entendidas como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação informacional, e instrumentos de dominação.

As imagens auxiliam não só a descrever o que as organizações são, mas também oferecem ideias claras e opções sobre o que podem vir a ser. As metáforas fornecem formas sistemáticas sobre a maneira como se pode agir em determinada situação e permitem detectar os problemas organizacionais associados à forma de raciocinar sobre a organização (Morgan, 1996).

A analogia orgânica encara a organização como um organismo, focando a atenção na compreensão e administração das necessidades organizacionais e nas relações com o ambiente. Os diferentes tipos de organizações pertencem a diferentes espécies e de acordo com as suas características assim a sua predisposição para se adaptarem a cada tipo de ambiente. As organizações possuem um ciclo de vida: nascem, crescem, desenvolvem-se, declinam e morrem, e para além disso são capazes de se adaptarem a ambientes em mutação (Morgan, 1996).

Esta metáfora auxiliou na identificação das necessidades das organizações enquanto sistemas abertos, o que contribuiu para enfatizar o processo de sobrevivência, as relações organizações-ambientes e a eficácia organizacional (Morgan, 1996).

A metáfora orgânica relaciona-se com a Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo) e com as Teorias Comportamentalistas e Behavioristas (Douglas Mcgregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg). A Teoria das Relações Humanas defende que os indivíduos e os grupos, à semelhança dos organismos biológicos, aumentam a sua eficácia quanto as suas necessidades são satisfeitas. Estas necessidades, predominantemente de natureza psicossocial e emocional, transformam as recompensas sociais e simbólicas, como o reconhecimento, a aprovação social e a participação, em factores de motivação. Por outro lado a integração destas necessidades com as organizacionais transforma-se numa força poderosa que actua no sentido do aumento da eficiência organizacional (Morgan, 1996).

A metáfora que estabelece um paralelismo entre a organização e um cérebro privilegia sobretudo a importância do processamento de informações, a aprendizagem e a

inteligência, oferecendo um quadro de referência para compreender e avaliar as organizações modernas nestes termos.

Na história da investigação científica sobre o cérebro, este órgão tem sido analisado, entre outras perspectivas, como um sistema de processamento de informações e como um holograma, e é segundo a aplicação destas imagens que é feita a comparação entre as organizações e este órgão do corpo humano.

Cada aspecto do funcionamento organizacional depende do processamento de informações, independentemente da forma como este é levado a cabo. Os burocratas tomam decisões a partir de regras predeterminadas. Administradores estratégicos tomam decisões através de processos formalizados ou temporários, produzindo políticas e planos que orientam o processamento da informação e a tomada de decisão por outros elementos da estrutura hierárquica da organização. Em suma, as organizações são sistemas de informações, de comunicação e paralelamente de decisão (Morgan, 1996).

Esta perspectiva da compreensão organizacional realça o processo da tomada de decisão. No entanto um dos seus impulsionadores, Herbert Simon, ao explorar o paralelismo entre a tomada de decisão humana e a tomada de decisão organizacional, argumentou que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque as capacidades dos seus elementos são limitadas no que respeita ao processamento da informação. As organizações, tal como os indivíduos, resolvem por “racionalidade limitada” e por decisões “satisfatórias”, baseadas em regras empíricas, bem como em pesquisas e informações pouco exaustivas e logo deficientes.

Os limites da racionalidade humana, segundo Simon, são institucionalizados na estrutura e modelos de funcionamento das nossas organizações, logo esta sua teoria leva a compreender as organizações como cérebros institucionalizados que fragmentam, mecanizam e dificultam os processos de tomada de decisão (Morgan, 1996).

Jay Galbraith fez incidir a sua análise sobre o trinómio incerteza, processamento de informação e planeamento organizacional, e concluiu que as actividades incertas exigem o processamento de um maior volume de informação entre os detentores do poder de decisão durante a execução da tarefa. Quanto maior a incerteza mais difícil se torna programar a actividade e planear previamente a resposta. Perante essa situação as organizações tentam encontrar formas de controlar os resultados, por exemplo através da

definição de objectivos, em detrimento do controle de comportamentos, por meio de regras e de regulamentos (Morgan, 1996).

A perspectiva que encara o cérebro como um sistema holográfico, vê metaforicamente as organizações como um todo auto-suficiente constituído por várias partes especializadas, capacitado para aprender, auto-organizar-se e auto-regular-se, e cujo funcionamento não é comprometido pela falha de uma das partes específicas, devido à possibilidade de adaptação das restantes, que ocorrem na sua substituição.

O planeamento holográfico de uma organização pressupõe a implementação de quatro princípios teóricos: *a redundância de funções*, *o aprender a aprender*, *a variedade de requisito* e *a especificação mínima crítica*.

A redundância de funções permite que cada uma das partes não se restrinja a uma única actividade especializada, mas esteja capacitada para exercer um leque diversificado de funções, no caso de haver necessidade de substituir um dos outros elementos (Morgan, 1996).

O princípio holográfico pressupõe o domínio, em termos de saber fazer, do todo pelas partes, o que se torna um ideal humanamente inatingível, uma vez que a diversidade de funções e de conhecimentos impede a especialização global de cada um dos intervenientes. A consciência desta limitação conduziu à consciência da necessidade de apostar em indivíduos ou em grupos multifuncionais constituídos por membros com conhecimentos generalistas, de forma a garantir um padrão de capacidades sobrepostas, que permita a resposta tanto às situações correntes como às imprevistas. Desta forma o *princípio da variedade de requisito* dá as coordenadas sobre a forma como o *princípio das funções redundantes* deve ser aplicado.

A implementação dos princípios anteriormente referidos dota os sistemas de capacidade de auto-organização. No entanto, a vinculação coerente desta capacidade só é garantida se for enquadrada pelo princípio da mínima especificação e o do aprender a aprender. O primeiro destes dois princípios ajuda a preservar a auto-organização face à ameaça do desgaste da rigidez burocrática, defendendo uma flexibilidade de funções que opõe ao tradicional modelo hierárquico uma hierarquia múltipla, cujos papéis são determinados de acordo com as situações.

A flexibilidade e a diversidade de funções, incentivadas pela aplicação do princípio da mínima especificação, podem incorrer no perigo do caos. Essa hipótese desencadeia a necessidade de promover o desenvolvimento do *princípio de aprender a aprender*, quarto elemento do planeamento holográfico.

A capacidade auto-reguladora de cada sistema organizacional, da qual resulta a sua coerência e o seu controle, depende da capacidade de aprendizagem que lhe permite agir de acordo com um conjunto de normas e valores, questionando simultaneamente, esse mesmo referencial normativo (Morgan, 1996).

Na prática esta dualidade permite que os subsistemas realizem as suas actividades de acordo com um suporte normativo predeterminado, mas que paralelamente estejam abertos a uma aprendizagem que os leve a questionar, a desafiar e a mudar o planeamento das actividades e dos seus resultados. Face à existência de um número reduzido de regras comportamentais, a orientação e a manutenção da coerência é da responsabilidade dos próprios intervenientes no processo, do seu respeito pelos valores e normas compartilhados.

Neste contexto, cabe aos responsáveis pelo planeamento a promoção de um ambiente propício ao desenvolvimento de uma entidade compartilhada, e orientado para a aprendizagem (Morgan, 1996).

3. AS CCR'S ENQUANTO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As CCR's enquadram-se na Administração Pública Portuguesa, o que condiciona o seu desempenho conferindo-lhe algumas características genéricas subjacentes à imagem e funcionamento deste sistema.

Em termos estruturais, como foi referido anteriormente, as CCR's identificam-se com modelos essencialmente burocráticos, enquanto o ideal seria uma organização e um funcionamento em consonância com os princípios holográficos, no âmbito de um modelo adocrático. O seu perfil é no entanto uma consequência da sua condição de Administração Pública, sendo comum a todos os outros organismos que assumem este estatuto.

Perante o reconhecimento de que a burocracia, ao nível patológico de disfunção, é incompatível com a ideia de qualidade, a qual exige muito maior produtividade, imaginação, inovação e gosto pelo risco; e partindo do princípio de que as organizações tipicamente vocacionadas para produzir com qualidade são organizações do tipo adaptativo, é necessário conseguir que as administrações públicas, que são organizações do tipo burocrático, abandonem a sua tradicional ineficácia e lentidão. Não interessa somente alcançar os objectivos determinados, é preciso fazê-lo em tempo útil e com a maior rentabilização de recursos possível.

Um novo conceito foi então instituído no âmbito dos serviços públicos: o conceito de qualidade²⁴. A filosofia da quantidade como motor do progresso foi colocada de lado, e actualmente pensa-se que a qualidade a perseguir tem que ser ela própria impulsionadora do desenvolvimento económico e social. É em função desta nova ideologia que se deve apostar numa modificação dos conceitos clássicos da Administração Pública, na formação dos recursos humanos, na renovação das instituições e na modificação das mentalidades.

A Administração deve estar ao serviço dos utentes, no caso concreto das CCR's das autarquias e de outros agentes de desenvolvimento regional, a quem se tem de proporcionar um produto final de qualidade nomeadamente ao nível do atendimento, da informação, da comunicação e da receptividade.

Apesar da vaga de mudança e de modernização administrativa, o funcionamento da Administração Pública está ainda longe de ir ao encontro das aspirações dos utentes e dos agentes económicos, sobretudo porque o modelo organizativo, as estruturas e o modo de funcionamento continuam a revelar graves deficiências.

O modelo de avaliação de desempenho das Comissões de Coordenação Regional, a conceber, terá que analisar o grau de satisfação dos utentes desta organização, a qualidade dos serviços prestados e as implicações do seu funcionamento no processo de

²⁴ De acordo com o Glossário da Qualidade, concebido pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, entende-se por qualidade "o conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Este conceito de qualidade veio inverter a lógica tradicional das organizações, levando-as a colocar-se "no lugar do outro", a ver o seu produto pelo prisma do consumidor".

desenvolvimento regional. Apesar destes organismos serem autónomos administrativa e financeiramente, o seu funcionamento rege-se pelos princípios comuns a toda a Administração Pública.

CAPÍTULO V

Um modelo de avaliação organizacional

Os modelos são formas pré-definidas de concretizar alguma actividade. A sua criação assenta numa lógica de necessidade que induz o mentor a conceber um processo de alcançar os objectivos pretendidos.

Os modelos são produções intelectuais com um futuro incerto, sendo a exequibilidade a garantia da continuidade e do aperfeiçoamento.

A partir desta concepção, o nosso objectivo não passa pela intenção explícita de construir um modelo, mas antes de definir um conjunto de procedimentos que permitirá, eventualmente, chegar a algumas conclusões sobre o objecto de estudo. O sucesso da operacionalização teórica a que nos propomos possibilitará, no futuro, a sua aplicação a outras realidades, com as correcções e ajustes que só a prática define.

Definir um novo modelo²⁵ de avaliação, ou adaptar um modelo já existente a uma realidade nova, procedendo às necessárias adequações e tendo sempre presente o objecto de estudo e as suas especificidades, é um processo complexo e tendencialmente subjectivo. Construir um modelo de avaliação organizacional, partindo de alguns modelos já concebidos em outras áreas, funcional e aplicável às Comissões de Coordenação Regional, constitui um dos objectivos específicos deste estudo

A nossa intenção passa pela concepção de um modelo teórico consistente mas simultaneamente operacionalizável, útil e funcional, que respeite a complexidade destas organizações, as suas metas intermédias e a sua principal intencionalidade: o desenvolvimento regional.

A nossa análise não recairá sobre a avaliação do funcionamento interno das CCR's, nem sobre o desempenho dos seus colaboradores, a nossa intenção é dar um pequeno

contributo no sentido de definir a intensidade da relação entre o seu funcionamento global e o desenvolvimento regional das suas respectivas áreas de influência. Pretendemos saber se o seu funcionamento ocorreu em consonância com o que foi definido legalmente e que tipo de contributo, directo e indirecto, deram para o desenvolvimento da sua região.

A apresentação teórica do modelo será precedida pela análise do estado da arte em Portugal, no que se refere às metodologias de avaliação. Apesar desta ser uma temática relativamente recente no nosso país, existe alguma produção teórica, resultante sobretudo da reflexão sobre a prática, que irá em muito contribuir para a consistência da investigação em curso.

1. PERSPECTIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

A definição de avaliação é um processo complexo. Portela refere que não existe uma definição de avaliação mas centenas delas (Loureiro, Cristóvão & Nogueira, 2000: 117). Sendo certo que não há somente uma visão de avaliação importa pois seleccionar a noção que, na minha óptica, mais se adequa ao presente projecto. Andrade “afirma que a avaliação é uma apreciação final daquilo que foi realizado” (Loureiro et al., 2000: 118) e é neste perspectiva que me parece interessante analisar o projecto em análise, pois o que se pretende é simplesmente descortinar quais os resultados finais alcançados após um determinado conjunto de iniciativas. No entanto deve-se ter em consideração alguns princípios basilares expressos por Monteiro: “ (1) a avaliação deve ter em conta o sentido da acção, integrando o inesperado e conferindo-lhe importância; (2) a avaliação é um processo clarificador dos sistemas de inter-relação de determinada realidade social; (3) a avaliação exige e é um processo de imaginação, que torna necessário o recurso a indicadores não estandardizados, ou seja, para além do uso de dados e técnicas quantitativos é igualmente necessário o uso de análises qualitativas; (4) a avaliação é um processo de construção, que se vai desenvolvendo ao longo da implementação do

²⁵ Representação simples de um fenómeno social, mas que tenha em conta a sua complexidade. Resulta de um esforço de formalização do objecto estudado e tem como finalidade propor uma interpretação desse objecto, do ponto de vista do investigador. É também, numa perspectiva operacional, uma ajuda à acção (Boudon *et al*, 1990).

programa ou projecto, é permanente e interna ao próprio programa, podendo recorrer a estudos feitos por peritos; (5) a avaliação é um processo democrático, que deve envolver, desde o início, todos os actores presentes no programa; (6) e, por fim, a avaliação é um processo de aprendizagem." (Loureiro et al., 2000: 119). Destes seis pontos resultam as principais ideias a reter: a avaliação como função atenta às características globais das envolventes, exigindo criatividade; a avaliação enquanto combinação dos paradigmas qualitativo e quantitativo; e a avaliação enquanto processo que é contínuo e construído ao longo do desenvolvimento de um projecto e que deve envolver todos os intervenientes, inclusivamente elementos externos ao processo.

A avaliação de desempenho, e sobretudo a avaliação organizacional, não tem sido uma prática corrente em Portugal, aparecendo o conceito quase sempre ligado aos recursos humanos das diversas entidades públicas e privadas

Aplicando-se a pessoas ou a organizações o objectivo fundamental da avaliação de desempenho é idêntico: saber até que ponto os objectivos pré-definidos são alcançados, tendo sempre em conta uma relação equilibrada entre os custos e os benefícios.

A nossa cultura organizacional, quer da administração pública quer de gestão de empresas, não valoriza grandemente os processos mais eficazes de tomada de decisão e da condução das políticas e dos negócios, assentes na circulação da informação e no debate participado e tecnicamente fundado.

Apenas recentemente, e a título excepcional, se introduziu a prática de avaliar sistematicamente a execução e os resultados da actividade das instituições. Possivelmente a nossa integração na União Europeia deu um forte contributo para que a avaliação tenha começado a desempenhar um papel mais relevante na cultura organizacional portuguesa.

Esta mudança gradual impõe novas exigências à comunidade científica, pois exige-lhe sistematização de perspectivas, teorias, procedimentos, potencialidades e limitações resultantes da acumulação de experiências e resultados.

Nalguns domínios começa-se a criar o hábito de proceder a avaliações sistemáticas, embora de alcance variável quer quanto aos meios e objectivos, quer quanto ao tipo de procedimentos e objectos, quer, ainda, quanto aos resultados em termos da respectiva interiorização e utilização corrente pelas instituições.

Seja como for, independentemente dos modelos, dos resultados e dos avaliadores, o certo é que se trata de um terreno pouco explorado e de difícil abordagem, uma vez que se associa a conceitos como a imagem pessoal, social e profissional dos intervenientes no processo (Pile & Teixeira, 1998).

A avaliação não tem necessariamente que por em causa a qualidade do protagonismo dos intervenientes no processo. Salaria os pontos fortes, permite encontrar soluções para os aspectos negativos evitando que os impactos destes, a médio ou longo prazo, se tornem irreversíveis, e contribui para a rentabilização dos recursos envolvidos no processo. (Pile & Teixeira, 1998).

O avaliar permite corrigir, melhorar, maximizar as potencialidades do objecto da avaliação, empolar os lucros e aumentar os benefícios "Avaliar é a palavra-chave para garantir a melhoria contínua da qualidade. Para tal torna-se necessário estabelecer procedimentos que levam inevitavelmente a um reforço da autonomia da instituição e à criação de mecanismos próprios de auto-regulação, nomeadamente no que se refere a planear de acordo com os objectivos fixados e avaliar os resultados obtidos, implementar medidas de correcção da qualidade com base nesses resultados, e redefinir os objectivos numa promoção constante da qualidade" (Pile & Teixeira, 1998).

(...) "Em relação aos intervenientes, a avaliação assume normalmente duas modalidades, a interna e a externa. Diz-se que estamos perante uma avaliação interna quando são os intervenientes nas acções a realizar a avaliação (...). A avaliação externa é feita por agentes exteriores, que nada têm a ver com as actividades a avaliar (...) procurando elevar-se a objectividade do processo (...). Neste caso, os agentes devem ter competência técnica e científica (...)" (Loureiro et. al., 2000: 120).

No que se refere ao posicionamento dos avaliadores face ao objecto avaliado ambas as modalidades têm subjacentes alguns problemas: se é levado a cabo por elementos da própria organização pode ser tendenciosa e pouco objectiva, uma vez que o distanciamento necessário é mais difícil de alcançar. Por outro lado, se a entidade avaliadora é externa pode ser considerada alheia e ignorante no que respeita ao funcionamento interno da organização, e as conclusões podem ser encaradas como superficiais e desadequadas da realidade.

O ideal será obter um ponto de equilíbrio entre estas duas situações extremas tendo sempre em vista que o objectivo da avaliação deverá ser adequar o funcionamento da organização à prossecução dos seus objectivos.

Quando se fala em avaliação, não se tem em mente a actividade intuitiva praticada por todos nós enquanto actores sociais na nossa vida quotidiana, com vista a orientarmos o desempenho dos nossos papéis no grande palco da sociedade. Esta actividade acompanha-nos a cada passo e não é consciente, embora se prenda com a nossa consciência de fazermos cada vez melhor o que nos compete e de corrigirmos os erros que nos são tão característicos (Barbier, 1985).

Fala-se sim de formas deliberadas e racionalizadas de colocar questões e problemas relativos aos processos de decisão e de execução de programas, políticas, projectos e investimentos, com o recurso a sistemas organizados de reflexão crítica a partir de informações recolhidas no decurso desses. O objectivo último consiste em permitir que as pessoas e instituições envolvidas na concepção, planeamento, gestão e execução julguem o seu trabalho e o resultado obtido, aprendam com eles e evitem erros futuros da mesma natureza (Barbier, 1985).

Em suma, poder-se-á dizer que há avaliação sempre que nos encontramos em presença de operações que têm como resultado a produção de um juízo de valor sobre a actividade que decorre ou decorreu, seja ela levada a cabo por uma pessoa ou por uma organização (Barbier, 1985).

Embora a definição anteriormente referida contemple a existência de um juízo de valor, a avaliação cobre um campo de fenómenos muito vasto e tão depressa é apresentada como um facto social necessário, que acompanha qualquer desempenho, como é encarada como uma operação muito específica dispondo de técnicas igualmente específicas. Na realidade, tudo está relacionado com a forma como o juízo de valor se manifesta e se impõe.

Por um lado, sendo este, talvez, o caso mais frequente, o juízo de valor só se explicita através dos seus efeitos, nomeadamente, como quando inicia as múltiplas tomadas de decisão no princípio ou no decorrer das acções. Neste caso não pode dar lugar a nenhuma forma de observação propriamente dita, só é possível percebê-lo a partir dos efeitos que lhe são atribuídos.

Foi provavelmente nesta primeira forma de manifestação da avaliação, portanto uma forma ainda muito ténue, que se pensou ao apresentar a avaliação como um acto social universal. É inegável que qualquer indivíduo, no exercício de qualquer acção, faz sempre este tipo de avaliação, na medida em que não se pode pôr a questão do valor do que está a fazer, de tal forma a resposta influencia cada uma destas decisões.

Apesar do seu carácter generalista a referência a esta manifestação de avaliação não deixa de se revestir de grande importância, uma vez que a maior parte dos processos de avaliação se efectua deste modo e que a identificação de outras formas de avaliação se pode fazer a partir desta forma explícita.

A avaliação espontânea é uma outra forma que este processo pode assumir. É um caso particularmente interessante, em que o juízo de valor só se explicita através do seu enunciado, da sua formulação, como acontece quando alguém emite, espontaneamente, a sua opinião sobre uma actividade ou sobre uma pessoa.

Esta forma de manifestação da avaliação é muito frequente; pode-se mesmo dizer que ela constitui uma actividade habitual, inevitável, de qualquer participante ou espectador da actividade de uma organização.

As avaliações deste tipo não são socialmente organizadas e aqueles que as emitem não são socialmente nomeados para o fazer. Não são informais, mas parecem manifestar-se sem intermediário metodológico. Apresentam-se de forma fragmentada, incoerente e contraditória, visto que a sua origem é diversa e que os agentes emissores têm preocupações distintas. Aliás, a possibilidade de formular tais avaliações em função das suas preocupações é encarada pelos indivíduos como um direito básico.

Muito embora estas avaliações possam ser adjectivadas de «selvagens» ou subjectivas, o certo é que não ocorrem ao acaso e a sua frequência e as condições da sua manifestação têm que ser contextualizadas. Existe, por exemplo, uma relação complexa entre a sua frequência e a organização de uma avaliação mais estruturada, aparecendo esta como substituta das primeiras.

Por último, há que referir que surgem situações em que o juízo de valor se explicita totalmente na sua produção como resultado de um processo social específico em que as principais etapas são susceptíveis de observação. A avaliação surge então, como um acto deliberado e socialmente organizado cuja consequência é a produção de um juízo de valor. Como tal, apresenta algumas características muito *sui generis*: utiliza

instrumentos e uma metodologia cujo desenvolvimento é variável, mas sempre presente e importante; os que a promovem estão socialmente habilitados para o fazer e este papel é-lhe explicitamente reconhecido; os resultados a que se chega são explicitados com o objectivo de poderem ser utilizados em quadros variados.

Na maior parte dos casos, esta avaliação reivindica um estatuto científico e, com este fim, torna sofisticada a tecnologia aplicada de forma a objectivar o processo de avaliação.

Sob esta perspectiva posso afirmar que o processo que me proponho realizar encaixa-se no âmbito da avaliação instituída. A natureza académica do estudo e a sua exigência de cientificidade impõem a presença de uma metodologia; a nossa qualificação pressupõe uma habilitação social para o levar a cabo e os resultados esperam-se funcionais em outros contextos.

Diferentes processos de avaliação conduzem a diferentes resultados, conhecimentos e aprendizagens. No entanto, pode-se genericamente identificar alguns contributos que a avaliação dá às organizações que fazem dela um mecanismo de utilização corrente de forma a melhorarem os seus resultados.

A avaliação permite uma melhoria do auto-conhecimento das organizações, da forma como funcionam, como se aproximam ou se afastam dos seus objectivos, como utilizam os recursos, que oportunidades de desenvolvimento estratégico possuem. Uma melhoria também, da condução e gestão de dispositivos, programas e projectos, com afinação de mecanismos de auto-regulação. Produção de informações sistematizadas que constituem memória das instituições e dos dispositivos de intervenção e meios de reprodução dos aspectos inovadores. Aperfeiçoamento dos mecanismos de difusão da informação, de promoção da participação e de negociação nos processos de mudança. Melhoria dos processos de tomada de decisão, de definição de prioridades e de gestão estratégica. Identificação das variáveis mais facilmente alteráveis e das de mais difícil manipulação. Formação de actores no domínio de julgamento de ideias, actividades e resultados (o da auto-avaliação ou das capacidades reflexivas) e no domínio dos desempenhos profissionais (capacidades técnicas, sociais e relacionais). Prestação de contas e apuramento de resultados das actividades, desempenhos e projectos. Por último, a avaliação permite testar teorias, conceitos, metodologias e conhecimentos sobre determinados assuntos, através da respectiva devolução aos agentes alvo do processo. Aliás, a devolução dos resultados da pesquisa às pessoas que constituem o seu objecto

e a respectiva participação na análise dos resultados permite romper com muitas distorções e equívocos e aprofundar muitos temas dificilmente captáveis pelos instrumentos clássicos de pesquisa (Capucha, Almeida, Pedroso & Silva, 1996).

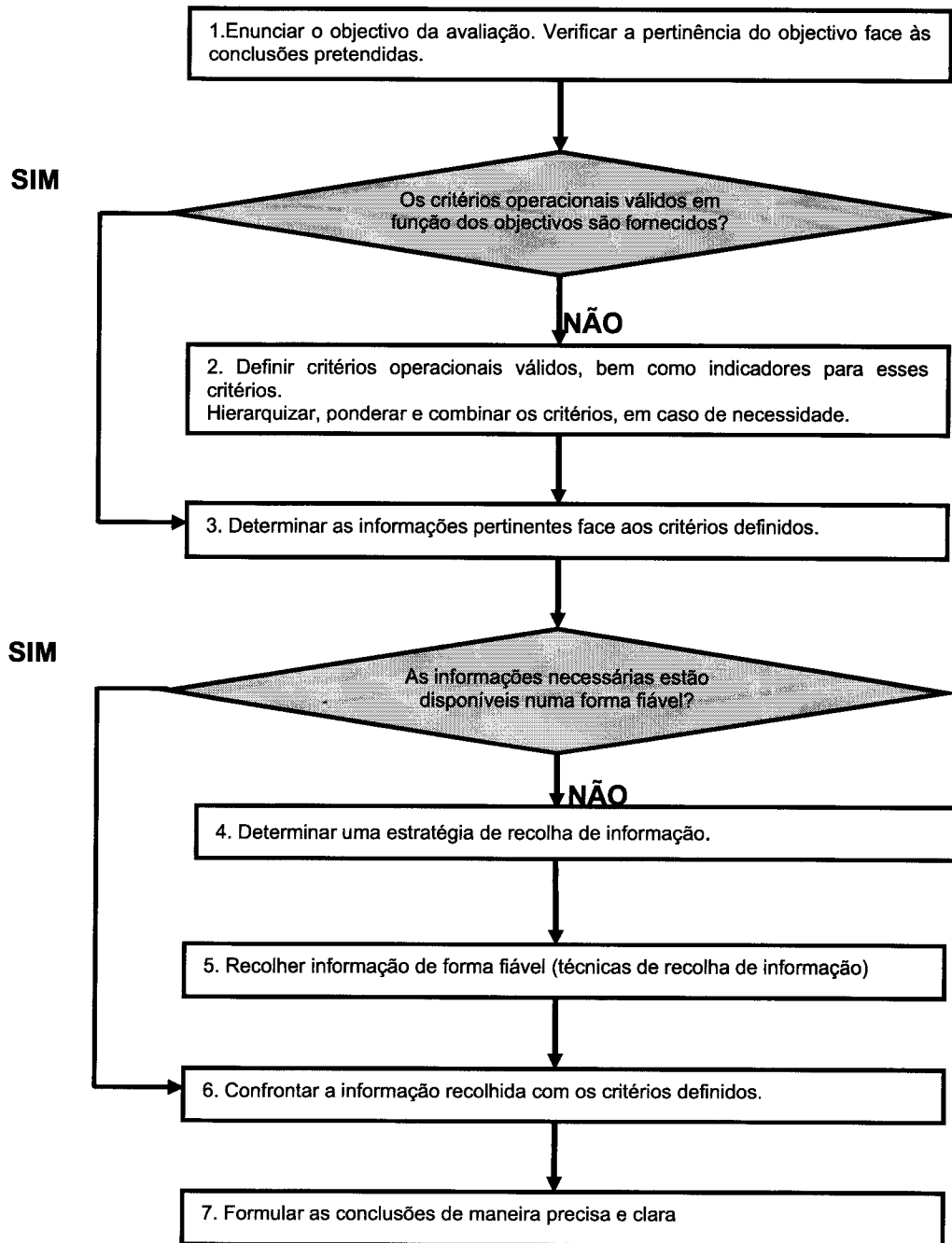
A análise dos contributos citados leva-me a afirmar que este é um processo que é feito pelas organizações e para as organizações. Pelas organizações, porque terão que ser estas a sentirem a necessidade e a tomarem a iniciativa; para as organizações porque os benefícios são maioritariamente delas.

Este estudo não se enquadra na afirmação anterior, uma vez que a ideia não partiu da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, e foi desenvolvido por alguém que não foi oficialmente incumbido de tal tarefa. No entanto, a sua natureza académica foi a força propulsora, apoiada pela anuência e colaboração da organização em questão.

O processo de avaliação, quer se tenha em mente a avaliação dos desempenhos das pessoas ou das organizações, pressupõe uma série de etapas mentais que se encadeiam de acordo com o mecanismo que se tenta clarificar na Figura 5.

O esquema apresentado, embora muito genérico, adapta-se perfeitamente a todos os processos de avaliação, contemplando as hipóteses possíveis. Desta forma, também no processo subjacente ao modelo que irá ser definido para avaliar as Comissões de Coordenação Regional poder-se-á detectar sem grande esforço as várias etapas que teoricamente se encontram presentes numa acção desta natureza.

Figura 6 – Etapas do processo de avaliação



Ketele e Roegiers, 1993

Esta abordagem do processo em sete etapas, completada pelas noções de pertinência, de validade e de fiabilidade, permite avançar com uma outra definição de avaliação, mais completa e expressa em termos mais operacionais.

Avaliar significará então, recolher um conjunto de informações suficientemente pertinentes, válidas e fiáveis; examinar o grau de adequação entre este conjunto de informações e um conjunto de critérios adequados aos objectivos fixados à partida ou ajustados no decurso do processo, tendo em vista tomar uma decisão (Ketele, 1989)

Este último aspecto, no caso concreto da aplicação do modelo de avaliação de desempenho das CCR's a uma em particular, e dado o âmbito académico do processo, não se concretizará com a tomada de decisão mas com a conclusão acerca dos resultados alcançados.

Esta última definição em nada contraria ou invalida as definições anteriormente apresentadas, digamos antes, que esta é a operacionalização do conceito, privilegiando a sua funcionalidade e facilitando a sua aplicação à realidade.

Os processos de avaliação podem assumir diversas formas segundo os vectores privilegiados. Podem ser analisados quanto aos intervenientes, à dimensão do objecto de estudo, às características desse mesmo objecto, aos destinatários, às estratégias e objectivos e ainda quanto aos produtos e às metodologias.

No que respeita à dimensão das organizações é indubitável que quanto maior for a organização em causa maior é a complexidade do processo avaliativo. Mas não é só a dimensão física que determina este grau de complexidade, a área de incidência e os objectivos da mesma são, na maior parte das vezes, os grandes responsáveis por processos de avaliação complexos. A complexidade depende, sobretudo, da forma como o desenho de avaliação é concebido.

Considerando os intervenientes no processo de avaliação e os papéis que estes desempenham, poderemos distinguir entre a auto-avaliação ou avaliação interna que, como o próprio nome indica é feita pelos agentes implicados no processo; e a avaliação externa, em que os avaliadores são externos à actividade da organização e actuam como meros observadores.

A avaliação interna pode envolver, para além dos técnicos responsáveis pela execução, os gestores, os decisores e os destinatários. O avaliador terá como função envolver todos

os intervenientes na reflexão crítica sobre as intervenções próprias e alheias, fornecendo os instrumentos teóricos e metodológicos necessários e promovendo condições organizativas favoráveis ao processo.

Esta modalidade de avaliação exige disponibilidade, capacidade de implicação, recolha sistemática de dados no decurso da acção, trabalho reflexivo continuado e permanente e uma definição de objectivos clara e concreta.

Os riscos inerentes a este processo prendem-se com a dificuldade em se alcançar um distanciamento crítico, um envolvimento pleno dos agentes e com a dificuldade de afirmação da autoridade do avaliador face aos responsáveis.

Em contrapartida, as vantagens prendem-se com a facilidade com que as aprendizagens e os contributos são de imediato assimiladas pelos agentes, com o volume de informação produzida e tornada disponível e, ainda, com a facilidade de controlar a responsabilidade do avaliador face aos resultados e consequências da avaliação.

A avaliação externa baseia-se sobretudo na informação que a organização fornece espontaneamente, ou naquela que os avaliadores recolhem. Pelas suas características, exige competência técnica e científica por parte dos avaliadores e a disponibilidade destes para vestirem a pele dos diversos actores intervenientes, de forma a alcançarem uma perspectiva real e concreta do funcionamento da organização.

Os riscos estão associados à perda de informação e de interiorização dos processos avaliativos e dos seus resultados. Mas por outro lado, ganha em distanciamento crítico, em autoridade, em rigor técnico-metodológico e na distinção entre objectivos de intervenção e objectivos de avaliação.

Actualmente, com o intuito de se aproveitar o que há de melhor em cada processo e de minimizar os aspectos negativos, começam-se a usar modelos mistos. Estes modelos, denominados de avaliação interactiva, nos quais o avaliador ou a equipa avaliadora pertencem a organizações diferentes daquela que é objecto de avaliação, assentam em protocolos que asseguram uma estreita colaboração e participação no processo de avaliação de elementos exteriores. Nestes casos os relatórios da avaliação externa são complementados por elementos resultantes de uma auto-avaliação, que aliás, são parte integrante dos mesmos.

Quando se privilegia a natureza do objecto, a diferenciação das estratégias de avaliação é feita, classicamente, em função do momento das intervenções sobre o qual incide o processo avaliativo. Surge então a avaliação prévia, feita na fase de concepção e de planeamento; a avaliação de acompanhamento, que incide sobre o momento da execução; e a avaliação sumativa, que recai sobre os resultados do processo.

Esta lógica não tem que coincidir, obrigatoriamente, com a cronologia da relação intervenção/avaliação. A avaliação prévia não tem que anteceder a fase de execução, pode recair também sobre os resultados, como no caso da prospectiva. A avaliação de acompanhamento pode intervir no planeamento e na concepção, e a avaliação sumativa pode intervir na concepção, no processo e nos resultados, gerando sistemas de avaliação integrada.

A conjugação dos modelos de avaliação prévia, de acompanhamento e sumativa, permite a criação de sistemas de avaliação inter-activa, que combinam o questionar simultâneo do planeamento, dos processos e dos impactos no decurso da própria intervenção, com vista a auxiliar a gestão, afinar os critérios de tomada de decisão, fundamentando-os em informação de qualidade e facilitando a adequação dos procedimentos.

Este modelo assenta nos pressupostos de que a avaliação e a intervenção se reforçam mutuamente e que a avaliação de processos é prioritária em relação à avaliação sumativa. Os resultados mais positivos não se conseguem somente através da melhoria da qualidade das intervenções junto dos destinatários, mas sobretudo provocando alterações junto das organizações que são por eles responsáveis.

Um outro vector tido em consideração é o âmbito de incidência. Nalguns casos a avaliação incide basicamente sobre o desempenho dos intervenientes, ou seja, sobre a sua capacidade de produzir mudança. Nestes casos as variáveis principais são aquelas que permitem medir os resultados ou níveis de eficácia²⁶, e algumas vezes também, a eficiência na utilização dos meios²⁷. Noutras situações, acrescenta-se à avaliação de desempenho a análise da forma como os objectivos foram atingidos, o que possibilita a

²⁶ A eficácia é um conceito externo ao sistema. Mede-se pela utilidade, entendida como o grau de funcionalidade e de adequação à realidade dos mecanismos pré-definidos, com vista a promover o desenvolvimento (Conceição, Durão, Heitor & Santos, 1998).

²⁷ A eficiência é um conceito interno medido pela produtividade das organizações, bem como dos projectos que estas levam a cabo no âmbito do desenvolvimento. Esta produtividade mede-se pelo nível de utilização dos recursos, traduzindo a rentabilidade do sistema (Conceição et al, 1998).

determinação da parte dos resultados que foi obtida por acção do processo em curso, separando-a da parte que foi gerada por outros factores. Esta forma incide sobre o processo, incluindo a organização e a gestão das actividades, a coerência entre objectivos, actividades, acções e meios e a diversidade dos resultados.

Um terceiro tipo de sistemas de avaliação acrescenta à avaliação do processo a incidência sobre os próprios objectivos e a sua pertinência, e sobre a articulação com outros programas, projectos ou actividades.

Por último, a estratégia de avaliação pode incidir, para além do sistema de intervenção, da forma como operou e dos seus resultados, sobre a análise prospectiva de cenários inerentes aos efeitos das intervenções em curso.

Um outro critério de distinção e de classificação dos processos de avaliação respeita aos seus destinatários principais. Eles influenciam os objectivos, as incidências e o próprio estilo da avaliação e da apresentação dos resultados.

Nalguns casos os resultados destinam-se unicamente aos interventores no processo de avaliação; noutros casos os destinatários são os dirigentes das organizações e instituições em causa; ou podem-se destinar, ainda, a instituições financiadoras ou tutelares, que necessitem exercer um certo controlo, mesmo para garantia dos seus interesses.

Podem-se distinguir igualmente públicos mais anónimos e difusos como a opinião pública, a comunicação social ou potenciais investidores. Regra geral, os resultados destinam-se a alvos múltiplos, mesmo para zelar pela eficiência de todo o processo, que obrigatoriamente envolve custos de natureza variada.

No que concerne aos métodos utilizados devemos referir que a avaliação não se deve limitar a medir resultados e a observar dinâmicas, pois como em qualquer outra metodologia a orientação teórica é imprescindível. Por outro lado, há que ter em atenção a questão epistemológica do lugar e do papel do avaliador no contexto avaliado, bem como a garantia da isenção valorativa aliada ao rigor e à isenção metodológica.

Na avaliação usam-se dados descritivos e/ou avaliativos; quantitativos e/ou qualitativos; indicadores de realização física e financeira e/ou indicadores de processo e de impacto;

análises extensivas e/ou intensivas e estudos de caso; construção de modelos e/ou tipologias (Capucha et al, 1996).

Os meios técnicos da avaliação abrangem de igual forma uma grande diversidade de instrumentos e suportes de recolha e de tratamento de informação. Entre estes destacam-se a análise documental, as entrevistas exploratórias (dirigidas e de aprofundamento), os painéis de actores, as visitas e observação directa, os diários de actividade, os questionários e a análise de fontes estatísticas e de dados administrativos. As estratégias metodológicas de análise variam entre as avaliações mais pontuais ou localizadas em pequenos períodos de tempo, até às análises comparativas, à análise prospectiva; aos estudos longitudinais; à utilização de painéis de observação; às metodologias experimentais, entre outras (Capucha et al, 1996).

Os produtos mais frequentes dos sistemas de avaliação são relatórios de progresso e relatórios finais de avaliação, sessões de formação ou de informação, reuniões de debate, actas e registos de documentos, bases de dados e publicações diversas (Capucha et al, 1996).

A aplicação deste enquadramento teórico ao processo prático que pretendemos levar a cabo, permite-nos um conjunto de conclusões:

- Se o critério for o da dimensão, pode-se dizer que a avaliação em curso é complexa, uma vez que a organização em causa é grande não só quanto ao número de colaboradores que envolve, mas também na sua abrangência geográfica e na amplitude dos seus objectivos. A CCRA tem no Alentejo a sua área de actuação e esta é a região mais vasta e mais heterogénea do nosso país. Os objectivos que presidem à sua actuação são tão vastos quanto genéricos e têm implícito um outro objectivo, cuja natureza pluridimensional torna ainda mais difícil a tarefa de medir e de avaliar sua concretização – o desenvolvimento.
- A avaliação classifica-se-á como externa, uma vez que não existem quaisquer laços entre o avaliador e a organização avaliada. O avaliador terá um papel de espectador, embora pressuponha a existência de uma relativa proximidade, indispensável à realização do estudo, alcançada com a colaboração dos agentes

internos e com a cedência de documentos e de contactos que possibilitem um conhecimento real e aprofundado do seu funcionamento.

- A avaliação é sumativa, dado que irá recair sobre os resultados do processo.
- A natureza do estudo, o seu âmbito temporal e os seus objectivos impõem uma análise do que já foi conseguido; não possibilitam uma análise prévia, a génese das CCR's data de algumas décadas atrás; e o acompanhamento pressupõe, tal como o termo indica uma avaliação contínua do desempenho, o que também não será viável.
- Quanto ao âmbito de incidência, a avaliação em curso recai sobre a capacidade de produzir mudança da CCRA, embora tenha também em atenção a eficácia e a forma como os objectivos foram atingidos.
- Os destinatários são de difícil definição, ou pelo menos não serão os tradicionais. Em primeira análise o estudo destina-se a contribuir para a concretização de um objectivo académico, contudo tal não inviabiliza que dê um pequeno contributo para a compreensão desta organização e para a percepção da qualidade do seu desempenho.
- Os processos de avaliação propriamente ditos serão um misto, que se espera equilibrado, entre a componente teórica e a parte prática, dada a natureza académica do processo.

Apesar das virtudes do processo avaliativo estamos, contudo, conscientes de que (...) inerentes ao processo de avaliação surgem naturalmente dificuldades: não existe tradição em matéria de avaliação; surgimento de receios que, por sua vez, levam a resistências de vária ordem; existência de um número ainda muito reduzido de técnicos capazes de realizar as tarefas exigíveis; problemas na negociação entre avaliadores e utilizadores, havendo uma pressão na efectivação da avaliação que poderá desvirtuar os verdadeiros resultados; falta de clarificação do desenho e actividades do projecto; e por fim, uma não apropriação, por parte dos interessados, do discurso demasiadamente teórico dos avaliadores o que pode levar a incompreensões várias (Loureiro et. al., 2000).

A avaliação é um processo de permanente interrogação crítica das actividades, neste caso de uma organização, que colide com o autoritarismo que usualmente se manifesta

na cultura tradicional de certos sectores da administração pública, assente quase sempre em pressupostos de infabilidade de decisões e julgamentos, o que por si só constitui um obstáculo de difícil transposição.

Um outro obstáculo resulta da dificuldade de identificação dos actores sociais com legitimidade e capacidade para solicitar e implementar um processo avaliativo.

Outro dos entraves, já não depende da possibilidade de introduzir a prática da avaliação, mas está relacionado com a sua qualidade; consiste na negociação dos objectivos e formas segundo as quais o processo se desenrola. É essencial ter em conta o poder que a avaliação possui e as consequências sócio-institucionais que pode ter.

No plano metodológico, os principais problemas são, globalmente, os que se colocam as todas as pesquisas na área das ciências sociais, acrescidos dos fenómenos que especificamente resultam da frequente incompreensão do papel da avaliação por parte dos actores envolvidos nas actividades avaliadas.

A incompreensão traduz-se em receio, inibição e, por vezes, resistência, tanto mais quando existirem dificuldades de apropriação do discurso e das problemáticas com que lidam os avaliadores. Esta dificuldade implica um cuidado especial com a relação entre a qualidade técnica e o rigor científico da avaliação e a sua operacionalidade, isto é, a sua utilidade do ponto de vista dos actores (Shadish, Cook & Leviton, 1991). Implica ainda o desenvolvimento de capacidades relacionais e organizacionais especiais, por parte dos investigadores.

O processo avaliativo será tanto mais complicado quanto menos definido e consciente for, desde o início, o desenho das actividades avaliadas.

Uma última área de dificuldades respeita ao número, ainda muito reduzido, de pessoal técnico e deontologicamente preparado para conduzir as tarefas de avaliação.

Algumas destas dificuldades são relativamente minimizadas pela natureza académica da avaliação em curso, existe uma tolerância que dificilmente estaria presente num estudo feito por encomenda ou até por elementos internos à própria organização.

A avaliação, se não é uma nova disciplina, é, pelo menos, um campo com alguma autonomia no contexto das ciências sociais, pela natureza comprometida dos processos que a caracterizam e pelo facto de ser, por definição, produtora de conhecimentos que têm em vista uma aplicação prática por parte de um conjunto de actores sociais.

2. O MODELO

Tavares (1991) define modelo como uma descrição cuja construção é explicável e que deve representar com fidelidade o sistema real considerado, tendo em conta os níveis de extensão, pormenor, rigor e precisão pretendidos.

A estratégia para o desenvolvimento do modelo assenta em algumas etapas, na primeira enquadra-se o problema, depois define-se o âmbito e a unidade de análise do modelo, por último, desenvolve-se o modelo concebido para suportar o sistema de indicadores e explicitam-se as suas limitações, condição fundamental para permitir a operacionalidade e a crítica do modelo (Conceição, 1995).

De acordo com a concepção de Max van Herpen (1992), é possível identificar diversos elementos diferenciadores das abordagens possíveis na construção de um modelo, desde o âmbito da unidade de análise ao objectivo para a utilização dos indicadores. No âmbito desta perspectiva é possível identificar modelos que privilegiam os indicadores sociais, que são aplicados em áreas sociais e medem o impacto das medidas no bem-estar, os modelos indutivos, determinados por considerações práticas relativas à facilidade de obtenção de dados estatísticos; os modelos determinados pela exigência de aferir a obtenção de objectivos políticos; e os modelos que têm nas organizações a sua unidade de análise.

O Modelo de Impactos Condicionados (MIC), definido neste estudo, pelas suas características e pelo seu objectivo, enquadra-se entre os modelos cuja unidade de análise são as organizações.

A justificação para a sua denominação assenta no próprio objecto de estudo, uma vez que o objectivo específico de avaliar o desempenho das Comissões de Coordenação Regional, enquadra-se num outro mais genérico que é o de avaliar o contributo desse desempenho para o desenvolvimento das regiões que constituem a sua área de influência. O impacto ao nível do desenvolvimento é condicionado pelo desempenho da organização, ou seja, pelo grau com que esta atinge os objectivos que lhe são estipulados na própria lei.

A fonte de inspiração para o MIC foi o modelo aplicado no processo de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior e embora a realidade organizacional seja igualmente complexa, o funcionamento é díspar e os objectivos são ainda mais distintos. É evidente que as diferenças entre ambas as aplicações são mais numerosas do que as semelhanças, pelo que consideramos tratar-se de um novo modelo, ou pelo menos de uma reformulação de um modelo já existente com o objectivo da sua adaptação a uma realidade nova.

Ao contrário do que acontece com muitas organizações os reflexos do desempenho da CCR's são sobretudo externos, o que aumentam a sua responsabilidade. As CCR's, ao não atingirem eficientemente os seus objectivos, condicionam o desenvolvimento de uma região, o seu papel no todo nacional e, numa escala macro, o desempenho de Portugal no contexto da Europa Comunitária.

As unidades de análise do MIC são as Comissões de Coordenação Regional. O desempenho de cada CCR é avaliado a partir da comparação entre os resultados alcançados e os objectivos definidos que presidem ao seu funcionamento. Uns mais explícitos, estatuidos claramente em sede de legislação própria, outros mais difusos e passíveis de várias interpretações, mas que no seu conjunto constituem a razão de ser destas organizações.

O princípio inerente ao MIC, avaliar em função do grau de prossecução dos objectivos, encontra-se na mesma linha do modelo de avaliação de Tyler. Para este teórico a avaliação consiste principalmente na confrontação entre os desempenhos observados e os objectivos fixados à partida (Ketele & Roegiers, 1993).

As CCR's foram criadas com o fim claro de coordenar e compatibilizar as acções de apoio técnico, financeiro e administrativo às autarquias locais de executar no âmbito dos planos regionais, as medidas de interesse para o desenvolvimento da região. Mas mais ainda, a criação destas organizações tinha em vista a desburocratização, através da recepção de competências vindas do poder central.

Sucintamente podemos reduzir, com vista à operacionalidade do modelo, os objectivos das CCR's a dois, pois em última análise cabe-lhe promover o desenvolvimento regional e conceder apoio às autarquias locais, de forma a que estas últimas também reúnam

condições para desempenhar positivamente o seu papel no âmbito do desenvolvimento regional.

A avaliação da intervenção das CCR's nestes dois processos, de acordo com o MIC, passa por procedimentos diferentes. A avaliação da qualidade e da intensidade do apoio que as CCR's prestam às autarquias locais e a outros agentes regionais tem que ser feita na óptica dos receptores do processo, pois serão estes que terão capacidade para, face às suas necessidades, avaliarem o apoio prestado.

Quanto ao impacto do desempenho destas organizações no desenvolvimento regional, a dificuldades são acrescidas da subjectividade inerente ao próprio conceito. Contudo a análise será feita em função das reflexões desenvolvidas anteriormente em torno deste conceito e abrangerá o período entre 1989 e 2000.

A definição do horizonte temporal da avaliação prende-se com a vigência do 1º e do 2º Quadro Comunitário de Apoio e com a definição em termos de programação do 3º Quadro Comunitário de Apoio.

A tática será a comparação entre a situação de partida do primeiro, do segundo e do terceiro QCA, na óptica regional. A evolução das várias dimensões do desenvolvimento, medida através de um conjunto de indicadores previamente seleccionados, entre estas três situações, permitirá avaliar, parcialmente, até que ponto as CCR's atingiram o objectivo de promoverem o desenvolvimento da região que constitui a sua área de actuação.

Na base da escolha deste critério de avaliação encontram-se as seguintes premissas:

- Os QCA's são implementados com vista à convergência sócio-económica dos países da União Europeia;
- Os QCA's visam a promoção da coesão económica e social no plano interno;
- Os QCA's estão associados a uma grande disponibilização de verbas;
- A autoridade responsável pela gestão técnica, administrativa e financeira dos Programas Regionais são os Presidentes das respectivas CCR's.
- As CCR's são entidades que intervêm activamente no processo de selecção dos projectos e na consequente distribuição dos fundos comunitários.

Estas premissas, que salientam o papel das CCR's num projecto paralelamente regional, nacional e comunitário, juntamente com a obrigatoriedade de uma documentação rígida

de todas as fases inerentes aos QCA's, constituem a justificação para a escolha desta forma de avaliação.

A avaliação do grau de prossecução deste objectivo é dificultada pela subjectividade do conceito de desenvolvimento, o que logo à partida obriga ao recurso a indicadores mensuráveis que permitam uma análise comparativa o mais objectiva e correcta possível. A escolha de duas técnicas diferentes, para a avaliação dos objectivos anteriormente enunciados, deve-se à sua natureza diversa, às características distintas do universo de receptores e aos próprios conceitos que estão na base de cada um deles. Parecendo-nos que o cruzamento de informação distinta é um processo fundamental para aumentar a objectividade do processo avaliativo, dada a complexidade do processo e do objecto da avaliação.

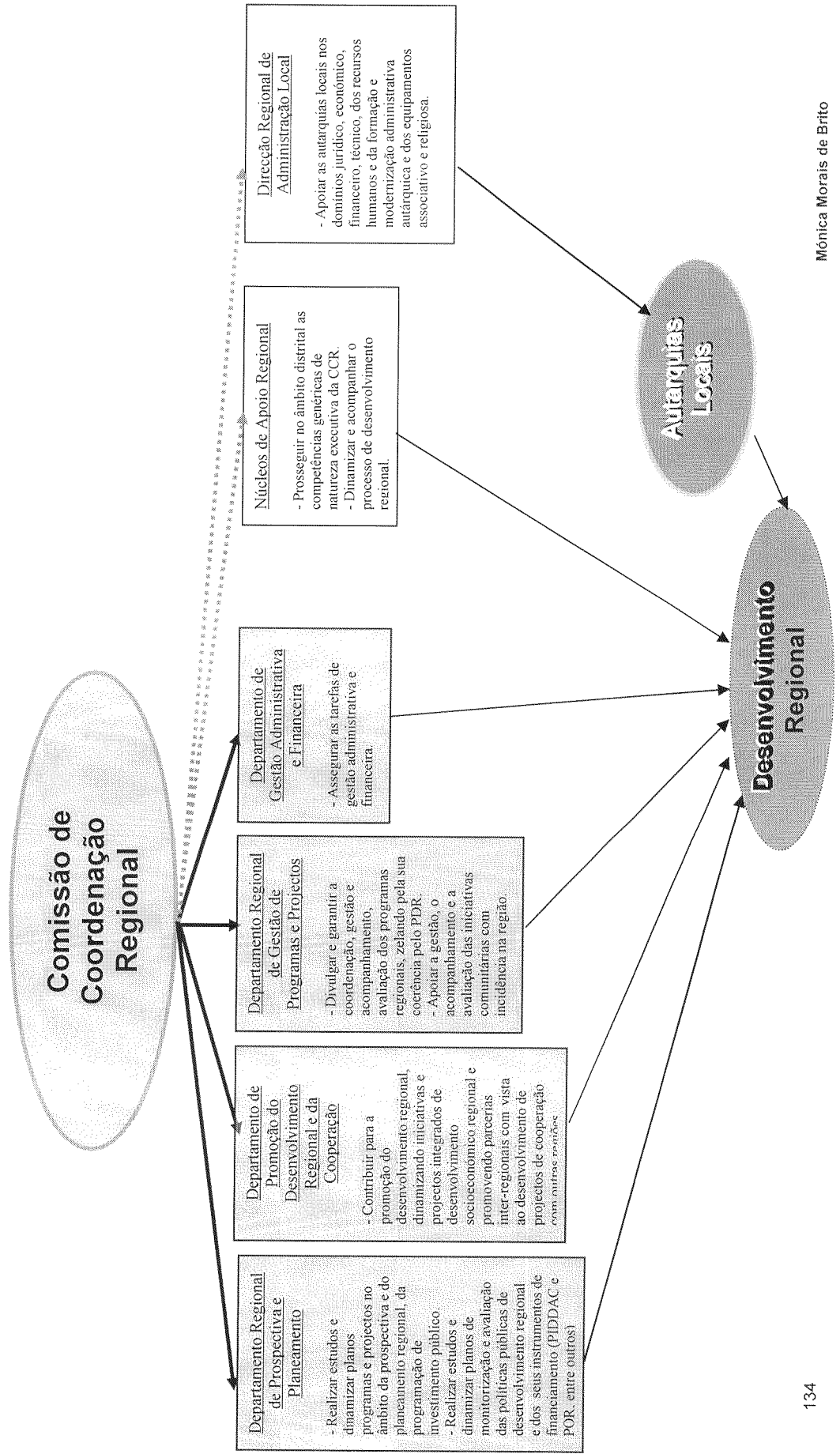
Na Figura 7 encontra-se representado graficamente o contexto em que ocorre a avaliação de desempenho. Com este esquema pretende-se enfatizar a rede de relações que se estabelece entre os serviços centrais (Departamentos), e o papel que cada um desempenha na prossecução dos objectivos gerais da organização. Este esquema reporta-se à estrutura da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, tendo que ser posteriormente adaptado caso se queira aplicar às restantes, uma vez que, como já foi anteriormente referido, a estrutura sofre algumas alterações de Comissão para Comissão, possivelmente numa tentativa de adaptar cada uma à região sobre a qual incide a sua actuação.

Há que destacar que embora todos os departamentos, de uma forma mais ou menos directa, prestem apoio às autarquias no domínio das suas competências, a Direcção Regional da Administração Local, que continua, de acordo com a nova lei orgânica estatuída no Decreto-Lei 224/2001, de 9 de Agosto, a estar integrada na estrutura das CCR's, é o serviço que mais directamente assume esse papel. Por outro lado, enquanto as restantes direcções actuam directamente no processo de desenvolvimento, dadas as funções estipuladas legalmente, o desempenho da DRAL faz-se sentir de forma indirecta, pois avalia-se sobretudo pelas condições que proporciona aos municípios para estes promoverem o desenvolvimento da sua área de actuação.

Para os objectivos serem alcançados e garantirem a funcionalidade e a utilidade da organização é necessário existir uma coerência interna entre eles, uma vez que a organização não conseguirá alcançar os seus fins se as suas forças forem canalizadas para sentidos opostos.

Numa organização do cariz das CCR's não é difícil ocorrer essa divergência de esforços, uma vez que a sua organização estrutural assenta em serviços distintos, cada um dos quais responsável pela operacionalização de um ou mais objectivos específicos, todos intervenientes na perseguição dos objectivos genéricos, e, durante um longo período de tempo, nem todos tutelados pelo mesmo Ministério. Esta situação pode criar contradições internas que condicionem o desempenho das CCR's e que têm obrigatoriamente influência sobre o seu papel supremo de promover o desenvolvimento.

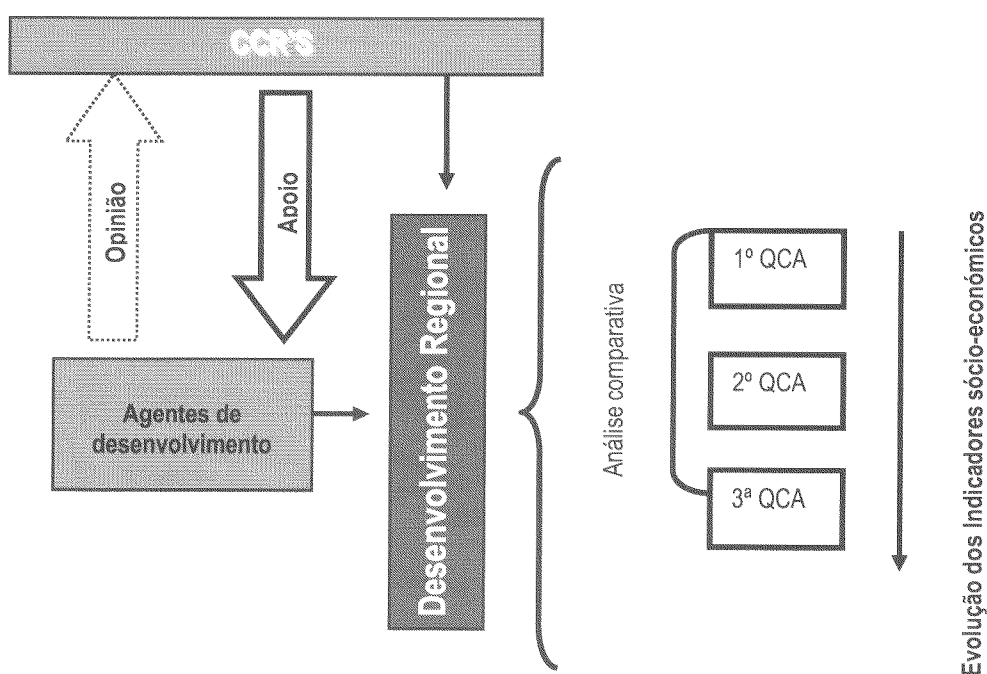
FIGURA 7 – Diagrama do contexto da avaliação de desempenho



A representação gráfica do MIC, feita pelo esquema da Figura 8, traduz de uma forma sintética os principais vectores em que irá assentar a avaliação de desempenho das Comissões de Coordenação Regional na óptica do desenvolvimento.

O cerne de todo o processo, tal como a figura evidencia, é o desenvolvimento regional, e é em função da sua promoção que devem ser conjugados todos os esforços e avaliados todos os resultados.

Figura 8 – Esquema do Modelo de Impactos Condicionados



O MIC, cujo modo de funcionamento já foi anteriormente descrito, traduz-se sinteticamente em duas etapas de ocorrência simultânea, e assenta numa avaliação das CCR's feita através da opinião dos agentes de desenvolvimento e da análise comparativa da situação de partida dos três Quadros Comunitários de Apoio.

A este modelo podem ser imputadas algumas limitações, nomeadamente a falta de exaustividade. É evidente que os procedimentos definidos não avaliam todas as áreas de

actuação das CCR's, e dificilmente se conseguiria avaliar o impacto de uma instituição desta natureza em toda a sua dimensão.

Para além disso, o objectivo do estudo é limitado a avaliar o impacto das CCR's no desenvolvimento regional da sua área de abrangência, tendo como principal instrumento de análise as situações de partida dos Quadros Comunitários de Apoio, o que pode eventualmente contribuir para a ignorar algumas etapas importantes da evolução de alguns indicadores. Também a própria selecção de indicadores, apesar da preocupação em que sejam ilustrativos das várias dimensões do desenvolvimento, pode ser subjectiva e ignorar alguns indicadores importantes para a descrição do percurso evolutivo e da situação actual.

Por outro lado, a subjectividade do conceito de desenvolvimento pode ser também um entrave ao rigor da aplicação do modelo, contudo há que ter presente que as conclusões retiradas da operacionalização deste serão construídas tendo em consideração a análise do conceito de desenvolvimento desenvolvida no Capítulo V deste estudo.

Para além das limitações que desde já surgem da construção teórica do modelo estamos conscientes que após a sua aplicação prática nos iremos confrontar com outro tipo de debilidades só possíveis de detectar após a sua operacionalização.

Apesar destas fragilidades, consideramos que a natureza relativamente genérica e abrangente do MIC lhe confere uma versatilidade que permite a sua adaptação, não só a todas as CCR's e à diversidade das áreas em que estas actuam, mas também à constante evolução do próprio conceito de desenvolvimento. À construção do modelo impôs-se a natureza sistémica da organização e o seu enquadramento enquanto sistema aberto.

Aliás, a prévia identificação destes pressupostos foi o ponto de partida deste nosso estudo, conscientes de que a avaliação de uma organização cuja missão se prende directamente com a sua interacção com e sobre o meio envolvente deve apoiar-se num modelo interactivo que privilegie as características desse mesmo meio. Nesta mesma linha de pensamento enquadra-se a análise do processo de desenvolvimento, cuja promoção constitui o objectivo último das CCR's, e cuja natureza dinâmica se impunha ao próprio modelo.

Portugal, como já anteriormente tivemos oportunidade de referir, caracteriza-se por uma acentuada diferença reflectida na paisagem, nos recursos, na situação demográfica e conseqüentemente no estágio de desenvolvimento. A assunção desta diversidade induziu sucessivos governos a trabalharem no sentido de promover uma homogeneidade de desenvolvimento, que garantisse às populações, agentes e receptoras do processo, idêntica qualidade de vida, independentemente da sua fixação geográfica.

É neste contexto que surgiram as antepassadas das Comissões de Coordenação Regional e se processou a sua evolução até às actuais estruturas, com a intenção de criar estruturas governativas intermédias, que aproximassem o poder da população, e que actuassem como facilitadoras de uma planificação mais fundamentada na realidade, que contribuísse mais largamente para a promoção do desenvolvimento regional.

A própria dissemelhança entre as diferentes CCR's, no que toca à sua organização interna, reflecte a percepção de que a heterogeneidade regional exige uma versatilidade constante, que ainda mais se acentua quando se persegue o desenvolvimento regional como fim último.

Dessa diversidade faz parte o Alentejo, uma das parcelas mais problemáticas do território nacional, cujo histórico demográfico, social e económico, tem continuamente, ao longo das décadas, desafiado a criatividade e a persistência dos governantes, para a prossecução de um desenvolvimento que a empurre no sentido da convergência com os padrões médios nacionais e com a média comunitária.

A segunda parte desta dissertação será dedicada a uma análise mais aprofundada da Região Alentejo e à operacionalização do MIC na Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, no sentido não só de avaliar esta organização face à actual situação da região em análise, mas também de testar as potencialidades do modelo.

Esta Comissão de Coordenação em particular interage com uma envolvente cujas características impelem os agentes de desenvolvimento, entre estes a CCRA, a uma persistência constante que lhes confira os sucessos necessários para a promoção do desenvolvimento regional, constituindo por conseguinte uma "cobaia" que poderá eventualmente testar, ao limite, o modelo de avaliação organizacional teoricamente desenhado, salientando os seus pontos fortes e fracos, numa lógica de optimização.



Terra da nossa promessa, da exígua promessa de sete sementes, o Alentejo é na verdade o máximo e o mínimo a que podemos aspirar: o descampado dum sonho infinito, e a realidade dum solo exausto.

Miguel Torga in "Portugal"

INTRODUÇÃO

Uma reflexão genérica sobre a realidade circundante, o enquadramento teórico e a construção de um modelo de avaliação organizacional, aplicável às Comissões de Coordenação Regional, constituíram as preocupações da primeira parte desta dissertação. A segunda parte será dedicada ao caso específico do Alentejo e à aplicação prática do modelo concebido, de forma a avaliar a Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, a própria consistência do modelo e o seu grau de aplicabilidade.

Sobre o Alentejo actual poderemos dizer que resulta de uma mistura entre a generosidade da natureza e a eficácia e eficiência do desempenho dos homens, que ao longo dos anos têm governado os seus destinos.

Numa mesma realidade coabitam a singularidade identitária e paisagística, rica em valores patrimoniais de reconhecido valor internacional, e em recursos potenciadores da base económica; e uma situação demográfica estruturalmente envelhecida e com baixos níveis de instrução. A par desta situação paradoxal surge uma das melhores infra-estruturas portuárias da Europa com potencialidades de transformação numa das maiores plataformas logísticas e industriais da costa atlântica europeia.

O Alentejo surge como uma das regiões portuguesas com maiores problemas de desenvolvimento, encontrando-se contudo numa trajectória de recuperação do atraso em direcção à convergência com a realidade nacional e europeia. O percurso evolutivo e a actual situação surgem em paralelo com as estratégias definidas no âmbito dos Quadros Comunitários de Apoio e com os fundos disponibilizados para a sua prossecução.

A Região do Alentejo, à semelhança de todo o território nacional, já beneficiou de dois Quadros Comunitários de Apoio – o QCA I e o QCA II – encontrando-se actualmente em

curso a operacionalização dos programas, sub-programas e acções decorrentes do QCA III.

Considerando a evolução das principais variáveis através de alguns dos seus mais expressivos indicadores, não é fácil isolar qual o contributo que os instrumentos e os auxílios financeiros disponibilizados prestaram para o seu percurso favorável ou para atenuar o seu retrocesso.

De igual forma é complexo aferir concretamente qual o contributo de cada um dos actores envolvidos para o resultado final. Apesar desta aparente indefinição o certo é que a governação territorial constitui um vector de valor inestimável para o desenvolvimento regional e para a afirmação e credibilização das regiões. Em Portugal, e na ausência de administração pública de nível regional, cabe aos órgãos desconcentrados da Administração Central, e neste caso concreto à Comissão de Coordenação da Região Alentejo, o principal papel na promoção e concertação das políticas territoriais e nas intervenções regionais.

A própria CCRA, para além do papel que por si só desempenha, condiciona largamente o protagonismo de outros actores cuja actuação é de âmbito mais restrito, nomeadamente das Câmaras Municipais cujo desempenho é parcialmente influenciado pela qualidade do apoio que lhe é prestado.

Estabelecida esta relação, poder-se-á questionar a responsabilidade da CCRA no facto do Alentejo ser uma das regiões portuguesas com maiores problemas de desenvolvimento, de tal forma que, embora numa trajectória de evolução positiva, continua com fragilidades estruturais que levam a União Europeia a considerá-la uma região de “Objectivo 1”.

A visão multidimensional do processo de desenvolvimento impõe uma análise de variáveis diversificadas que nos permitam, senão de uma forma exaustiva pelo menos suficiente, inferir sobre a actual situação. Neste contexto, torna-se fundamental analisar o comportamento de variáveis de natureza social, económica e ambiental não só na actualidade mas numa perspectiva diacrónica, balizada pelas situações de partida dos três Quadros Comunitários de Apoio.

Uma outra perspectiva, a organizacional, será a dos agentes de desenvolvimento da Região Alentejo, cuja visão engloba não só o impacto do desempenho da CCRA no desenvolvimento, bem como na sua própria actuação.

A aplicação do Modelo dos Impactos Condicionados (MIC), anteriormente concebido e enquadrado teoricamente, permitirá através da operacionalização das suas duas fases, analisar o percurso das várias dimensões sociais inerentes ao desenvolvimento. Paralelamente, colherá a percepção dos diversos actores regionais sobre a influência directa da CCRA no desenvolvimento regional, e sobre o impacto da sua actuação sobre o seu próprio desempenho, determinante indirecta do desenvolvimento regional.

METODOLOGIA

A emergência e afirmação das ciências sociais passou pela consolidação de um saber especializado, assente na reflexão teórica e na observação empírica (Silva, 1986). A investigação empírica surge então como um dos factores que conferiram cientificidade ao estudo da realidade social.

Uma investigação empírica passa por um conjunto de observações realizadas com vista à compreensão do fenómeno a estudar. As ciências sociais, à semelhança das ciências naturais, baseiam-se em investigações empíricas, dado que as observações concretizadas no âmbito deste tipo de investigação possibilitam a construção de explicações ou de teorias mais adequadas.

De entre os três tipos de investigação empírica mais vulgarmente utilizados, a investigação pura²⁸, a aplicada e a aplicável²⁹, consideramos que a investigação aplicada é a que mais se adapta aos nossos objectivos, uma vez que a sua intenção é descobrir factos empíricos novos para testar deduções feitas a partir de uma teoria que pode, eventualmente, ter aplicações a médio prazo (M.Hill & A.Hill, 2000).

O processo de investigação não se restringe somente à aplicação de conhecimentos de natureza teórica, mas inclui também uma planificação e o exercício de alguma criatividade controlada pela própria noção de científico. Pressupõe, em termos técnicos, a clarificação de objectivos, a escolha do tema, a definição das hipóteses a testar e o planeamento dos métodos de recolha de dados.

A planificação da recolha de dados deve ser feita tendo em consideração que o “desenvolvimento de procedimentos padronizados de recolha de informação sobre o real

²⁸ O objectivo da investigação pura é descobrir dados empíricos para testar deduções a partir de uma teoria cujo interesse é unicamente intelectual e cujos resultados, no momento da investigação, não têm aplicação prática.

²⁹ Numa investigação aplicável pretende-se descobrir dados empíricos que possibilitem a resolução de problemas práticos no imediato.

(como por exemplo as técnicas de inquérito por questionário, da entrevista, da análise de conteúdo) contribui, sem dúvida, poderosamente para que o processo de observação sociológica em sentido amplo se tornasse uma fase do trabalho científico cada vez mais sistemática e racionalmente controlada” (Almeida & Pinto, 1986:55).

A recolha de informação verbal tem dividido os cientistas sociais entre o paradigma quantitativo e o qualitativo. Por um lado, assiste-se a uma utilização cada vez mais insistente de inquéritos por questionário, numa aproximação às metodologias características das ciências naturais. Basicamente tratam-se de procedimentos enquadrados numa abordagem positivista, que pretendem a descrição objectiva da realidade a partir de medidas exactas (Foddy, 1992). No lado oposto, surge um grupo de investigadores, enquadrado numa filosofia subjectivista e fenomenológica defensora do interesse das ciências sociais pelas dimensões relacionadas com a vivência humana, e que, apesar da sua diferenciação teórica, partilha da adesão aos métodos qualitativos de investigação (Foddy, 1992).

O inquérito, um instrumento de recolha de informação verbal de natureza quantitativa, é definido como uma técnica de perguntar e teve a sua génese fora do âmbito da prática sociológica de pesquisa. A sua utilização sociológica ocorreu pioneiramente nos E.U.A, transformando-se progressivamente na técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que vigora entre as ciências e na sociedade em geral (Ferreira, 1986).

Esta técnica de recolha de informação consiste em provocar um conjunto de respostas individuais que possibilitam uma posterior interpretação e generalização. As suas limitações teóricas e metodológicas estão subjacentes à falta de espontaneidade das respostas, que resulta da sua obtenção numa situação de interacção social artificial, imposta por uma estruturação racional que ultrapassa a relação intencional estabelecida entre o inquirido e o entrevistador (Ghiglione & Matalon, 1997).

No caso concreto da investigação em curso, dadas as características da população a inquirir e a natureza da informação a provocar, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário de administração directa, em que os próprios inquiridos de forma

solitária disponibilizaram a informação solicitada. Escolheu-se este tipo de questionário porque é adequado à análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão (Quivy & Campenhoudt, 1992).

1. TIPO DE ESTUDO

A opção por um estudo exploratório impôs-se face à escassez de informação disponível sobre o assunto e que inviabilizou, desde logo, o aprofundamento da investigação. O objectivo seria então, a recolha de informação que possibilitasse aferir, na óptica dos inquiridos, a qualidade e adequação do desempenho da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, no âmbito da linha de acção definida pelo modelo teórico de avaliação organizacional construído.

O facto de estarmos perante a aplicação prática a um caso concreto de um modelo teórico, aliado à circunscrição temporal e espacial da situação em estudo e aos objectivos definidos, transforma a abordagem metodológica desta investigação num estudo de caso. A definição de caso é polémica e complexa e a sua identificação passa pelo estabelecimento prévio de critérios de natureza geográfica, temporal ou relacionados com a quantidade de elementos em análise (Silva, Carvalho & Rodrigues, Maio 2002).

O estudo de caso “é um estudo empírico que investiga fenómenos contemporâneos no contexto da vida real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros, podendo-se utilizar evidências qualitativas e quantitativas” (Yin, 1994:3).

O estudo de caso pode ser aplicado em situações distintas:

- Para explicar relações causais nas intervenções da vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *survey* ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;

- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuem resultados claros e específicos (Yin, 1989).

A escolha do estudo de caso, como metodologia orientadora do projecto de investigação, baseia-se no facto de considerarmos que este se enquadra na sua lógica, considerando que um projecto de pesquisa é uma “sequência lógica que liga os dados empíricos às questões iniciais de estudo da pesquisa e, por fim, às suas conclusões” (Yin, 1989:27).

Apesar da nossa opção, estamos conscientes das diversas críticas que são imputadas a este procedimento metodológico, e que passam pela falta de rigor, pela influência do investigador (falsas evidências, visões deturpadas), pela ausência de consistência para generalizações e pela sua extensão e difícil conclusão.

No entanto, há que salientar, face às críticas feitas, que existe a possibilidade de recurso a diversos processos de evidência da validade e da fiabilidade, que existem técnicas de recolha de dados que são relativamente rápidas na aplicação, e que no que respeita à generalização dos resultados, não é esse o objectivo deste tipo de pesquisa, mas sim a produção de conhecimentos sobre objectos singulares (Silva et al. 2002).

No caso concreto do nosso estudo a intenção é a avaliação do desempenho organizacional da CCRA e, apesar do modelo teórico ser genérico, a nossa intenção não é a generalização, nem o alargamento das conclusões às outras organizações, mas sim a compreensão deste caso específico.

2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população alvo deste estudo é constituída por todas as entidades com as quais a Comissão de Coordenação Regional do Alentejo estabelece qualquer tipo de interacção institucional, e que por conseguinte vêem os seus resultados condicionados, com maior ou menor intensidade, pelo desempenho da CCRA.

A base para a aplicação do questionário foi construída a partir de uma listagem que a CCRA disponibilizou, posteriormente analisada de acordo com a sua própria

funcionalidade e com o tipo de relação tido com esta organização, à luz da produção normativa adequada e sob a égide do desenvolvimento. Foram inquiridas *associações de desenvolvimento, associações comerciais, empresariais e profissionais, autarquias, empresas públicas, e associações de municípios* (Anexo II).

O questionário foi enviado a 118 organizações, ou seja, à totalidade das organizações que na Região Alentejo têm uma relação funcional com a CCRA. No entanto, apenas 50 organizações responderam, o que constitui uma amostra estratificada por tipo de organização.

A obtenção de uma taxa de retorno de 42,4%, em que se verifica a representatividade dos estratos, pode considerar-se significativo, ultrapassando mesmo os valores normais obtidos através da aplicação da técnica do inquérito por correio que estabelece os 30% como o valor expectável de retorno dos questionários na ausência de esforços suplementares (Alves, 2001).

Na realidade o estudo exaustivo de uma população é extremamente difícil de alcançar dada a sua exigência de recursos. No entanto, torna-se de certa forma inútil, pois inquirindo um número restrito de indivíduos é possível recolher o mesmo tipo de informações, com uma certa margem de erro, erro este calculável, e que poderá ser reduzido. O problema é seleccionar um grupo de indivíduos, uma amostra, que possibilite a extrapolação das conclusões para a generalidade da população, o que obriga a que a amostra represente características idênticas às da população (Ghiglione & Matalon, 1997).

Um dos problemas que eventualmente pode surgir, é a amostra ser representativa do conjunto da população mas não da totalidade das categorias, nomeadamente das que englobam um número reduzido de indivíduos. Não se trata de um problema de escolha da população a inquirir, mas da construção da amostra, sobretudo quando esta resulta do número de respostas e não de uma construção prévia. Esta questão pode ser ultrapassado com o recurso a taxas de sondagem³⁰ diferentes, de acordo com as categorias em causa. Este tipo de amostra é estratificada e as categorias que a

³⁰ A taxa de sondagem é a percentagem de indivíduos que fazem parte da amostra, relativamente à população ou à sub-população de que foram extraídos.

compõem denominam-se de estratos. A amostra total já não é representativa, mas é cada uma das sub-amostras que constituem os diferentes estratos (Ghiglione & Matalon, 1997).

A construção de amostras estratificadas tem subjacentes inúmeras vantagens. Os princípios que presidem à sua construção permitem-nos a obtenção de amostras representativas, que possibilitam a realização de análises profundas por estrato, o que é particularmente importante quando o comportamento e a sua explicação varia de categoria para categoria.

Por outro lado, permite uma melhor estimativa de certas grandezas. No estudo de uma variável cujo comportamento não ocorra com a mesma intensidade em todas as categorias, pode-se recorrer a uma estratificação com taxas de sondagem diferentes, nomeadamente superiores nos estratos onde a sua ocorrência seja mais frequente. É evidente que recorrendo a este procedimento, não podemos extrapolar para a amostra total, como seria possível caso se tratasse de uma amostra representativa não estratificada, pois isso conduziria a uma sobrestimação do valor global. Torna-se então necessário rectificar a amostra, atribuindo às observações de cada estrato o seu valor real, ponderando-as por um coeficiente inverso da taxa de sondagem.

Uma outra vantagem da estratificação é o facto de possibilitar a comparação entre grupos (Ghiglione & Matalon, 1997).

No âmbito do nosso estudo foram considerados como estratos da população os diferentes tipos de organização, aos quais foram enviados os questionários e que já foram anteriormente discriminados.

A amostra resultou do número de organizações que preencheram e enviaram o questionário, o que, por não ser uma amostra estratificada previamente definida, não nos permitiu a utilização de taxas de sondagem mais elevadas para os estratos cuja frequência de casos seria, na população, mais reduzida. Por isso, e apesar da amostra ser representativa, de uma forma mais ou menos equilibrada, de todas as categorias, existem casos em que o número reduzido de respostas não possibilita uma análise concludente sobre o comportamento do grupo *per si*, nem a comparação com os restantes estratos, eliminando desta forma algumas das vantagens deste tipo de amostra.

3. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A Comissão de Coordenação Regional do Alentejo possui informação sobre o tipo e a frequência de contactos que estabelece com as organizações em causa. A própria legislação, no caso concreto das autarquias, estabelece o tipo de apoios que são prestados. No entanto, esta informação apesar de constituir um ponto de partida era insuficiente para a operacionalização da segunda etapa do Modelo dos Impactos Condicionados, e por conseguinte para alcançar os objectivos que foram definidos para o nosso estudo.

A construção do questionário foi enquadrada pelo quadro de referência teórico, pelo conhecimento que possuímos sobre a actividade das diversas organizações, e também pela produção normativa adequada. A legislação, nomeadamente a lei orgânica das Comissões de Coordenação Regional em sede da qual são definidas as suas atribuições genéricas, definidos os seus órgãos, serviços e respectivas competências, serviu-nos de base para a construção da maior parte das questões e das suas respectivas categorias.

No questionário, dada a natureza da nossa investigação e a intenção de operacionalizar o MIC, foi considerada necessária a presença de variáveis de caracterização dos casos, de avaliação do desempenho da CCRA, de correlação entre este e o desenvolvimento e de opinião sobre o futuro destas organizações.

Para possibilitar a caracterização dos casos optámos por um conjunto de duas questões (A e B), que visavam a identificação do tipo de organização e do tipo de contacto estabelecido com a CCRA. Esta caracterização sumária foi considerada suficiente uma vez que a intenção era apenas recolher a informação estritamente necessária à investigação evitando uma extensão desnecessária do questionário e minimizando os riscos de falta de cooperação dos respondentes, agravado pelo facto de se tratar de um questionário de administração directa, e por conseguinte sem a motivação presencial do entrevistador.

Um outro conjunto mais vasto de perguntas (C, D, E, F, G, H) foi definido para recolher informação sobre a avaliação da organização sobre a CCRA, bem como sobre os argumentos utilizados para justificar a sua posição.

A pergunta I visava estabelecer uma relação entre o desenvolvimento e o desempenho da CCRA e as duas últimas questões (J e K) foram colocadas no sentido de recolher a opinião dos respondentes quando ao futuro da CCRA.

No que respeita ao tipo de perguntas utilizadas, optámos por um questionário de modelo misto. As perguntas fechadas foram colocadas em situações em que havia um conhecimento relevante sobre a natureza das variáveis, e em que a maioria das categorias apresentadas não suscitaram dúvidas, uma vez que constam na legislação em vigor. Utilizámos perguntas abertas para as variáveis sobre as quais pretendíamos recolher informação de natureza qualitativa, e em que a eventual riqueza da informação impedia que se esgotasse num número limitado de categorias.

Partimos do pressuposto que este modelo misto possibilitaria também obter informação qualitativa, que completasse e contextualizasse a informação quantitativa obtida através das outras variáveis (M.Hill & A.Hill, 2000).

Nas perguntas fechadas, todas as questões, à excepção da pergunta H, correspondem a escalas nominais, que consistem “num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas” (M.Hill & A.Hill, 2000: 106).

Na pergunta H, que pede a classificação do desempenho global da CCRA, as categorias são apresentadas segundo uma escala ordinal, com uma amplitude de 1 a 5, em que 1 corresponde ao péssimo e 5 ao óptimo. A escala ordinal admite uma ordenação numérica das suas categorias, ou seja, das respostas alternativas, estabelecendo uma relação de ordem entre elas. Contudo não é possível medir a magnitude das diferenças entre as categorias (M.Hill & A.Hill, 2000: 108).

A apresentação de um número ímpar de respostas alternativas à pergunta H foi uma opção consciente dos riscos subjacentes a essa escolha. Mas se por um lado pode induzir a uma resposta média, uma vez que se trata de uma questão relativamente sensível, e por conseguinte enviar os resultados, por outro lado, um número par de respostas alternativas também tem inerente o risco de obrigar os inquiridos a fazer uma avaliação definitivamente positiva ou negativa, mesmo que isso não corresponda à verdadeira opinião.

Como se tratava de um questionário completamente novo, optámos por fazer um estudo preliminar, com vista a recolher informação relevante para a investigação principal, norteado pelos objectivos de verificar a adequação das perguntas, das categorias e das escalas de resposta. Para tal foi enviada uma versão preliminar a 10% da população a inquirir (12 organizações), seleccionada aleatoriamente mas em estratos representativos do universo.

Os questionários enviados tinham uma folha anexa na qual se solicitava aos respondentes que enumerassem os problemas encontrados no decurso do seu preenchimento.

Nesta fase houve uma taxa de resposta de 100% e os dados foram sujeitos a análise de forma a permitir:

- Verificar quais as perguntas com poucas respostas. A justificação para tal pode passar pela ambiguidade, pela solicitação de informação demasiado pessoal, ou pelo desconhecimento da informação por uma grande parte dos respondentes.
- Examinar a distribuição das respostas para cada uma das perguntas. Quando as questões solicitam factos concretos e as respostas são muito uniformes não é um resultado preocupante. Mas quando a pergunta se reporta a atitudes, valores, opiniões, a pouca variação de respostas pode não ser ilustrativa da realidade. A uniformidade deste tipo de resposta pode reflectir a existência de perguntas que convidem a respostas socialmente aceites, perguntas para as quais a gama de respostas alternativas é demasiado restrita, ou ainda respostas alternativas inadequadas (M.Hill & A.Hill, 2000).

No caso do nosso instrumento, a análise dos dados do pré-teste não revelou falhas que aparentemente contribuíssem para minimizar o número de respostas, ou para o seu enviesamento. Nem mesmo nas questões mais sensíveis, como a correspondente à avaliação do desempenho global da CCRA, e em que o número ímpar de respostas alternativas nos inspirava algumas preocupações.

A análise dos respondentes ao questionário também não apontou para qualquer dificuldade de compreensão e de interpretação.

Face a estas constatações, às quais se acresce a validação de conteúdo feita por um painel de especialistas, a versão final do questionário não sofreu qualquer alteração e a respostas ao pré-teste puderam ser contabilizadas no número total de respostas.

O tipo de questionário pelo qual optámos, de administração directa, associado à dispersão geográfica das organizações a inquirir, levou-nos ao seu envio pelo correio. Desta forma foi enviado a cada organização um questionário acompanhado de uma carta de apresentação, da qual constavam esclarecimentos sobre o objectivo da sua aplicação, a garantia de anonimato e a motivação para o seu preenchimento; e de um envelope selado destinado ao reenvio da resposta (Anexo III).

Os questionários foram enviados em Outubro de 2002 e, apesar de ter sido solicitada brevidade na resposta, a sua recepção estendeu-se até Março de 2003. Não procedemos ao reenvio do questionário porque, face à taxa de resposta, não se justificava importunar novamente a totalidade das organizações, uma vez que o seu carácter anónimo nos impossibilitava um reenvio selectivo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em consideração as características e os objectivos do estudo em curso e que o colocam, como aliás já foi anteriormente referido, numa linha descritiva-exploratória, baseado numa abordagem essencialmente quantitativa, torna-se de fundamental importância a referência do tipo de tratamento estatístico levado a cabo e da justificação conducente a essas opções.

A informação recolhida foi introduzida no SPSS (*Statistical Package for The Social Sciences*), um programa informático concebido essencialmente para o tratamento estatístico de informação no âmbito das Ciências Sociais, numa base de dados já construída e onde foram definidas todas as variáveis e respectivas categorias, à excepção da última (*sugestões para o futuro da CCRA*), cujas respostas vão ser utilizadas no seu estado puro aquando das conclusões sobre a investigação em curso.

Dado o tipo de questionário, a dimensão global da amostra e de cada um dos seus estratos, e também o objectivo do estudo, optou-se por uma análise enquadrada no âmbito da estatística descritiva, através da qual se descreve as características das variáveis fornecidas pela amostra de dados obtida.

Fez-se uma análise de frequências de todas as variáveis, de forma a medir a intensidade das respostas em cada uma das categorias da variável. Por outro lado, cruzou-se o tipo de organização com algumas das variáveis de forma a observar a relação existente entre a natureza das respostas e a entidade de origem. Estes cruzamentos, dado o número de casos, não permitiram estabelecer a intensidade da relação entre as variáveis.

A frequência de respostas em algumas das categorias foi utilizada, após um cruzamento que impediu a sobrevalorização de algumas das categorias constantes em mais do que uma resposta, para a construção de uma matriz de avaliação com o propósito de identificar as áreas mais problemáticas ao nível do desempenho da CCRA, na óptica dos agentes de desenvolvimento da região.

CAPÍTULO I

O Alentejo no contexto nacional e comunitário

A caracterização do Alentejo justifica-se pela especificidade do estudo em curso, pela importância de contextualizar a região no país e sempre que possível na União Europeia, e pela necessidade de fazer o diagnóstico da situação actual e de analisar algumas das estratégias de desenvolvimento traçadas, nomeadamente no âmbito do terceiro Quadro Comunitário de Apoio. Este procedimento auxiliará, no futuro, a definir o papel da Comissão de Coordenação Regional num cenário de desenvolvimento da região.

O Quadro VII faz uma caracterização sócio-económica do Alentejo, confrontando-a com a situação do todo nacional e comunitário, permitindo uma análise comparativa:

QUADRO VII – Indicadores sócio-económicos Alentejo/ Portugal/UE

Indicadores	Ano	Unidade	Alentejo	Portugal	UE 15
Demográficos					
Área	2001	100 Km ²	27323,9	92151,8	-
População	2001	Nº	535.507	10.355.824	-
Densidade Populacional	2001	Hab/ Km ²	19,6	112,4	117,8
Índice de Fecundidade	2001	-	1,31	1,4	1,5
Taxa de Natalidade	2001	%	8,4	10,9	10,6
Índice Dependência de Jovens ³¹	2001	%	21,6	23,7	25,0
Índice Dependência de Idosos ³²	2001	%	37,5	24,2	24,6
Índice de Envelhecimento	2000	%	172,9	102,3	98,2
Económicos					
VABpb	2001	10 ⁶ €	4.156	106.391	-
Distribuição do VAB por Sectores					
• Agricultura, Silvicultura e Pescas	2001	%	16,4	3,6	2,1
• Indústria, Const., Energia e Água	2001	%	26,2	28,5	27,4
• Serviços	2001	%	62,2	67,9	70,3
PIB/hab	2001	%	79,4 ³³	72,0	100
Emprego por Ramos de Actividade					
População Empregada	2001	10 ³	217,9	4.908,1	-
Agricultura, Silvicultura e Pescas	2001	%	14,4	12,6	4,3
Indústria, Const., Energia e Água	2001	%	23,1	35,3	26,4
Serviços	2001	%	62,2	53,0	69,3

³¹ Relação entre a população jovem (0-14 anos) e a população em idade activa (15-64 anos).

³² Relação entre a população idosa (+65 anos) e a população em idade activa (15-64 anos).

³³ O PIB/hab do Alentejo é 79,4% PIB/hab de Portugal, que por sua vez é 72% da média comunitária.

Indicadores	Ano	Unidade	Alentejo	Portugal	UE15
Taxa de Actividade (pop. Idade activa)	2001	%	54,0	62,1	69,2
Desemprego					
Taxa de Desemprego	2001	%	6,0	4,1	7,5
Educação					
Taxa de Analfabetismo	2001	%	17,1	9,0	-
Saúde					
Hospitais	2001	Nº	10	217	-
Médicos por 1000 habitantes	2000	Nº	1,5	3	-
Farmácias por 10.000 habitantes	2000	Nº	3,2	4	-
Taxa de Mortalidade Infantil	2000	‰	5,2	5,5	-
Indicadores de Conforto					
Alojamentos com					
▪ Electricidade	2001	%	98,5	99,5	-
▪ Água canalizada	2001	%	96,0	97,9	-
▪ Instalação de banho ou duche	2001	%	88,9	93,7	-

Fonte: INE – O país em números 2002, Censos 2001; Eurostat

A Região Alentejo ocupa 30% do território nacional mas, em contrapartida, a sua população é apenas 5,2% da população total, apresentando uma densidade populacional bastante inferior à do território, como aliás se pode constatar pela análise do Quadro VIII. Nos restantes indicadores demográficos não se verificam disparidades muito acentuadas, à excepção do Índice de Envelhecimento e do Índice de Dependência de Idosos, que revelam a existência de uma população envelhecida na região, relativamente à situação do país.

Desde 1981, que se assiste a uma diminuição constante da população de todas as sub-regiões alentejanas, apesar da existência de movimentos internos de população em direcção aos principais pólos urbanos, ao pólo industrial de Sines e às zonas do litoral. Quanto aos indicadores económicos há que referir o grande peso do sector primário (16,4% do VAB pb), em detrimento dos restantes sectores, mas sobretudo do terciário, e comparativamente ao comportamento deste indicador ao nível nacional. Também o rendimento disponível das famílias alentejanas é aproximadamente metade do das famílias portuguesas, o que certamente contribuirá para os valores dos indicadores de conforto sejam significativamente mais baixos no Alentejo do que no país.

A taxa de actividade (relação entre a população activa e o total do efectivo populacional) é notoriamente mais baixa no Alentejo do que no país (54% contra 61,7%), o que reflecte também a estrutura etária da população³⁴.

O desemprego apresenta, em 2001, para o Alentejo, uma taxa muito superior à nacional (6%), sendo a mais elevada de todo o território.

As mulheres são as principais afectadas (a taxa de desemprego nas mulheres é, em 2001, de 8,9%), enquanto que os que procuram o primeiro emprego são os que menos contribuem para o total de desempregados (12%). Este facto reflecte o cariz estrutural do desemprego regional, maioritariamente constituído por desempregados à procura de novo emprego e por desempregados de longa duração. Este último aspecto é sintomático da existência de um *deficit* de qualificações escolares e profissionais, o que torna bastante difícil a reinserção destes desempregados no mercado de trabalho. A taxa de analfabetismo, duas vezes superior à média nacional (respectivamente 17,1% e 9%, em 2001), reflecte a baixa qualificação dos recursos humanos da região.

Para além da sua capacidade humana limitada (em razão do envelhecimento da população, mas ainda da fraca qualificação dos recursos humanos existentes), a região do Alentejo apresenta fracos índices de aproveitamento das infra-estruturas e equipamentos, uma capacidade produtiva muito reduzida e evidente debilidade institucional, que a transformam numa das regiões menos prósperas no contexto europeu. Como aspectos positivos, salientam-se os progressos recentes nas condições de acessibilidade rodoviária e na articulação projectada com as redes ferroviárias, portos e aeroportos e as boas condições ambientais. Mas as fragilidades e potencialidades desta região não se resumem a estes vectores, a situação é bem mais complexa, como aliás se pode verificar pela análise do Quadro VIII:

³⁴ No que diz respeito aos aspectos estruturais, o Alentejo tem uma pirâmide de idades com uma base reduzida e um topo bastante empolado. Em 2001, apenas 13,6% da população tinha menos de 15 anos e, em contrapartida, 23,6% tinha 65 e mais anos (INE – Censos 2001).

QUADRO VIII – Potencialidades e fragilidades da Região Alentejo

Potencialidades	Fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> Localização geográfica integrada na orla mediterrânica, na fachada atlântica, na diagonal continental europeia e com proximidade ao continente africano. Boas acessibilidades rodoviárias ao exterior, nomeadamente à Área Metropolitana de Lisboa e a Espanha. Razoável cobertura da região em termos da rede viária principal. Afirmação das cidades médias de Évora, Beja e Portalegre com níveis de desenvolvimento significativo. Potencialidades de desenvolvimento urbano dos principais centros urbanos. Elevada ligação da população ao território, associada a uma grande riqueza de tradições. Significativa percentagem da população beneficiada por infra-estruturas básicas. Existência de subsectores (vinho, azeite, moagem, horto frutícolas, queijos, enchidos de porco, derivados de cortiça), que produzem produtos competitivos e de excelente qualidade. Importante know-how na indústria extractiva nomeadamente nas rochas ornamentais e na exploração de pirites. Disponibilidades de espaços infra estruturados para atracção de investimento produtivo e actividades logísticas. Rico património natural e cultural de importância internacional e com diversas Áreas Protegidas ou Classificadas. Elevados padrões de qualidade ambiental. Forte identidade cultural. Existência de instituições de ensino superior, tecnológicas e de investigação. Existência de instituições de apoio técnico-empresarial Experiências positivas de desenvolvimento local 	<ul style="list-style-type: none"> Desajustamento dos traçados da rede fundamental no PRN 2000. Marcada dicotomia entre as condições proporcionadas pelos IP e IC e as vias de nível intermédio. O conjunto dos aglomerados não configura um sistema urbano devido às escassas relações entre eles. Acentuada dicotomia urbano-rural, com despovoamento e abandono de algumas áreas rurais. Insuficiência de equipamentos e/ou infra-estruturas de apoio à saúde, à primeira infância e à terceira idade. Insuficiência de equipamentos e/ou infra-estruturas que garantam o acesso à cultura, desporto e fruição de tempos livres. Condições edafo-climáticas limitativas de determinadas práticas agrícolas. Insuficiente aposta na diversificação e na multifuncionalidade da agricultura e no aproveitamento das condições de paisagem e de qualidade ambiental. Sistemas produtivos predominantes muito sensíveis às medidas de política agrícola, internas e externas (preços, subsídios, liberalização dos mercados, etc.), e elevado grau de condicionamento do mercado. Insuficiente ocupação florestal. Insuficiente expressão da pecuária extensiva/raças autóctones. Não estruturação das fileiras agro-industriais. Mercado desorganizado no que se refere aos produtos com forte representatividade (cortiça, azeite, cereais, gados). Insuficiência e falta de articulação entre infra-estruturas e equipamentos complementares de alojamento. Fraca promoção e comercialização dos produtos turísticos com vertentes ainda não exploradas. Subutilização de parques e zonas industriais e outras infra-estruturas e equipamentos tecnológicos. Fragilidade de tecido empresarial e diminuta propensão para a inovação e internacionalização. Mau posicionamento das empresas regionais nos circuitos de distribuição. Fraca cooperação empresarial. Insuficiente cooperação das actividades I & D com o tecido empresarial. Recursos humanos pouco qualificados e envelhecidos. Dificuldade na articulação das estruturas de formação profissional com as empresas, de modo a elevar os níveis de especialização e a qualificação profissional

Fonte: Ministério do Planeamento, 2000b

De acordo com o Quadro Comunitário de Apoio para Portugal, para o período de 2000-2006, e face à actual situação já ilustrada, o processo de desenvolvimento do Alentejo deverá assentar no sistema de reforço e consolidação do sistema urbano existente, na

concretização dos eixos de comunicação regionais e municipais necessários à integração das cidades e destas com as zonas de concentração empresarial; na criação de serviços de transportes e comunicações visando a integração intermodal; no reforço dos factores de competitividade económica; e na consideração de dinâmicas de relacionamento com outras regiões do país, em particular, privilegiando a proximidade do Alentejo em relação à área metropolitana de Lisboa.

No contexto anteriormente referido, torna-se relevante mencionar alguns projectos estruturantes de vital importância para a região. Neste âmbito há a referir o enorme potencial do porto Sines, que após as obras decorrentes se irá tornar num dos portos mais importantes da Europa, para além do seu enorme contributo para a economia alentejana; o desenvolvimento turístico do litoral; e a emergência do pólo de desenvolvimento associado à zona de influência do empreendimento do Alqueva.

No período correspondente ao terceiro Quadro Comunitário de Apoio, 2000-2006, os principais objectivos de desenvolvimento da Região Alentejo, e que constituem as prioridades do respectivo programa operacional regional (PORA) são as seguintes:

- *Promover a integração do território*, através da valorização da articulação da região com o país e com o estrangeiro e do aproveitamento das potencialidades regionais dos eixos que ligam Portugal e Espanha;
- *Desenvolver o potencial económico regional*, valorizando e diversificando a base económica e atraindo investimento e capacidade empresarial, numa perspectiva de internacionalização da economia regional;
- *Melhorar a organização, a funcionalidade e a coesão intra-regional*, através da consolidação do sistema urbano e da sua articulação com o meio rural e da promoção da mobilidade regional;
- *Criar emprego e qualificar os recursos humanos*, nomeadamente através da qualificação e inserção profissional dos desempregados, de apoio às estruturas locais de desenvolvimento do emprego, de apoio ao investimento em iniciativas locais criadoras de emprego e do apoio à criação de emprego em iniciativas locais;

- *Reforçar a identidade regional num contexto de mudança*, mediante a adaptação das empresas aos critérios de inovação e qualidade, o acesso ao conhecimento e o desenvolvimento da economia digital e a promoção da sociedade da informação.

Com o intuito de promover o desenvolvimento das zonas abrangidas, directa ou indirectamente, pelo projecto de construção da barragem do Alqueva, o Programa Operacional Regional do Alentejo (PORA) integra um Eixo Prioritário, dirigido ao financiamento do Programa Específico de Desenvolvimento Integrado da Zona do Alqueva (PEDIZA II).

A definição deste Eixo Prioritário IV do PORA, para além dos objectivos específicos ligados ao Empreendimento para Fins Múltiplos do Alqueva, visa:

- A minimização dos impactos ambientais e patrimoniais inerentes à construção da barragem do Alqueva;
- A criação de condições propícias ao desenvolvimento de um novo modelo agrícola que favoreça as culturas de regadio, na sequência do aumento da área irrigável;
- O aproveitamento das oportunidades de dinamização do tecido económico local e regional, que decorram da utilização desta infra-estrutura;
- A valorização dos recursos humanos, numa lógica de apoio ao desenvolvimento local e regional.

A prossecução dos objectivos delineados para a Região Alentejo para o período 2000-2006, no âmbito do QCA III, irá ser viabilizada por uma fatia, cerca de 10%, dos 42.200 milhões de euros (preços correntes) destinados ao financiamento do total dos investimentos e acções de desenvolvimento a concretizar em Portugal.

Estas verbas resultarão da acumulação do financiamento dos Fundos Estruturais (FEDER, FSE, FEOGA - Orientação e IFOP), das contrapartidas públicas nacionais, dos financiamentos do Fundo de Coesão, e do Banco Europeu de Investimento.

No Quadro IX encontram-se especificadas as verbas destinadas à Região Alentejo, por Eixos Prioritários e Intervenções Operacionais, de acordo com a estrutura do Programa Operacional da Região Alentejo (PORA):

QUADRO IX – Investimento no âmbito do PORA

	<i>Total</i>	<i>(Milhares de Euros - Preços Correntes) Alentejo</i>
Eixo 1 – Apoio ao Investimento de Interesse Municipal e Intermunicipal	7 094 745	635 493
• Educação	1 666 328	138 318
• Emprego, Formação e Desenvolvimento Social	2 821 662	325 405
• Ciência, tecnologia e inovação	966 735	33 676
• Sociedade da informação	625 035	20 021
• Saúde	698 318	83 190
• Cultura	327 467	28 883
Eixo 2 – Acções Integradas de Base Territorial	13 109 560	1 008 838
• Agricultura e Desenvolvimento Rural	3 366 552	596 661
• Pescas	364 997	36 574
• Economia	9 378 011	383 203
Eixo 3 – Intervensões da Administração Central Regionalmente Desconcentradas	3 824 494	410 868
• Acessibilidade e Transportes	3 368 477	348 696
• Ambiente	456 017	64 273
Eixo 4 – Desenvolvimento Integrado da Zona do Alqueva (PEDIZA II)	15 274 976	1 868 103
Assistência Técnica	108 368	11 463
Reserva de Eficiência	1 687 166	168 441
Reserva de Programação	1 100 376	109 961
Total	42 199 703	4 213 066

Fonte: Ministério do Planeamento, 2000b

Após o diagnóstico da situação de partida, da definição dos objectivos a alcançar e dos meios orçamentais disponíveis para implementar as diversas acções delineadas, há ainda que referir as entidades responsáveis pela gestão e acompanhamento do Quadro Comunitário de Apoio, nomeadamente da sua vertente regional.

A gestão e o acompanhamento do PORA, à semelhança do que acontece para todo o QCA e para todos os restantes Programas Operacionais, são feitos por uma Comissão de Gestão e por uma Comissão de Acompanhamento.

Mais especificamente poder-se-á referir que ao nível nacional a Autoridade de Gestão do Quadro Comunitário de Apoio é a Comissão de Gestão do Quadro Comunitário de Apoio, órgão este composto por dirigentes das Entidades responsáveis pela gestão de cada Fundo Estrutural e pelo Fundo de Coesão, presidido pelo interlocutor nacional do FEDER, representado pelo Director Geral do Desenvolvimento Regional.

O acompanhamento é feito pela Comissão de Acompanhamento do QCA, presidida pelo Presidente da Comissão de Gestão do Quadro Comunitário de Apoio e entre os seu

membros contam-se, para além de outros, os Presidentes das cinco Comissões de Coordenação Regional e os Gestores dos programas Operacionais.

No âmbito regional os programas, entre os quais se conta o PORA, são geridos por um Gestor, que é apoiado no exercício das suas funções pelos Gestores dos Eixos Prioritários, nomeado pelo Conselho de Ministros sob proposta conjunta dos ministros responsáveis pelos Fundos Comunitários, com o estatuto definido no correspondente acto de nomeação, sediado na Comissão de Coordenação Regional.

O acompanhamento do Programa Operacional Regional é feito por uma Comissão de Acompanhamento, que integra representantes dos Ministérios vocacionados para o apoio técnico e o acompanhamento das políticas públicas, representantes das autoridades pagadoras, representantes dos municípios envolvidos, representantes dos parceiros económicos e sociais sectoriais e/ou regionais, nomeadamente através do Conselho Económico e Social Regional. Esta Comissão integra ainda, com voto consultivo, representantes da Comissão Europeia e, nas situações apropriadas, do Banco Europeu de Investimento.

Face ao exposto, poder-se-á dizer que o Alentejo é uma região com uma situação de partida pouco favorável, que possui algumas mais valias identificadas, e para a qual existem objectivos de desenvolvimento e aparentemente meios económicos para os promover.

O envolvimento de todos neste processo é indispensável, o desenvolvimento é um processo participado, contudo aos responsáveis máximos, por inerência das suas funções, cabe a maior fatia de responsabilidade. A CCRA deveria ser, neste contexto, um dos principais promotores do processo, até porque a Gestão do PORA cabe ao Presidente em exercício.

CAPÍTULO II

O desenvolvimento subjacente aos QCA's

O comportamento dos vários indicadores sócio-económicos no cenário de partida dos três Quadros Comunitários de Apoio constitui, tal como foi referido no Capítulo V da Parte I desta dissertação, uma das etapas do Modelo dos Impactos Condicionados (MIC).

A comparação entre os valores apresentados por um conjunto de indicadores considerados relevantes para a avaliação em curso, conjugados com as prioridades definidas no âmbito de cada Quadro Comunitário de Apoio e com as verbas gastas na sua prossecução, permitir-nos-á avaliar parcialmente a intervenção da CCR's, mais concretamente da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, organização à qual nos propomos aplicar o MIC.

A justificação para a construção teórica desta etapa do MIC encontra-se nos pressupostos que já anteriormente foram referidos, mas que consideramos pertinente voltar a mencionar, uma vez que constituem a justificação para os procedimentos seguintes. Desta forma optámos por avaliar parcialmente a CCRA com base na situação de partida que fundamentou a concepção de cada QCA, e mais concretamente da sua intervenção regional, a partir das seguintes premissas:

- Os QCA's são implementados com vista à convergência sócio-económica dos países da União Europeia;
- Os QCA's visam a promoção da coesão económica e social no plano interno;
- Os QCA's estão associados a uma grande disponibilização de verbas;
- A autoridade responsável pela gestão técnica, administrativa e financeira dos Programas Regionais são os Presidentes das respectivas CCR's.

- As CCR's são entidades que intervêm activamente no processo de selecção dos projectos e na consequente distribuição dos fundos comunitários.

Procederemos, face a estas constatações, a uma análise tão exaustiva quanto possível da situação sócio-económica da Região Alentejo no início do QCA I, do QCA II e do QCA III, considerando que a CCRA, no contexto da sua actuação legalmente definida, tem quota-parte de responsabilidade na sua evolução, independentemente do sentido em que esta ocorra.

Neste contexto, parece-nos pertinente fazer uma análise, ainda que muito sumária, dos objectivos dos Quadros Comunitários de Apoio, bem como das verbas globalmente disponibilizadas para as acções definidas tanto no cômputo geral como no caso particular do Alentejo.

Nesta linha de pensamento surge, como elemento fundamentalmente significativo, a relação que existe entre o investimento total e a parcela atribuída à região Alentejo, uma vez que pode ser reveladora da eficácia dos critérios subjacentes a essa atribuição.

1. ANÁLISE DOS QUADROS COMUNITÁRIOS DE APOIO

1.1. O QCA I

O primeiro Quadro Comunitário de Apoio (QCA I), vigente entre 1989 e 1993, tinha como objectivos promover o desenvolvimento e ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas; lutar contra o desemprego de longa duração; fomentar a inserção profissional de jovens na vida activa; e contribuir para a adaptação das estruturas de produção, transformação e comercialização da agricultura, agro-indústria e pesca, tal como podemos constatar na análise do Quadro X.

A distribuição regional do investimento apoiado pelo QCA I é resultante de um conjunto diversificado de factores, onde os de natureza política de carácter voluntarista (decorrentes da distribuição regional prévia de recursos financeiros) se juntam aos

relacionados com características operacionais (especialmente derivados da diferenciação das taxas de co-financiamento por instrumentos e medidas) e também aos associados à capacidade dos agentes económicos regionais (com relevo para os sistemas de incentivo à actividade produtiva) (Vitorino, 1996).

No Quadro X e no Gráfico I é possível ver o investimento feito no Alentejo, no âmbito do QCA I, bem como a relação entre este e a totalidade do investimento feito em Portugal. Dessa análise o que genericamente se salienta é o facto desta região do país apenas ter sido alvo de 5,8% do investimento total, de onde decorre uma aplicação de 94,2% do investimento nas restantes quatro regiões.

O maior investimento na Região Alentejo foi feito no âmbito do *Objectivo 1*, visando o desenvolvimento e ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas, e distribuindo-se entre as infra-estruturas económicas, o apoio à actividade produtiva, os recursos humanos, o desenvolvimento agrícola e rural, a reconversão e reestruturação industrial e a regionalização e desenvolvimento local.

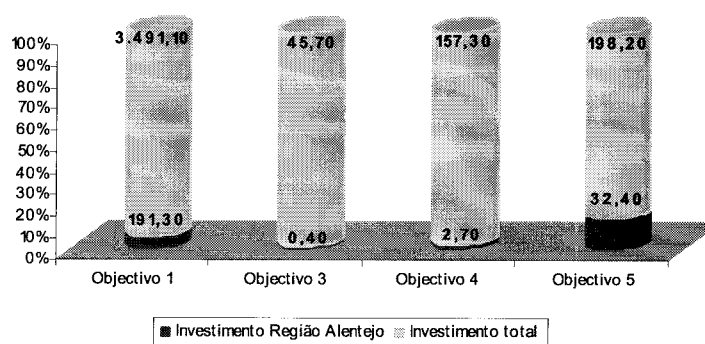
Quadro X – Objectivos e investimentos no âmbito do QCA I

QCA	Objectivos	Investimento Total QCA (milhões de contos)	Investimento Alentejo (milhões de contos)	%
QCA I	Objectivo 1 – Desenvolvimento e ajustamento estrutural das regiões menos desenvolvidas	3 491,1	191,3	5,5
	Eixo 1 – Infra-estruturas económicas			
	Eixo 2 – Apoio actividade produtiva			
	Eixo 3 – Recursos Humanos			
	Eixo 4 – Desenvolvimento agrícola e rural			
	Eixo 5 – Reconversão e reestruturação industrial			
	Eixo 6 – Regionalização e desenvolvimento local			
	Objectivo 3 – Luta contra o desemprego de longa duração	45,7	0,4	0,9
	Objectivo 4 – Inserção profissional de jovens na vida activa	157,3	2,7	1,7
	Objectivo 5 – Adaptação das estruturas de produção, transformação e comercialização da agricultura, agro-industrial e pescas	198,2	32,4	16,3
	TOTAL	3 682,30	224,80	6,1

Fonte: Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1989

Em termos comparativos foi contudo o Objectivo 5 que atraiu mais fundos para a região, pois dos 198.2 milhões de contos investidos em Portugal, 16,3% foram canalizados para a adaptação das estruturas de produção, transformação e comercialização dos sectores agrícola, agro-industrial e das pescas da Região Alentejo.

**Gráfico I - Investimento regional vs investimento total - QCA I
(milhões de contos)**



Fonte: Quadro X

O QCA I visou sobretudo a preparação das regiões portuguesas para o mercado único, a redução das disparidades inter-regionais ao nível do país e a redução dos desníveis, em termos de desenvolvimento socioeconómico, face à média comunitária.

O co-financiamento comunitário no período em causa foi da ordem dos 8.000 milhões de *ecus*, e na totalidade o investimento feito no âmbito da vigência do QCA I ascendeu a mais de 17.000 milhões de *ecus*.

O QCA I representou um excelente instrumento de transformação estrutural e de modernização de Portugal, constituindo no período entre 1989 e 1993, 27% do investimento global da economia portuguesa.

A análise de impacto do QCA I, permite constatar que as operações co-financiadas pela Comunidade privilegiaram sobretudo a valorização dos recursos humanos, as infra-estruturas económicas e as iniciativas de desenvolvimento económico.

No que respeita à repartição regional do investimento, a Região de Lisboa e Vale do Tejo recebeu 36% dos investimentos subvencionados, o Norte 28%, o Centro 19%, o Alentejo

7% e o Algarve 3%. As regiões autónomas da Madeira e dos Açores foram contempladas com, respectivamente, 4% e 3% do investimento.

A relação entre as subvenções comunitárias e o número de habitantes foi significativamente mais elevada nas regiões mais desfavorecidas, nomeadamente Alentejo, Algarve, Açores e Madeira (Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1994).

1.2. O QCA II

Após a implementação das medidas que visavam a prossecução dos objectivos definidos para o QCA I, o Estado Português, conjuntamente com a Comissão das Comunidades Europeias, chegou às seguintes conclusões sobre o país:

- As grandes prioridades para o desenvolvimento de Portugal são: a valorização dos recursos humanos, a modernização do tecido produtivo e o melhoramento das infra-estruturas;
- As intervenções nestes três domínios terão efeitos positivos na redução das disparidades regionais e na coesão social;
- As intervenções para a modernização do tecido produtivo e das infra-estruturas deverão contribuir para melhorar a qualidade do ambiente e a qualidade de vida
- O desequilíbrio existente entre o custo total e os financiamentos comunitários, no que diz respeito à modernização das empresas, é devido ao financiamento privado neste domínio.

Os objectivos globais passariam então pela necessidade de fundamentar um rápido crescimento, no âmbito de uma alteração da estrutura da economia e do emprego compatível com a evolução dos mercados internacionais; e paralelamente pela necessidade de pôr em destaque as acções destinadas a melhorar a qualidade de vida e de executar, simultaneamente, as alterações que garantiriam a competitividade da economia.

O objectivo destas metas passaria pela redução das disparidades regionais de Portugal, pela melhoria da produtividade da economia e pelo aumento do emprego (Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1994).

Face às constatações anteriormente referidas e aos objectivos definidos, e com vista à promoção do desenvolvimento, foram definidas quatro grandes prioridades, que norteariam as acções a levar a cabo no âmbito do QCA II, e que estão patentes no Quadro XI, tal como as intervenções a elas associadas.

Quadro XI – Prioridades e investimentos no âmbito do QCA II

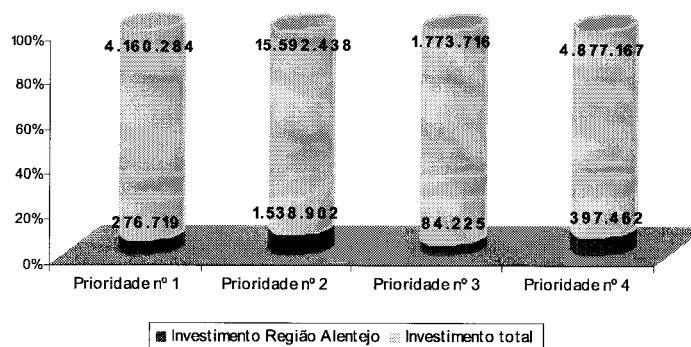
QCA	Prioridades	Investimento	Investimento	%
		Total QCA	Alentejo	
		(X 1000 ECU)	(X 1000 ECU)	
QCA II	Prioridade nº 1 – Qualificar os recursos humanos e promover o emprego	4 160 284	276 719	6,7
	1.1. Bases do conhecimento e da inovação			
	1.1.1. Educação			
	1.1.2. Ciência e tecnologia			
	1.2. Formação Profissional e emprego			
	1.2.1. Qualificação inicial e inserção no mercado de trabalho			
	1.2.2. Melhoria do nível e da qualidade do emprego			
	1.2.3. Apoio à formação e gestão dos recursos humanos			
	1.2.4. Formação da administração pública			
	Prioridade nº 2 – Reforçar os factores de competitividade da economia	15 592 438	1 538 902	9,9
	2.1. Infra estruturas de apoio ao desenvolvimento			
	2.1.1. Transportes			
	2.1.2. Telecomunicações			
	2.1.3. Energia			
	2.2. Modernização do tecido económico			
	2.2.1. Agricultura			
	2.2.2. Pesca			
	2.2.3. Indústria			
	2.2.4. Turismo e património cultural			
	2.2.5. Comércio e serviços			
Prioridade nº 3 – Melhorar a qualidade de vida e a coesão social	1 773 716	84 225	4,7	
3.1. Ambiente e revitalização urbana				
3.1.1. Ambiente				
3.1.2. Renovação urbana				
3.2. Saúde e integração social				
3.2.1. Saúde e integração social				
3.2.2. Integração económica e social dos grupos sociais desfavorecidos				
Prioridade nº 4 – Fortalecer a base económica regional	4 877 167	397 462	8,1	

QCA	Prioridades	Investimento Total QCA	Investimento Alentejo	%
		(X 1000 ECU)	(X 1000 ECU)	
	4.1. Promoção do potencial de desenvolvimento regional			
	4.1.1. Desenvolvimento rural e local			
	4.1.2. Incentivos regionais			
	4.1.3. Acções específicas de reequilíbrio			
	4.2. Norte			
	4.3. Centro			
	4.4. Lisboa e Vale do Tejo			
	4.5. Alentejo		250 578	0,7
	4.6. Algarve			
	4.7. R. A. Açores			
	4.8. R.A. Madeira			
	4.9. Apoio ao investimento autárquico			

Fonte: Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1994

A análise do Gráfico II permite-nos constatar que, no panorama nacional, a Região Alentejo foi beneficiada com uma parcela relativamente reduzida do financiamento comunitário, correspondente a apenas 8,7% do total investido. Paralelamente é possível verificar que foi, tanto em termos comparativos como em termos absolutos, para o reforço dos factores de competitividade da economia que foi feita a maior aposta, em termos de investimento, no Alentejo.

**Gráfico II- Investimento regional vs investimento total - QCA II
(x 1000 ECU)**



Fonte: Quadro XI

A apreciação dos resultados do QCA II permite constatar que a convergência do PIB *per capita* com a média comunitária se situou acima dos 6% inicialmente previstos. No que respeita às disparidades regionais, medidas pelo coeficiente de variação de valores do PIB *per capita*, verifica-se que a coesão entre as regiões portuguesas deverá ter aumentado cerca de 15,4%.

Ao nível das infra-estruturas e no domínio do ambiente registaram-se impactos bastante positivos, mas em contrapartida no sector da inovação, da investigação e do desenvolvimento os resultados são muito pouco visíveis, de onde se depreende que sejam áreas onde será necessária uma intervenção futura (QCA III).

1.3. O QCA III

As orientações estratégicas do QCA III visam potenciar as oportunidades e ultrapassar as ameaças ao desenvolvimento que a análise da actual realidade portuguesa permitiu detectar.

O diagnóstico da situação permitiu determinar as seguintes oportunidades de desenvolvimento:

- Internacionalização do sector;
- Sociedade da informação;
- Situação geográfica;
- Condições naturais e património histórico e cultural.

Paralelamente surgiram como ameaças ao processo de desenvolvimento os seguintes aspectos:

- Produtividade;
- Situação periférica;
- Fragilidade estrutural da agricultura.

Esta situação de partida conduziu à definição de três domínios prioritários de intervenção:

- *Potencial humano*. O baixo nível de produtividade, considerado um dos pontos fracos da economia portuguesa, surge na sequência de uma qualificação deficitária,

de onde decorre uma necessidade premente de investimento na qualificação de recursos humanos.

- *Actividade produtiva.* O necessário aumento da competitividade passa pelas estratégias empresariais, pelo desenvolvimento da agricultura e das pescas, e paralelamente pelo progresso científico e pela inovação tecnológica.
- *Estruturação do território.* A definição do território como elemento congregador e como factor de integração de Portugal na economia global e europeia conduz à necessidade de investimento em infra-estruturas compatíveis com a preservação do ambiente e que atenuem os principais desequilíbrios e assimetrias regionais (Ministério do Planeamento, 2000c).

Face aos domínios prioritários e aos seus pressupostos justificativos, procedeu-se à definição dos objectivos estratégicos para o período entre 2000-2006:

- Afirmação de Portugal como fronteira atlântica da Europa;
- Promoção de um modelo de desenvolvimento que privilegie as actividades, os factores de competitividade e as tecnologias mais estruturantes da economia mundial e europeia;
- Adopção de uma estratégia nacional de conservação da natureza e da biodiversidade;
- Valorização da solidariedade e da coesão, em termos de modelo de desenvolvimento social.
- Em termos gerais visa-se delinear uma estratégia de desenvolvimento que permita superar os atrasos estruturais que separam Portugal dos países europeus mais desenvolvidos (Ministério do Planeamento, 2000c).

Com vista à prossecução dos objectivos definidos estabeleceram-se eixos prioritários de intervenção constantes no Quadro XII.

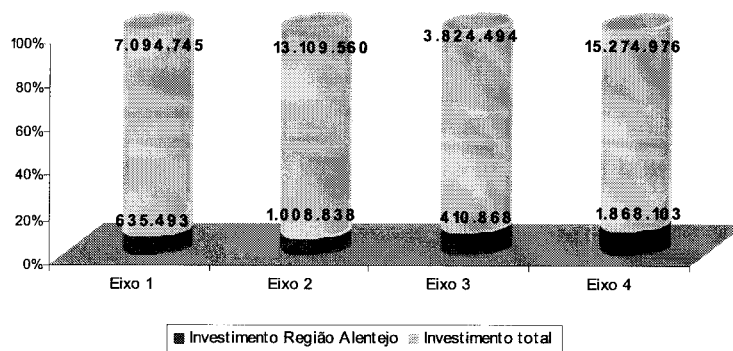
Quadro XII – Eixos prioritários e investimentos (previstos) no âmbito do QCA III

QCA	Eixos prioritários	Investimento	Investimento	
		Total QCA	Alentejo	%
		(Milhares de Euros – preços correntes)		
QCA III	Eixo 1 – Elevar o nível de qualificação dos portugueses, promover o emprego e a coesão social	7 094 745	635 493	9,0
	1.1. Educação			
	1.2. Emprego, Formação e Desenvolvimento Social			
	1.3. Ciência, Tecnologia e Inovação			
	1.4. Sociedade da Informação			
	1.5. Saúde			
	1.6. Cultura			
	Eixo 2 – Alterar o perfil produtivo em direcção às actividades do futuro	13 109 560	1 008 838	7,7
	2.1. Agricultura e Desenvolvimento Rural			
	2.2. Pescas			
	2.3. Economia			
	Eixo 3 – Afirmar o valor do território e da posição geoeconómica do país	3 824 494	410 868	10,7
	3.1. Acessibilidade e Transportes			
	3.2. Ambiente			
	Eixo 4 – Promover o desenvolvimento sustentável das regiões e a coesão nacional	15 274 976		
	4.1. Norte			
	4.2. Centro			
	4.3. Lisboa e Vale do Tejo			
	4.4. Alentejo			
	4.5. Algarve		1 868 103	12,2
4.6. R. A. Açores				
4.7. R.A. Madeira				

Fonte: Ministério do Planeamento, 2000b

No que se refere ao investimento previsto no âmbito do QCA III, constata-se, à semelhança do que aconteceu aquando da execução dos dois anteriores Quadros Comunitários de Apoio, que a Região Alentejo, comparativamente ao todo nacional, é alvo de um reduzido investimento ao nível de qualquer um dos eixos de intervenção, atraindo, em termos globais, 10% do investimento.

**Gráfico III- Investimento regional vs investimento total - QCA III
(milhares de euros)**



Fonte: Quadro XII

Uma análise mais pormenorizada permite detectar que é no Eixo 4 (promover o desenvolvimento sustentável das regiões e a coesão nacional) que se prevê uma maior capacidade de atracção de investimento da região (12,2% do investimento total), sendo também as medidas de intervenção enquadradas neste eixo as que se irão traduzir num maior volume de investimento (1.868.103 mil euros) (vd Gráfico III).

2. OS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO ENTRE OS QCA'S

Como anteriormente concluímos, o desenvolvimento pretende-se um processo dinâmico com impacto no crescimento da economia, na melhoria da qualidade do ambiente e da sociedade, para benefício das gerações presente e futura. Para tal, é suposto a existência de uma conjugação equilibrada entre os aspectos de natureza económica, ambiental e social.

Uma ferramenta indispensável para a operacionalização do conceito de desenvolvimento é a definição de indicadores que permitam avaliar a progressão face aos objectivos previamente estabelecidos.

Em termos metodológicos, os indicadores permitem resumir a informação de carácter técnico e científico na sua forma original, transmitindo-a de uma maneira sintética, mas preservando o essencial dos dados originais e utilizando apenas as variáveis que melhor servem os objectivos e não todas as que podem ser medidas ou analisadas. A informação é desta forma mais facilmente utilizável e mais propícia a conclusões.

A utilização de indicadores e/ou da sua agregação em índices nas mais diversas áreas levanta algumas questões problemáticas de natureza técnico-científica, dadas as simplificações que são efectuadas no âmbito deste procedimento metodológico.

No Quadro XIII apresentamos uma síntese das vantagens e das limitações inerentes à concepção do sistema de indicadores para análise do desenvolvimento.

Quadro XIII – Vantagens e desvantagens de um sistema de indicadores

Vantagens	Desvantagens
- Avalia o estado e a evolução do desenvolvimento	- Inexistência de informação de base que permita a sua concepção
- Sintetiza a informação de carácter técnico-científico	- Perda de informação no processo de selecção e de agregação dos dados
- Permite a identificação das variáveis-chave do sistema	- Ausência de critérios objectivos na selecção de alguns indicadores
- Facilita a transmissão da informação	
- Bom instrumento de apoio à decisão	
- Salienta a existência de tendências	
- Possibilita a comparação com padrões e/ou metas pré-definidas	

Fonte: Gomes, Marcelino & Espada, 2000

O processo de selecção de indicadores deve seguir um conjunto de critérios objectivos, exequíveis e verificáveis que justifiquem a escolha efectuada. Os indicadores escolhidos devem por um lado satisfazer a conveniência da escolha e, por outro, a precisão e a relevância dos resultados.

Partindo destes pressupostos optámos por um sistema constituído por indicadores que reflectem a evolução do desenvolvimento, com nas suas distintas vertentes: económica, social e ambiental. O Quadro XIV permite visualizar os indicadores seleccionados e a sua integração nas diferentes dimensões do desenvolvimento.

Quadro XIV – As dimensões do desenvolvimento e os seus indicadores

Dimensões		Indicadores
Social	Emprego	População activa total População activa 15-24 anos Taxa de actividade Emprego por sector de actividade Taxa de desemprego
	Saúde	Taxa de mortalidade infantil Nº médicos por 1000 habitantes Nº de farmácias por 10.000 habitantes
	Educação	Alunos matriculados no ensino secundário Alunos matriculados no ensino superior Taxa de analfabetismo
	Conforto	Água canalizada Instalações sanitárias Electricidade
Económica		PIB <i>per capita</i> VAB Formação bruta de capital fixo Rendimento disponível bruto das famílias Rendimento disponível bruto das famílias <i>per capita</i>
Ambiental		População servida com sistemas de drenagem e águas residuais População servida com sistemas de recolha de resíduos Total das despesas em ambiente

2.1. Indicadores sociais

Optou-se por um conjunto de indicadores de natureza social que permitem uma visão global dos vários sectores da sociedade, e que reflectem um determinado estágio de desenvolvimento. De acordo com os pressupostos que presidem à nossa análise, o comportamento desses mesmos indicadores e por conseguinte do grau de desenvolvimento que eles reflectem é, directa ou indirectamente, condicionado pelo desempenho da CCRA.

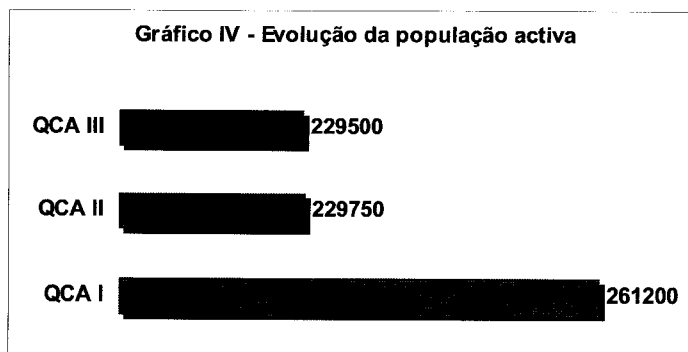
Analisaremos seguidamente, e de acordo com as etapas do Modelo dos Impactos Condicionados (MIC), o comportamento destas variáveis no ano de início de cada um dos Quadros Comunitários de Apoio ou, se eventualmente não houver informação disponível, no ano mais próximo ao ano da sua implementação.

2.1.1. Emprego

A população activa, em valores absolutos tem vindo a diminuir consideravelmente, tendo a redução mais drástica ocorrido entre 1989 e 1994, por conseguinte entre a situação de partida do QCA I e do QCA II, verificando-se um decréscimo de 12%. A variação entre 1994 e 2000 situou-se na casa dos -0,1%.

A diminuição da população activa prende-se com motivos de natureza demográfica, sobre os quais é difícil agir a curto ou médio prazo, o que de certa forma iliba os órgãos de governação. Mas por outro lado, está também relacionada com a fixação das populações locais e com a atracção de potenciais migrantes.

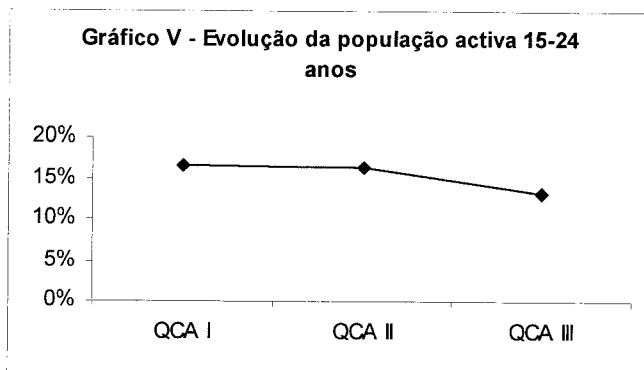
Neste campo são as medidas tomadas pelas entidades competentes, o incentivo à



criação de postos de trabalho e as condições que propiciam qualidade de vida às populações, que são grandemente responsáveis pela oscilação dos valores neste sector da estrutura populacional.

Fonte: QCA I – INE, Portugal Social 1985-1989
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – Anuário Estatístico da Região Alentejo 2000

Em termos estruturais há que salientar a redução relativa da população activa entre os 15 e os 24 anos, que passou de 16,7% para 13,25%, no período entre 1989 e 2000.

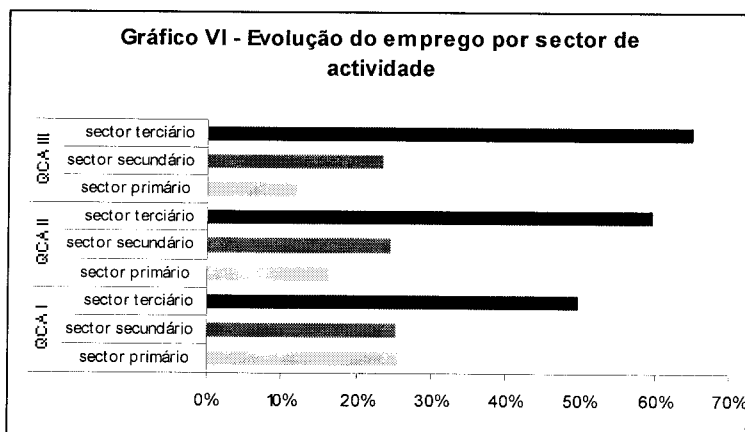


Este decréscimo gradual pode reflectir, talvez de uma forma mais imediata e acentuada, os eventuais elementos explicativos para o decréscimo da população activa total.

Fonte: QCA I – INE, Portugal Social 1985-1989
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – Anuário Estatístico da Região Alentejo 2000

A análise da *evolução do emprego por sector de actividade* revela um decréscimo acentuado do sector primário, acompanhado por uma terciarização crescente da economia da Região Alentejo.

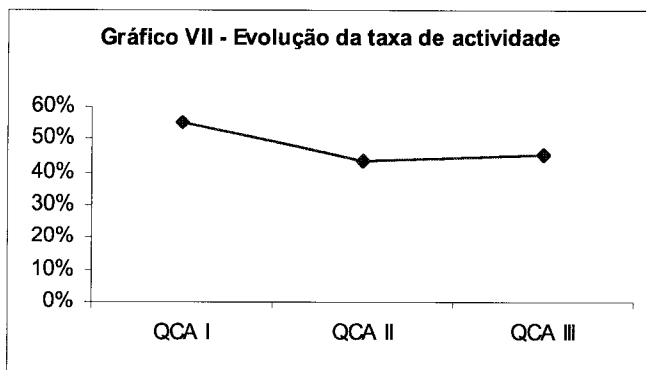
No sector secundário ocorreu um decréscimo pouco significativo, uma vez que a indústria transformadora garantia em 1989, 25,1%, em 1994, 24,4%, e em 2000, 23,3% dos postos



de trabalho da região. No entanto, esta ligeira redução de 1,8% pode ser preocupante na medida em que significa um desinvestimento num sector que é fundamental para o desenvolvimento da região

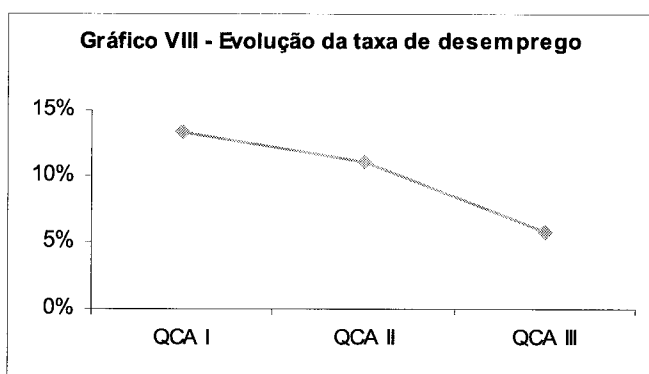
Fonte: QCA I – INE, Portugal Social 1985-1989
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – Anuário Estatístico da Região Alentejo 2000

O percurso evolutivo da taxa de actividade é relativamente instável, entre o QCA I e o



QCA II assiste-se a uma redução significativa, de 55,4% para 43,35%. Posteriormente, a situação de partida do QCA III revela uma ligeira recuperação, assumindo este indicador o valor de 45,5%, em 2000.

Fonte: QCA I – PDR 1989-93
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2000



Já no que respeita à taxa de desemprego, assiste-se a um acentuado percurso descendente entre a situação de partida dos três Quadros Comunitários de Apoio.

Fonte: QCA I – INE, Inquérito ao Emprego 1989/90
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2000

O percurso evolutivo dos indicadores de emprego no Alentejo é significativo só por si, contudo a análise assume uma outra dimensão se compararmos o seu comportamento actual com os homólogos da União Europeia e de Portugal.

Comparativamente à União Europeia podemos referir os seguintes elementos:

- O Alentejo é a 15ª região da UE15 com maior representatividade de emprego na agricultura e a 42ª da futura UE25.
- O Alentejo é a 46ª região da UE15 com menor representatividade de emprego industrial e a 50ª da futura UE25.

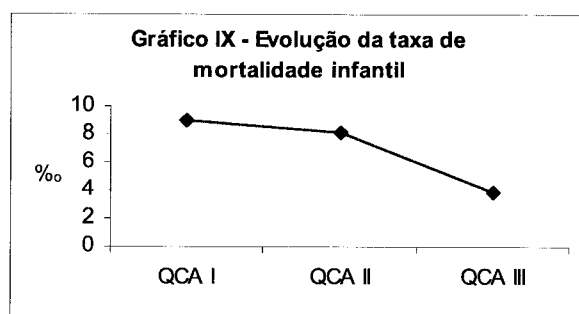
- O Alentejo situa-se no terço intermédio das regiões da UE15 e nas proximidades da mediana das regiões da futura UE25, em termos de % de emprego no sector terciário.
- Em 2001, quer em termos de desemprego total quer de longa duração, o Alentejo surge em 83ª posição no quadro da UE 15 e em 125ª no quadro da UE25.
- Em termos de emprego dos jovens, a situação é ligeiramente melhor, sendo a 92ª no quadro da UE 15 e a 130ª no quadro da futura UE25. Já em termos de desemprego feminino a situação agrava-se, sendo a 77ª no quadro da UE15 e a 109ª no quadro da futura UE25 (Eurostat, Comissão Europeia).

Tendo como unidade de comparação Portugal podemos retirar as seguintes deduções:

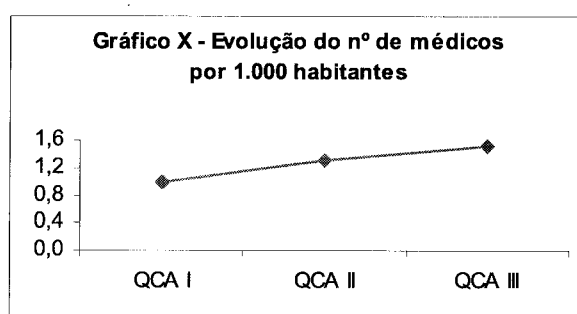
- O emprego no sector terciário corresponde a cerca de 63% do emprego total da região, valor apenas superado pelas regiões do Algarve e de Lisboa e de Vale do Tejo.
- O emprego associado às actividades agro silvícolas continua a denotar um progressivo decréscimo e ronda os 14,4%, valor ultrapassado apenas pela Região Centro (27,3%). O valor da produção agrícola do Alentejo representa cerca de 16% do total nacional.
- O desemprego global atingiu em 2001 os 5,7%, tornando o Alentejo na região portuguesa com o valor mais elevado. Uma situação crescentemente preocupante, neste âmbito, é a do desemprego entre jovens (15,3%) e o das mulheres (8,4%), valores significativos em termos absolutos mas ainda mais significativos quando comparados com os apresentados pelas restantes regiões portuguesas.

2.1.2. Saúde

Os indicadores de saúde, que englobam a *taxa de mortalidade infantil*, o *nº de médicos por 1.000 habitantes* e o *nº de farmácias por 10.000 habitantes*, revelam um comportamento que nos permite constatar um percurso relativamente positivo neste sector social.



Fonte: QCA I – INE, Portugal Social 1985-1989
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – INE, Portugal Social 1991-2001

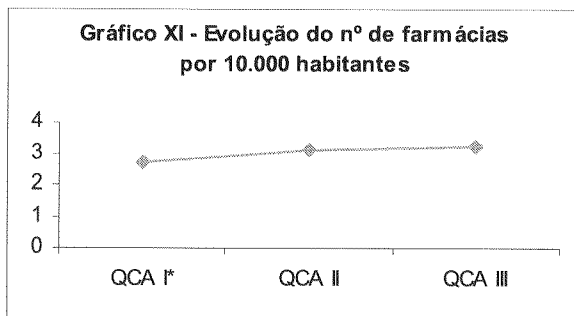


Fonte: QCA I – INE, Estatísticas da Saúde 1989
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1995
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001

A *taxa de mortalidade infantil* apresenta, no período em análise, um decréscimo bastante significativo, passando de 9‰ em 1989 para 3,8‰ em 2001, o que se traduz numa variação de -57,8%. O valor desta variável para o Alentejo é inferior ao da sua homóloga nacional, que em 2001 era de 5,5%.

O *número de médicos por 1.000 habitantes* também sofreu um incremento significativo, dado que em 1989 existia, em média, um profissional por cada 1.000 habitantes, valor que passou para 1,5 em 2000, em consequência de uma variação de 50%. Apesar do percurso positivo desta variável, o seu valor regional fica muito aquém do nacional que, era de 3,2 médicos por cada 1.000 habitantes, em 2000.

A evolução do número de farmácias por cada 10.000 habitantes também foi positiva,

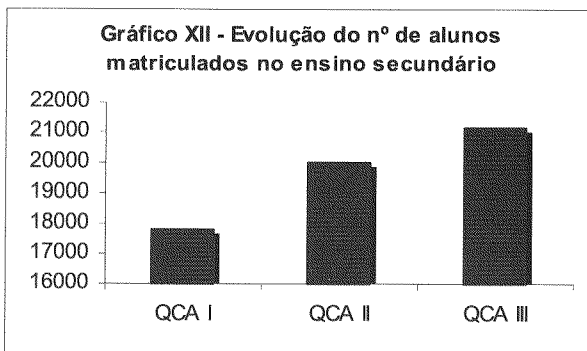


ocorrendo entre 1989 e 2000 uma variação de 18,5%. O valor regional em 2000, 3,2 farmácias por 10.000 habitantes, revela-se superior ao valor homólogo para o total nacional (2,5 farmácias por cada 10.000 habitantes).

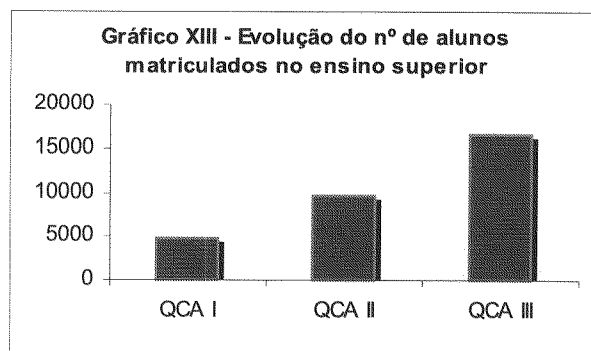
Fonte: QCA I – INE, Estatísticas da Saúde 1989
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1995
QCA III – INF, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001

2.1.3. Educação

A formação dos recursos humanos é uma condição imprescindível para o desenvolvimento sócio-económico de uma região. O reconhecimento desta relação transformou a educação num dos campos de intervenção no âmbito de todos os Quadros Comunitários de Apoio.



Fonte: QCA I – INE, Estatísticas da Educação 1990
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1995
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001

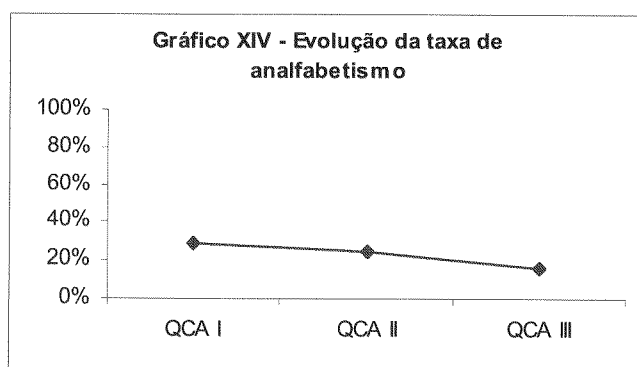


Fonte: QCA I – INE, Estatísticas da Educação 1990
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1995
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001

Os esforços desenvolvidos neste campo conduziram a uma aumento de 18,6% no número de alunos matriculados no ensino secundário entre 1989 e 2000.

Também a população estudantil matriculada no ensino superior sofreu uma evolução bastante significativa, ocorrendo entre 1989 e 2000 uma variação de 238,9% no número absoluto de estudantes que direccionaram o seu futuro para uma formação académica de nível superior.

A taxa de analfabetismo é um outro indicador sócio-educativo, cuja evolução é também potencialmente reveladora das tendências de desenvolvimento.



Fonte: QCA I – INE, Estatísticas da Educação 1990
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1995
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001

Apesar de assistirmos, no período em análise, a uma redução de 44,9% na taxa de analfabetismo da Região Alentejo (de 28,9% em 1989 passou para 15,9% em 2001), o seu valor continua a situar-se bastante acima da taxa nacional (9% em 2001).

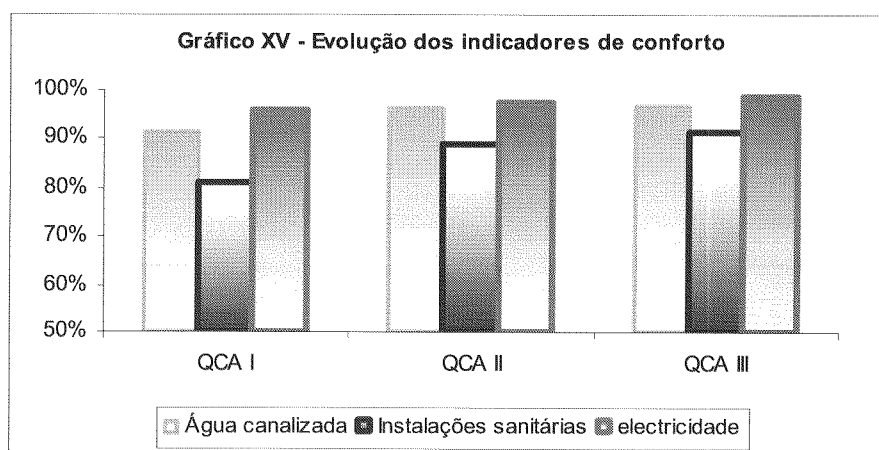
Apesar dos esforços desenvolvidos neste campo, e do percurso positivo dos indicadores em análise, há que referir que a situação do Alentejo, no contexto da União Europeia, continua a exigir maior eficácia nas estratégias desenvolvidas no sentido da convergência. Esta exigência resulta do facto do Alentejo ser, quer no âmbito da UE15 quer da futura UE25, uma das seis regiões em que o nível de instrução da população com idade compreendida entre os 25 e os 59 anos se revela mais baixo (as outras cinco regiões são também portuguesas).

De acordo a informação disponibilizada pela União Europeia sobre o nível de instrução da população entre os 25 e os 59 anos (3º Relatório sobre a Coesão Económica e Social, 2003), no Alentejo 78% do efectivo em análise possui um nível baixo de instrução enquanto na UE 15 o valor homólogo é de 34,2% e na UE25 de 30,7%. Por outro lado, apenas 11,2% da população do referido grupo etário possui um nível de instrução alto, enquanto na UE15 o valor correspondente é de 22,3% e na UE25 de 20,6%.

2.1.4. Conforto

Os indicadores de conforto seleccionados, % de população servida com *água canalizada*, *instalações sanitárias* e *electricidade*, revelam um percurso evolutivo positivo.

A população servida por água canalizada aumentou 6%, por instalações sanitárias 12,5%, enquanto a população com acesso a electricidade cresceu na ordem dos 2,6%. É de salientar que mais de 90% da população da região tem acesso a todos estes equipamentos/serviços, sendo a cobertura, no caso da electricidade, quase total (98,6% da população).



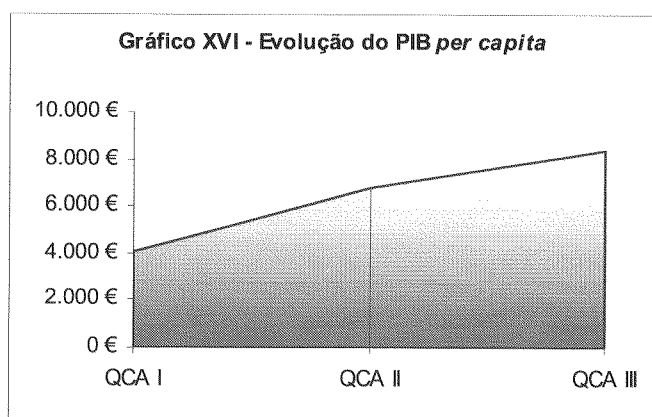
Fonte: QCA I – INE, Indicadores de Conforto
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1994
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 1997

2.2. Indicadores Económicos

Nesta dimensão optámos por um conjunto de indicadores que reflectem o crescimento económico da região, uma das dimensões do desenvolvimento, retratando paralelamente o nível de vida das famílias e as capacidades da região na atracção de investimento, na sua manutenção e na sua rentabilização.

O significativo percurso evolutivo do Produto Interno Bruto *per capita* (PIB *per capita*)³⁵ no período em análise, que se traduziu num valor em 2000 superior ao dobro do de 1989, não contraria o facto do Alentejo integrar o conjunto das regiões da União Europeia com maiores fragilidades estruturais de desenvolvimento, traduzidas numa capitação do PIB inferior a 75% da média comunitária.

De acordo com a Comissão Europeia (3º Relatório sobre a Coesão Económica e Social, 2003), o Alentejo detinha em 2000



uma capitação do PIB na ordem dos 54% da média comunitária. No entanto, importa sublinhar mais uma vez a evolução bastante positiva deste indicador, que passou de 37,1% para 54% da média comunitária, no período entre 1989 e 2000.

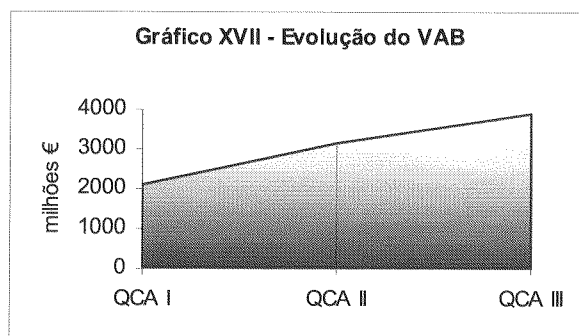
Fonte: QCA I – INE, Infoline, séries cronológicas
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002

O Valor Acrescentado Bruto (VAB)³⁶, que traduz a capacidade produtiva de cada região, revela-nos que no período considerado houve uma evolução significativa, traduzida numa variação positiva de 86,4%, o que revela um acréscimo de riqueza para a região. No entanto, e apesar do comportamento deste indicador, o Alentejo contribui apenas com 4,1% para o Valor Acrescentado Bruto do país.

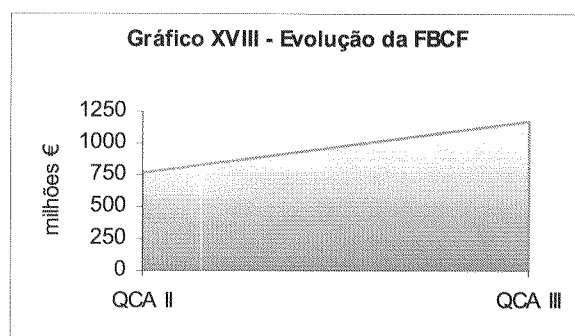
³⁵ PIB *per capita* representa o resultado final da actividade de produção das unidades produtivas residentes, em média por habitante.

³⁶ O VAB traduz o valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo.

O comportamento da Formação Bruta de Capital Fixo³⁷, que traduz o investimento feito na região, revela entre o QCA II e o QCA III, uma vez que não existem dados disponíveis para a caracterização regional da situação de partida do QCA I, um percurso ascendente traduzido num acréscimo de 51,5%.



Fonte: QCA I – INE, Infoline, séries cronológicas
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002

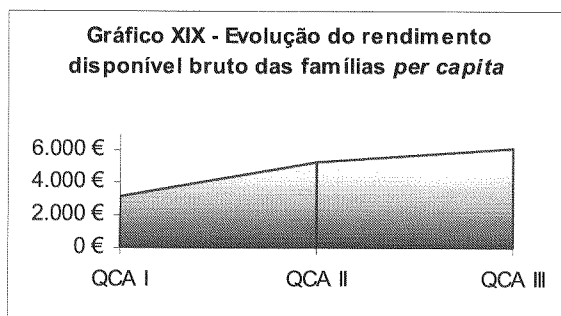


Fonte: QCA I – INE, Infoline, séries cronológicas
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002

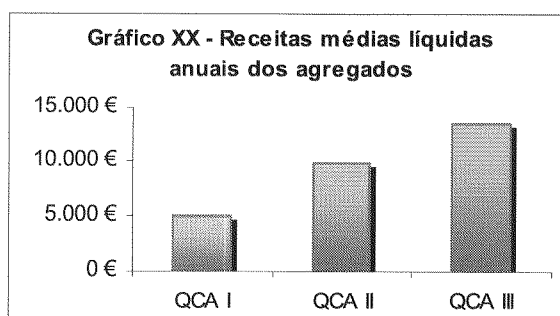
Estes indicadores revelam implicitamente a capacidade da região de atrair investimento nacional e estrangeiro, bem como o crescimento das empresas já sediadas. A indisponibilidade de informação desagregada ao nível regional impossibilita-nos de avaliar o contributo do Investimento Directo Estrangeiro para esta evolução.

A evolução dos indicadores representados graficamente (vd Gráficos XIX e XX) reflecte uma melhoria do nível de vida das famílias da região. O rendimento disponível bruto das famílias per capita sofreu uma variação de 96,8% enquanto as receitas médias líquidas anuais dos agregados cresceram 173,9% relativamente a 1989.

³⁷ A FBCF engloba as aquisições líquidas de cessações, efectuadas por produtores residentes, de activos fixos durante um determinado período e determinadas mais valias dos activos não produzidos obtidas através da actividade produtiva de unidades produtivas ou institucionais. Os activos fixos são activos corpóreos ou incorpóreos resultantes de processos de produção, que são por sua vez utilizados, de forma repetida ou continuada, em processos de produção por um período superior a um ano.



Fonte: QCA I – INE, Infoline, séries cronológicas
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002



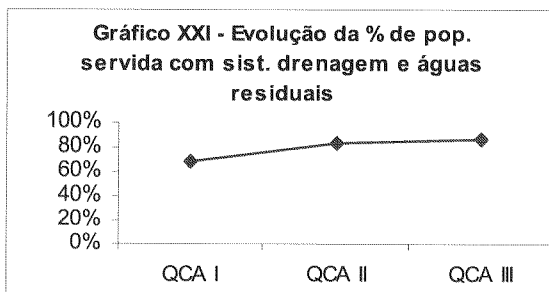
Fonte: QCA I – INE, Infoline, séries cronológicas
QCA II – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2002

2.3. Indicadores Ambientais

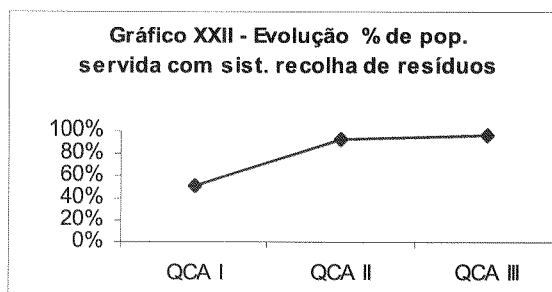
Os indicadores seleccionados possibilitam uma análise evolutiva dos aspectos fundamentais inerentes à dimensão ambiental, uma outra das dimensões do desenvolvimento, tal com referimos aquando da sua conceptualização. Este conjunto de indicadores, para além da caracterização da vertente em análise, reflecte a qualidade de vida da população uma vez que são aspectos fundamentais da vivência quotidiana.

No final da década de oitenta, o Alentejo revelava grandes carências de infra-estruturas de tratamento de efluentes domésticos, de recolha de resíduos e uma deficiente rede de estações de tratamento de resíduos.

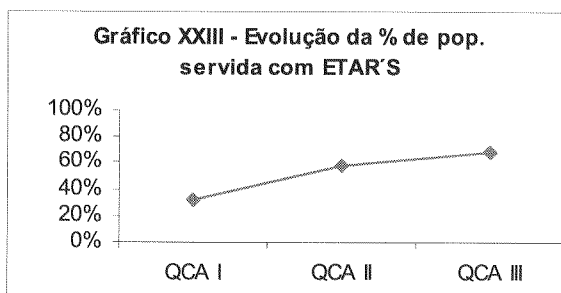
No entanto, o comportamento dos indicadores de ambiente, no período entre 1989 e 2000, no que se refere aos níveis de atendimento globais, reflecte uma evolução positiva, e a cobertura da população, ainda longe dos níveis óptimos, retrata, no final do período em análise, uma realidade mais próxima da nacional e da europeia.



Fonte: QCA I – INE, Estatísticas do Ambiente 1991/1992
QCA II – INE, Estatísticas do Ambiente 1995
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001



Fonte: QCA I – INE, Estatísticas do Ambiente 1991/1992
QCA II – INE, Estatísticas do Ambiente 1995
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001



Fonte: QCA I – INE, Estatísticas do Ambiente 1991/1992
QCA II – INAG
QCA III – INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2001

A população servida com sistemas de drenagem de águas residuais aumentou cerca de 25%; a população servida com sistema de recolha de resíduos aumentou 85,9%; enquanto a variação percentual da população servida com estações de tratamento de águas residuais, entre 1989 e 2000, se situa na casa dos 111,3%.

Em suma, a análise de cada um dos indicadores *per si*, associada em alguns casos à sua comparação com seus homólogos nacionais e com os valores médios da União Europeia, e à síntese estatística do Quadro XV, permite-nos concluir que a Região Alentejo se encontra num percurso de desenvolvimento. No entanto, apesar das políticas, das acções e do investimento, ainda há um longo percurso a percorrer, ao nível das várias dimensões, para alcançar uma situação próxima da situação média nacional, em direcção à convergência europeia, um dos objectivos desta caminhada sinuosa.

O comportamento de muitas das variáveis observadas revela uma evolução positiva face à situação que caracterizava a região em 1989, ano de início do QCA I e três anos após a adesão de Portugal à União Europeia, contudo o patamar de desenvolvimento alcançado, reflectido na situação sócio-económica e ambiental da região, apela à continuidade deste percurso e a um ritmo mais acelerado.

Quadro XV – Síntese estatística comparativa da Região Alentejo com a União Europeia

	Alentejo	UE15	UE25	
PIB/hab (UE15=100) (2001)	54,5	100	90,7	
Economia (2001)	Estrutura do Emprego (%)			
	Agricultura	14,5	4,1	5,5
	Indústria	22,3	28,5	29,4
	Serviços	63,3	66,7	65,1
	Taxa de desemprego (%)			
	Total	5,7	7,6	8,7
	Longa duração	39,9	42,6	45,0
	Mulheres	8,4	8,9	10,0
Jovens	15,3	15,1	17,7	
Demografia (2001)	Densidade populacional	19,6	118,7	115,6
	Estrutura etária (%)			
	<15 anos	13,6	16,8	17,1
	15-64 anos	62,9	66,9	67,2
	>=65 anos	23,5	16,3	15,7
Níveis de instrução (pop. 25-59 anos) – 2001	Baixo	78,0	34,2	30,7
	Médio	10,8	43,5	48,7
	Alto	11,2	22,3	20,6

Fonte: Eurostat/Comissão Europeia (3º Relatório sobre a Coesão Económica e Social, 2003)

A relação estabelecida entre o estado de desenvolvimento da região e o desempenho da Comissão de Coordenação da Região Alentejo leva-nos a sugerir, de acordo com o percurso evolutivo dos indicadores estatísticos analisados, que esta organização merece, nesta vertente, uma nota positiva na sua actuação. No entanto, e apesar da avaliação globalmente positiva, a actual situação revela uma insuficiência nos esforços desenvolvidos, ficando sempre a dúvida se os resultados, face ao enquadramento nacional e europeu e aos apoios recebidos, não poderiam ter superado os que realmente foram alcançados.

O que fica por determinar, porque a análise destes indicadores não é reveladora por si, é a quota-parte de responsabilidade da CCRA na actual situação da Região Alentejo, no que concerne ao desenvolvimento e por conseguinte, ao estado actual de uma realidade que foi anteriormente sumariamente caracterizada.

Talvez esta relação e o grau de responsabilidade da CCRA fiquem mais explícitos se entendermos quais as funções concretas desta organização, e por conseguinte a sua relação directa e indirecta com o desenvolvimento:

- É o organismo que identifica problemas de desenvolvimento regional, selecciona oportunidades, estimula o aparecimento de projectos, mobiliza diferentes actores regionais em torno de certas iniciativas, otimiza as soluções dos problemas identificados, articula os serviços públicos para efeitos de planeamento, formula perspectivas e metas de desenvolvimento para a região, promove a cooperação interinstitucional e intersectorial e, por último formata e propõe candidaturas de programas regionais a instrumentos financeiros da administração central.
- É o organismo, que ao nível regional, tem a gestão dos principais instrumentos financeiros nacionais e comunitários, disponíveis ao nível regional, articulando a cooperação técnica e financeira entre o Governo e as Autarquias Locais no domínio do desenvolvimento regional e local, através da celebração de contratos-programa e promovendo o desenvolvimento equilibrado e articulado do território regional, contribuindo para o fortalecimento da base económica regional, através da gestão do Programa Operacional da Região Alentejo,
- É o organismo que, ao nível regional, participa nas principais entidades de carácter associativo, o que possibilita à CCRA, nestas parcerias, prestar todo o apoio institucional, financeiro e técnico, necessário à prossecução dos projectos de iniciativa de diferentes entidades, congregando os esforços dos diversos actores no sentido de assegurar a coerência no planeamento e operacionalização das políticas públicas na região.
- É o organismo que, ao nível regional, exerce as principais funções de representação indirecta do estado, o que permite à CCRA, na qualidade de entidade desconcentrada, em representação do Estado nacional, promover os interesses nacionais em estruturas inter-regionais e transfronteiriças, identificando os principais actores envolvidos, as respectivas estratégias, as questões chave do sector e apoiando a formação de estruturas e parcerias, tal como a dinamização de iniciativas e projectos de cooperação inter-regional e transfronteiriços.

CAPÍTULO III

O desempenho na CCRA na óptica dos agentes de desenvolvimento

Uma das fases do modelo de avaliação de desempenho organizacional a aplicar à Comissão de Coordenação Regional do Alentejo assenta, como foi anteriormente explicado no Capítulo V da 1ª Parte, na opinião manifestada pelos agentes de desenvolvimento desta região, recolhida através da aplicação de um questionário, conforme procedimento descrito em sede do capítulo dedicado à metodologia.

A informação recolhida junto das entidades permitir-nos-á, numa primeira fase, proceder à caracterização das fontes, do tipo de relação com a CCRA, bem como dos apoios recebidos desta organização. A esta etapa seguir-se-á a avaliação propriamente dita da Comissão Regional aos mais diversos níveis, na óptica dos respondentes.

A análise da informação disponibilizada pelos respondentes possibilitará a construção de uma matriz estratégica, com a identificação e valoração das questões principais, no âmbito de dimensões previamente definidas, com o fim último de definir os aspectos positivos e negativos da intervenção da CCRA, materializados em políticas e práticas mais ou menos adequadas às necessidades das organizações inquiridas e consequentemente, mais ou menos promotoras do desenvolvimento regional.

1. A CARACTERIZAÇÃO

A população alvo para a aplicação do questionário é constituída por organizações cujo funcionamento está relacionado directa ou indirectamente com a actuação da CCRA. Uma relação de relativa intimidade que nos leva a deduzir que a qualidade do desempenho da CCRA se poderá eventualmente reflectir nos resultados alcançados por estas organizações.

De acordo com a informação disponibilizada pela própria CCRA e com a análise dos actores organizacionais da Região Alentejo, foram inquiridas *associações de desenvolvimento, associações comerciais, empresariais e profissionais, autarquias, empresas públicas, e associações de municípios.*

A informação constante do Quadro XVI permite-nos verificar a relação entre a população inquirida e a população respondente.

Quadro XVI – Taxa de resposta

Tipo de organização	inquiridos	respondentes	Taxa de resposta
Autarquia	47	23	48,9 %
Associação de Municípios	11	6	54,5 %
Associação Comercial, Empresarial, Profissional	17	8	47,1%
Associação de Desenvolvimento	39	11	28,2%
Empresa Pública	4	2	50,0%
Total	118	50	42,4%

A análise da população e da amostra revela que a expressividade do grupo das autarquias é uma constante, quer na população inquirida quer entre os respondentes. Entre os cento e dezoito formulários remetidos, 39,8% destinavam-se a autarquias, e das cinquenta respostas recebidas, 48,9% foram-nos remetidas por estas instituições.

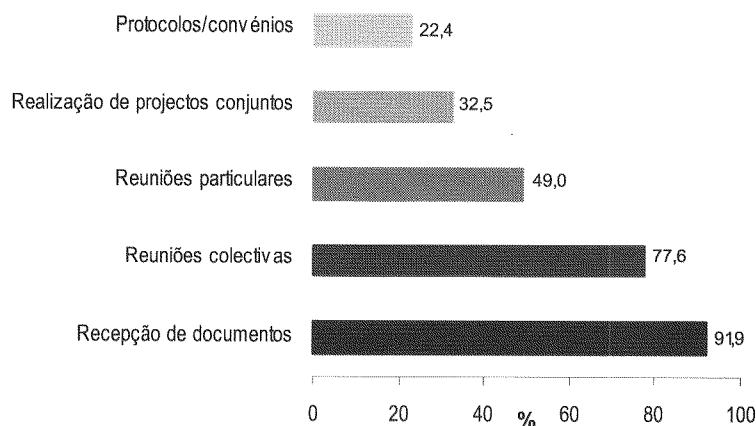
Apesar da posição saliente desta categoria, todas as restantes organizações se encontram entre os respondentes, manifestando-se uma certa proporcionalidade entre o conjunto dos inquiridos e as respostas obtidas, à excepção do caso das associações de desenvolvimento, cuja taxa de retorno se situa muito aquém da representatividade alcançada pelas outras organizações.

À excepção das associações de desenvolvimento, todos os restantes grupos alcançaram uma taxa de retorno muito próxima dos 50% e a taxa de retorno global é de 42,4%.

Os contactos com a Comissão de Coordenação Regional do Alentejo são sobretudo estabelecidos através da “recepção de documentos”.

As *reuniões colectivas* e as *reuniões particulares* podem também consideradas formas privilegiadas de relacionamento entre as partes envolvidas (em 77,6% e 49% dos casos, respectivamente).

Gráfico XXIV - Tipo de contactos estabelecidos com a CCRA



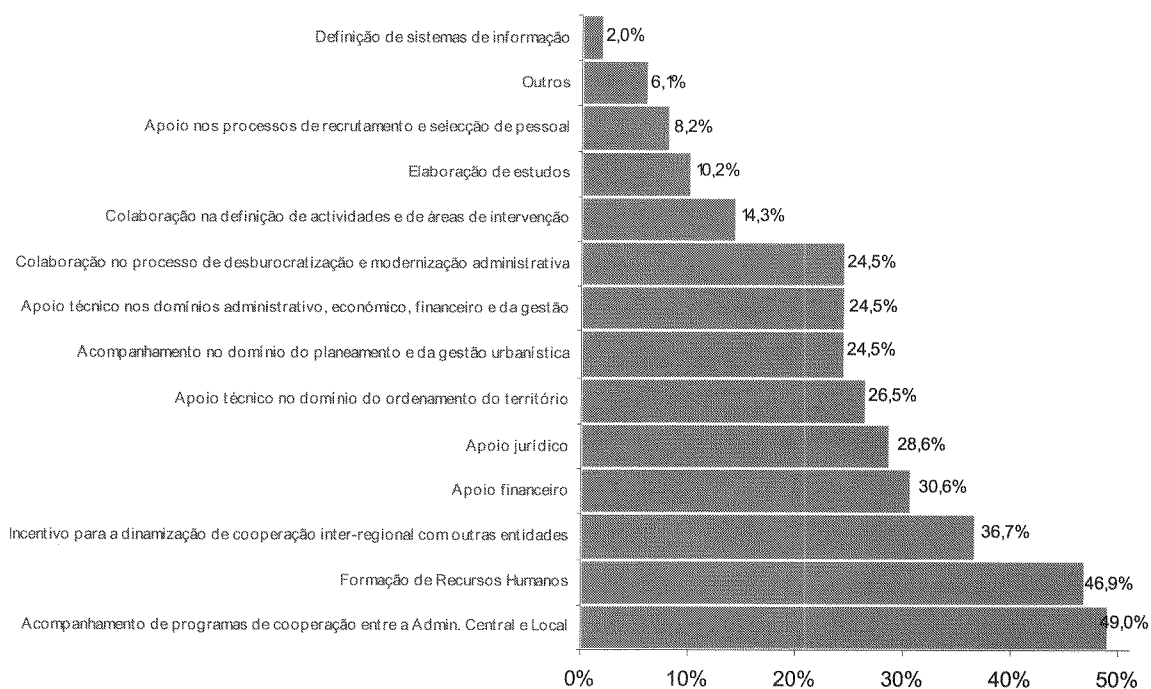
Fonte: Inquérito

No extremo oposto, surge a *realização de projectos conjuntos* e a celebração de *protocolos e convénios*, que não constituem formas de contacto por excelência entre a CCRA e os agentes de desenvolvimento da Região Alentejo inquiridos que manifestaram a sua opinião (vd Gráfico XXIV).

Entre os apoios que em sede própria são definidos como missão das CCR's na sua interacção com os diversos actores regionais, as organizações respondentes elegeram o *acompanhamento de programas de cooperação entre a Administração Central e a Administração Local* e a *formação de recursos humanos*, como os que mais se concretizam na realidade no âmbito da actuação real da CCRA.

Os restantes apoios também se verificam mas em menor intensidade, sendo notória a pouca assistência prestada pela CCRA ao nível da *definição de sistemas de informação*, do *apoio nos processos de recrutamento e selecção de pessoal*, da *elaboração de estudos*, e na *definição de actividades e de áreas de intervenção* (vd Gráfico XXV).

Gráfico XXV - Apoios recebidos da CCRA

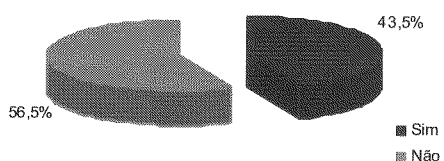


Fonte: Inquérito

2. A AVALIAÇÃO

2.1. Adequação dos apoios recebidos às necessidades da organização

Gráfico XXVI - Adequação dos apoios recebidos às necessidades da organização

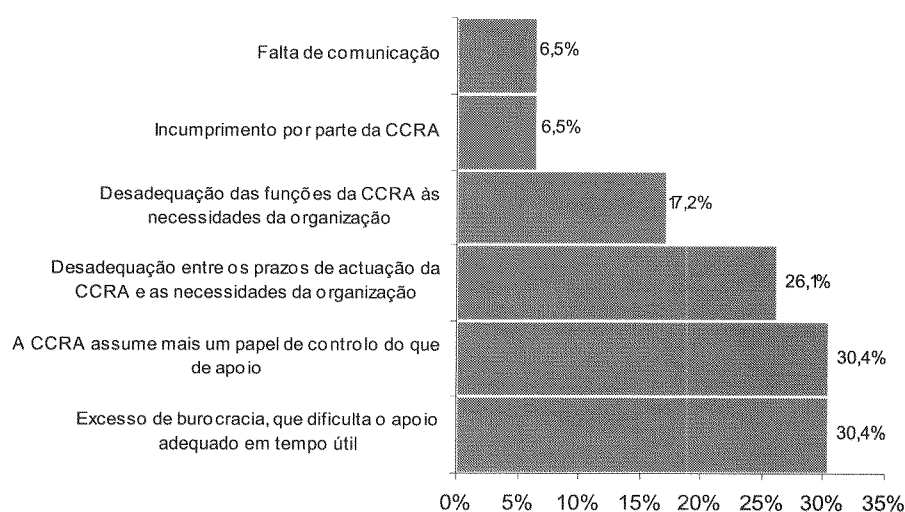


Fonte: Inquérito

A maior parte das organizações respondentes considera que os apoios recebidos da CCRA não se adequam às suas necessidades. A análise do Gráfico XXVI revela-nos que 56,5% das respostas se enquadram nesta categoria.

As justificações para a percepção desta desadequação centram-se sobretudo no facto de considerarem que *a CCRA assume mais um papel de controlo do que de apoio*, e de que *o excesso de burocracia dificulta o apoio adequado em tempo útil*, sendo estes motivos referidos por 30,4% das entidades respondentes.

Gráfico XXVII - Motivos da desadequação dos apoios face às necessidades



Fonte: Inquérito

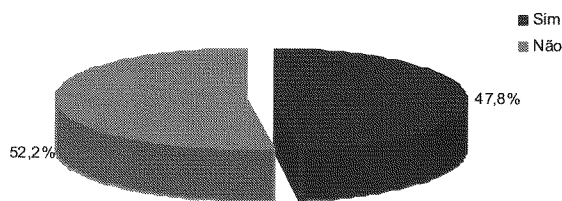
A *desadequação entre os prazos de actuação da CCRA e as necessidades da organização*, bem como a *desadequação entre as funções da CCRA e as necessidades da organização*, são factores que também levam estas organizações a considerarem pouco adequados às suas necessidades os apoios recebidos.

2.2. Adequação na gestão e atribuição dos fundos comunitários

A atribuição e gestão dos fundos comunitários, no contexto dos Quadros Comunitários de Apoio e sobretudo dos Programas Operacionais Regionais, e de acordo com o estatuído em sede própria, encontra-se no âmbito das atribuições das CCR's, constituindo

porventura uma das que mais visibilidade assume, quer junto das organizações quer junto dos particulares.

Gráfico XXVIII - Adequação na gestão e atribuição dos fundos comunitários



Fonte: Inquérito

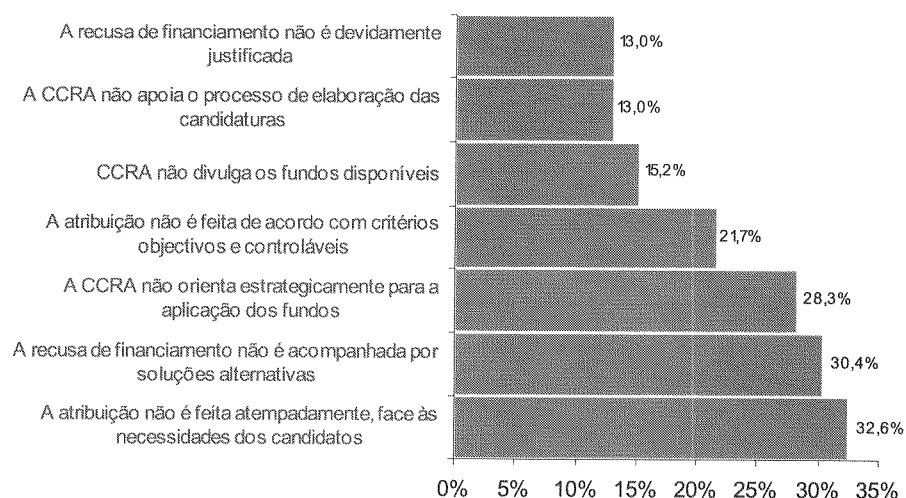
A forma como a CCRA concretiza esta sua atribuição é considerada, pela maior parte dos respondentes (52,2%), pouco adequada.

A percepção dos que consideram negativa a acção da CCRA, no âmbito da gestão e atribuição dos fundos, baseia-se sobretudo na

constatação de que estas acções não ocorrem atempadamente face às necessidades das organizações candidatas.

A ausência de soluções alternativas perante as recusas de financiamento, bem como a falta de orientação estratégica para a aplicação dos fundos, são outros dos motivos assinalados expressivamente pelas organizações que consideram a CCRA pouco eficiente na operacionalização desta sua competência, tal como podemos constatar pela análise do Gráfico XXIX.

Gráfico XXIX - Motivos da desadequação na gestão e atribuição dos fundos comunitários

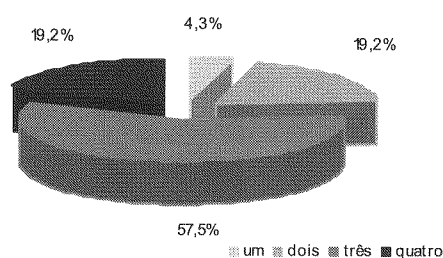


Fonte: Inquérito

2.3. Classificação do desempenho

Na sequência da análise dos parâmetros anteriores e reflectindo uma visão global do desempenho da CCRA, a maior parte das organizações respondentes consideram médio o desempenho da Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, atribuindo-lhe maioritariamente, numa escala de 1 a 5, a classificação de 3 (57,4% dos quarenta e sete respondentes).

Gráfico XXX - Classificação do desempenho global da CCRA



Fonte: Inquérito

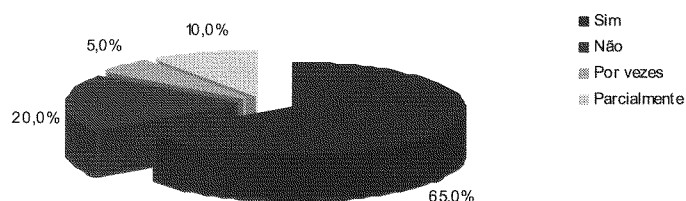
Em termos genéricos, e com base na construção de um índice de desempenho³⁸, podemos concluir que a avaliação CCRA é de 2,9, por conseguinte uma avaliação negativa se considerarmos que na escala apresentada o ponto de viragem é o 3, correspondente ao *suficiente* numa escala de natureza qualitativa. Onze das organizações classificaram negativamente a CCRA, enquanto que trinta e seis fizeram uma avaliação positiva, nenhuma atribuindo contudo a nota máxima (5).

2.4. A CCRA como condicionante do desenvolvimento

A grande maioria das entidades (65%) considera que a actuação da CCRA condiciona o desenvolvimento da sua respectiva área de actuação, ligando este facto à avaliação feita anteriormente, poderemos pensar, eventualmente, na hipótese de associação e até de responsabilização parcial da CCRA pelo actual estágio de desenvolvimento de cada parcela de território e por conseguinte da região em geral.

³⁸ O índice de desempenho foi calculado da seguinte forma $(1*2+2*9+3*27+4*9+5*0)/47$

Gráfico XXXI- A CCRA como condicionante do desenvolvimento



Fonte: Inquérito

As justificações dadas pelas organizações que consideraram a existência de uma relação entre o binómio CCRA/desenvolvimento encontram-se integralmente apresentadas no Quadro XVII.

Como podemos constatar pela análise dos motivos elencados, a maior parte das organizações respondentes consideram que os condicionalismos que a CCRA impõe ao desenvolvimento regional e local se fazem sentir sobretudo pela negativa, de onde poderemos, eventualmente, deduzir que a um desempenho eficiente corresponderia um incremento positivo no desenvolvimento.

De entre os aspectos mencionados salientam-se, pela expressividade que alcançam no cômputo geral, os motivos relacionados com a *gestão e atribuição dos fundos comunitários*, referidos por 18 organizações.

Os *motivos de natureza política* e os *motivos relacionados com a comunicação/informação* mereceram também, embora em menor escala, a atenção destas instituições, respectivamente de onze e de dez das que justificaram a sua convicção de que a CCRA actua como uma condicionante ao desenvolvimento local/regional.

Quadro XVII – Motivos explicativos da relação CCRA vs Desenvolvimento

Actuações da CCRA que condicionam o desenvolvimento regional		
	Motivos	Nº respostas
Motivos relacionados com a comunicação/informação	Informação/comunicação deficiente	4
	Excesso de burocracia	4
	Actuação muito distante da população	1
	Falta de transparência	1
Motivos de natureza política	Dependência das decisões do governo	2
	Apoios exclusivos às organizações afectas ao presidente	1
	Insuficiência de competências de âmbito regional da CCRA	1
	Inexistência de complementaridade entre a CCRA e a organização	1
	Atitude de desconfiança relativamente ao poder local	1
	Grande peso do aspecto político	1
	Falta de representatividade dos municípios	1
	Conflitualidade política entre a CCRA e o Governo e entre a CCRA e algumas autarquias	1
	Ausência de funcionamento democrático e próximo das autarquias	1
A CCRA não é representativa da região	1	
Motivos relacionados com o desenvolvimento e o planeamento	Ausência de política de desenvolvimento rural	1
	Ausência de actuação ao nível do planeamento estratégico	1
	Condicionamento da definição de estratégias	1
	Desempenha um papel importante ao nível do apoio técnico e do planeamento	1
Motivos relacionados com o funcionamento interno	Falta de capacidade decisão e definição de estratégias de prioridades	1
	Ausência de rentabilização das estruturas que activou no terreno	1
	Incapacidade na concessão de apoio em algumas áreas técnicas	2
	Ausência de orientação estratégica	1
Motivos relacionados com a gestão e atribuição dos fundos comunitários	Atrasos na aprovação e no pagamento dos fundos comunitários	10
	Desempenho deficiente na gestão dos fundos com consequências nas actividades da organização	6
	Não faz uma distribuição equitativa dos fundos	1
	Carências de técnicos para apreciar as candidaturas	1

Fonte: Inquérito

2.5. O futuro das CCR's

Após a reflexão levada a cabo pelas entidades respondentes, com o auxílio das questões levantadas, as organizações terão agora, eventualmente, uma percepção mais nítida do que consideram ser a postura aconselhável, em termos futuros, a assumir pelo poder central face ao futuro das Comissões de Coordenação Regional.

Quadro XVIII – O futuro das CCR's

Futuro das CCR's		frequência	%
Permanecer inalteradas		1	2,1
Reestruturadas no sentido de uma maior especialização de serviços		13	27,7
Reestruturadas no sentido de uma maior prestação de serviços		18	38,3
Reestruturadas no sentido de um maior poder de decisão		16	34,0
Reestruturadas de forma a serem órgãos descentralizados		22	46,8
Extintas		3	6,4
	Órgãos directivos nomeados pelas autarquias	1	2,2
Outros (sugestões dos respondentes)	Isenção política	1	2,2
	Democratização do seu funcionamento e gestão política	1	2,2
	Reestruturadas no sentido de uma desburocratização processual	1	2,2
	Reestruturadas no sentido de maior eficiência e eficácia dos serviços	1	2,2

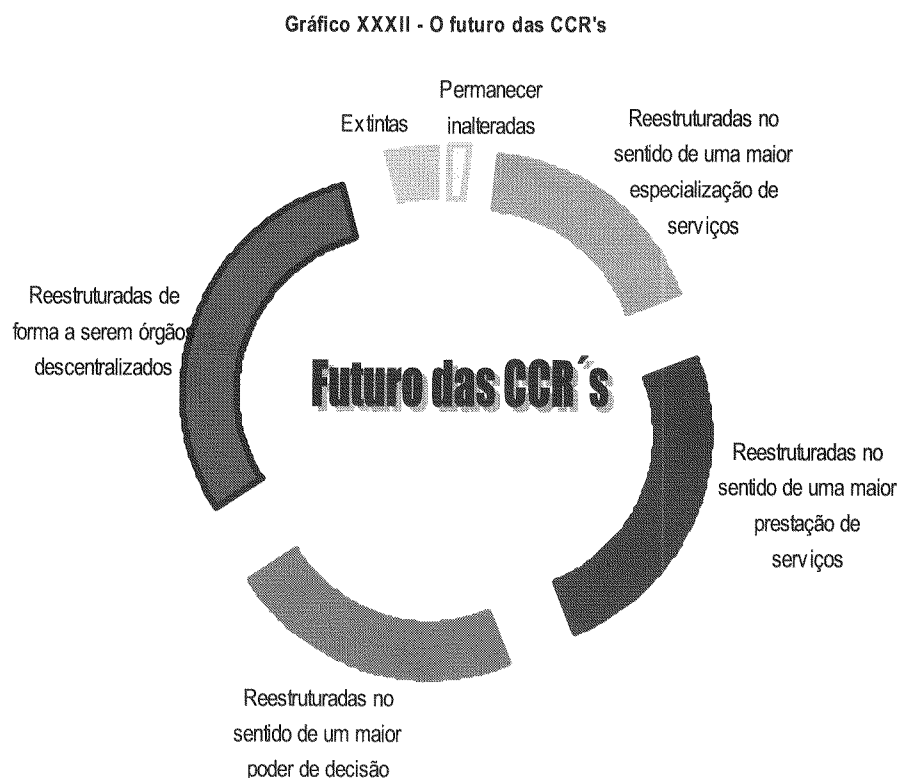
Fonte: Inquérito

A avaliação que as organizações respondentes fizeram da CCRA, tendencialmente negativa, reflecte-se na sua opinião sobre qual deve ser o futuro destes órgãos. Num exercício de relativa coerência, é quase unânime a ideia de que as CCR's não devem *permanecer inalteradas*, havendo apenas uma única intenção no sentido da continuidade (2,1%). A extinção, embora atraindo um maior número de adeptos (6,4%), também não se revela uma solução para a maior parte dos representantes das organizações que disponibilizaram informação sobre esta questão.

A ideia que impera é realmente a da reestruturação, embora face a este projecto existam divisões significativas face ao sentido da mudança. *A reestruturação no sentido de se tornarem órgãos descentralizados* é a opinião que mais se manifesta, sendo apontada por 46,8% dos respondentes, eventualmente pelos que consideram a falta de

competências e de poder de decisão um dos problemas que mais se salientam no desempenho destas estruturas.

A reestruturação no sentido de uma maior prestação de serviços constitui um outro sentido de mudança sugerido por um número significativo de organizações. De acordo com 38,3% dos respondentes, talvez pelos que consideram insuficientes os apoios recebidos pelas suas organizações, este seria a caminho a seguir na reestruturação das CCR's.



Fonte: Inquérito

Em suma, a reestruturação, por uma qualquer das vias apresentadas ou por via das sugestões introduzidas pelos respondentes, deveria constituir, no entender destas organizações, o caminho a seguir por quem legisla e operacionaliza o funcionamento destas estruturas regionais.

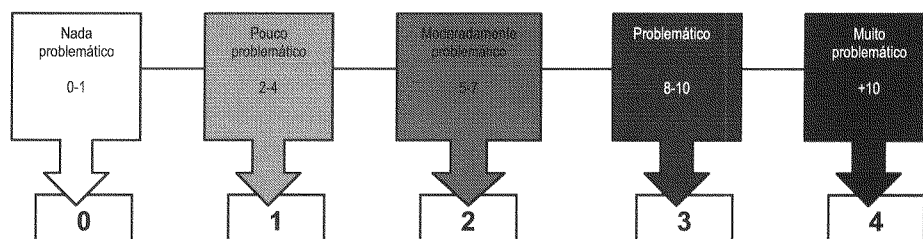
3. ANÁLISE GLOBAL

A informação disponibilizada pelas organizações inquiridas impõe um tratamento qualitativo que permita algumas conclusões genéricas sobre o desempenho da Comissão de Coordenação da Região Alentejo, e sobre os reflexos deste no desenvolvimento regional.

Quadro XIX – Análise global do desempenho da CCRA

Dimensões		Questões problemáticas				Avaliação				
		0	1	2	3	4				
Relação/ Cooperação Institucional		▪ Relação de cooperação com as organizações								
		▪ Comunicação								
		▪ Burocracia								
		▪ Neutralidade política								
Desempenho organizacional		Adequação das políticas	▪ Adequação das funções às necessidades das organizações							
			▪ Competências e poder de decisão							
			▪ Planeamento estratégico							
			▪ Prazos de actuação e necessidades da organização							
			▪ Desempenho de um papel de controlo em detrimento de um papel de apoio							
			▪ A objectividade dos critérios que regem a atribuição dos fundos							
		Pertinência das práticas	▪ Concretização das políticas							
			▪ Auxílio na elaboração das candidaturas aos projectos							
			▪ Orientação estratégica para a aplicação de fundos							
			▪ Justificação das recusas de financiamento							
			▪ Apresentação de alternativas face à recusa de financiamento							
			▪ Aprovação dos projectos e disponibilização dos fundos comunitários, em tempo útil							
			▪ Apoio técnico							

Fonte: Inquérito



A identificação de questões problemáticas, cuja concentração³⁹ de respostas define a intensidade da sua gravidade para os agentes de desenvolvimento da região, torna-se imprescindível para fundamentar as próprias conclusões sobre o desempenho da estrutura em análise. Desta forma, e agrupadas em duas dimensões distintas, surgem as questões relacionadas com a *relação/cooperação institucional* e as focalizadas no âmbito do *desempenho organizacional* (adequação das políticas e pertinência das práticas), como podemos constatar na análise no Quadro XIX.

Em termos globais, podemos referir que as questões identificadas como mais problemáticas pelos agentes de desenvolvimento, no âmbito do desempenho da CCRA, se situam sobretudo ao nível da pertinência das práticas. Entre as sete áreas débeis enumeradas nesta dimensão, três delas foram consideradas muito problemáticas: a *orientação estratégica para a aplicação de fundos*, a *apresentação de alternativas face à recusa de financiamento* e a *aprovação de projectos e disponibilização de fundos comunitários em tempo útil*. Será de referir que todos estes aspectos estão relacionados com a gestão e a atribuição dos fundos comunitários e que, na óptica das organizações, esta é uma das áreas em que a actuação da CCRA condiciona largamente o desempenho das entidades dependentes a este nível, e por conseguinte o desenvolvimento regional.

A *burocracia*, os *prazos de actuação* e as *necessidades da organização* e o *desempenho de um papel de controlo em detrimento de um papel de apoio*, são outros dos aspectos considerados muito problemáticos, no âmbito das restantes vertentes analisadas.

³⁹ As questões seleccionadas foram recolhidas ao longo de todo o questionário, independentemente do tema concreto a que se reportam, uma vez que se pretende uma análise global. As categorias que se repetem em várias perguntas, bem como nas respostas às perguntas abertas, foram cruzadas de forma a serem contabilizadas uma única vez para não incrementarem os resultados que se pretendem os mais objectivos possíveis.

CONCLUSÃO

Os resultados alcançados no presente estudo sugerem-nos três conjuntos de características ilustrativas sobre a CCR.

1. A primeira característica diz respeito às lógicas das mudanças sócio-políticas de que foram alvo. Efectivamente, entre 1979, ano em que foram formalmente instituídas, até Agosto de 2001, data da entrada em vigor do Decreto-Lei que estatuiu a nova Lei Orgânica, inúmera foi a produção normativa gerada em torno das Comissões de Coordenação Regional.

Na verdade, a análise do percurso evolutivo das CCR's permite-nos constatar, antes de mais, que a tendência mais recente se revelou no sentido de um progressivo esvaziamento de poder. Primeiro, em 1992, com a criação do Ministério do Ambiente e dos Recursos Naturais, foram as Direcções Regionais do Ambiente e dos Recursos Naturais, que ao passarem para a tutela de um outro Ministério, retiraram às CCR's as competências nesta área.

Posteriormente, em 1999, a criação de um ministério paralelamente actuante na área do ambiente e do ordenamento do território, o Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, e a consequente criação das Direcções Regionais do Ambiente e do Ordenamento do Território, vieram também reduzir o poder de intervenção destas organizações. Estas novas estruturas vieram substituir as Direcções Regionais do Ambiente e dos Recursos Naturais, e também as CCR's em matéria de ordenamento do território.

A última Lei Orgânica, estatuída no Decreto-Lei n.º224/2001, de 9 de Agosto, veio também dar o seu contributo para reduzir, em termos de missão, o campo de acção das Comissões de Coordenação Regional. De acordo com este diploma, as Direcções Regionais de Administração Local, antigas Direcções Regionais da Administração Autárquica, apesar de continuarem integradas na estrutura das CCR's, aguardariam apenas a entrada em vigor do diploma que estabelecerá a orgânica dos serviços



desconcentrados da administração autárquica, para deixarem de **estar sob a sua** alçada. Apenas a sua extinção através da actuação do Ministério das Cidades, do Ordenamento do Território e do Ambiente, o último ministério a tutelar as CCR's no âmbito do XV Governo Constitucional, impediu que tal acontecesse.

A permanência dos Gabinetes de Apoio Técnico na estrutura das CCR's **também seria** temporária, aguardando apenas, à semelhança do que acontecia com as **Direcções Regionais de Administração Local**, a dotação de um novo regime jurídico.

Questiona-se então o papel, no contexto de uma política que se **pretende** desconcentradora, de uma estrutura que inicialmente foi concebida para **dar resposta** às necessidades existentes e que de forma gradual se vê **formalmente amputada** de uma parte das suas competências. Admite-se então que as **necessidades que** fomentaram a sua criação desapareceram ou então que assumiram uma **dimensão** justificadora da criação de novas estruturas, o que realmente se veio a verificar.

A motivação inerente à dinâmica de mudança ocorrida no âmbito das CCR's é **contudo** pouco perceptível. Genericamente as transformações resultam da **incapacidade dos** sistemas de alcançarem os objectivos definidos, resultam por **consequente dos** processos de avaliação feitos objectivamente e que indicam a **necessidade de mudar** e o caminho da seguir. No entanto, a mudança ocorrida nas CCR's não foi o **reflexo de** processos formais de avaliação, porque aparentemente não os houve, **mas da** alternância governativa. As mudanças, como podemos constatar **pela análise da** génese e evolução destas organizações, surgiu ao ritmo dos **governos, das suas** estruturas orgânicas, e do interesse político de aperfeiçoar intuitivamente o **que estava** instituído.

A necessidade de avaliar para mudar, no campo organizacional como **em todos os** outros, e a consciência da relação entre as CCR's e o desenvolvimento **regional,** conduziu-nos à tentativa de definir um modelo de avaliação organizacional **apoiado** nos *out puts* destas estruturas e que, futuramente, nos possibilitasse a **aplicação a um** caso prático no sentido de analisar os resultados mas também de **detectar as suas** limitações com vista a um eventual aperfeiçoamento futuro.

2. Uma segunda característica prende-se com os resultados da avaliação da CCR, através da aplicação do Modelo dos Impactos Condicionados (MIC) ao caso concreto do Alentejo. Tal procedimento permitiu-nos, não só avaliar a referida organização, de acordo com os parâmetros teoricamente definidos, como também testar o grau de aplicabilidade do modelo, uma vez que só a sua aplicação à realidade é reveladora das suas limitações e também das suas potencialidades.

A 1ª etapa de operacionalização do MIC permitiu-nos concluir que a análise das várias dimensões do desenvolvimento, através de um conjunto previamente seleccionado de indicadores sociais, económicos e ambientais, aponta no sentido de uma evolução positiva da região nos períodos entre os três Quadros Comunitários de Apoio que já beneficiaram Portugal e as suas regiões.

Apesar do percurso tendencialmente positivo no sentido da convergência com a situação média de Portugal e também da União Europeia, não podemos deixar de constatar que ainda há um longo caminho a percorrer para uma convergência ou pelo menos para uma aproximação realmente significativa.

O grau de responsabilidade da CCRA pelo estágio actual de desenvolvimento da região é difícil de definir, contudo a esta organização, tal como as restantes CCR's, foi imputada a incumbência de, na respectiva área de actuação, executar as políticas de planeamento e desenvolvimento regional" (art. n.º1, Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto). Estas entidades foram instituídas como órgãos periféricos da administração central para coordenar, compatibilizar e incentivar acções no domínio do planeamento, do ordenamento do território e do desenvolvimento regional, procurando articular as orientações do poder central, as intervenções sectoriais dos serviços regionais e as iniciativas do poder central.

A constatação da essência desta organização associada às suas responsabilidades específicas leva-nos a concluir que, apesar da difícil mensuração, a responsabilidade da CCRA, enquanto estrutura regional promotora do desenvolvimento, passa não só pelo diagnóstico correcto das necessidades da região, pela operacionalização de projectos de desenvolvimento, pela gestão dos fundos, mas também pela motivação e pela concertação dos restantes agentes de desenvolvimento da região.

Esta motivação passa por uma comunicação eficiente, pela prestação de apoio técnico com qualidade, pela celeridade na actuação e também pelo auxílio na descoberta dos percursos de desenvolvimento mais adequados com vista a políticas e práticas concertadas que rentabilizem recursos numa óptica de zelo pelo futuro.

Nesta perspectiva, o percurso seguido pelo desenvolvimento da região, o seu ritmo e os resultados alcançados são, embora em grau indeterminado, também da responsabilidade da CCRA. E ao constatarmos que se fez um trajecto positivo mas insuficiente para retirar a região na cauda da Europa e de entre as mais frágeis do país leva-nos a questionar a eficiência da CCRA e a qualidade que impôs ao desempenho das suas competências.

Esta questão é evidentemente colocada com a consciência de que a actuação das estruturas regionais reflecte a política nacional, no entanto não é nossa intenção avaliar este tipo de relação, interessa-nos avaliar o impacto do desempenho da CCRA sobre o desenvolvimento da região, independentemente das causas que estão na origem de uma melhor ou de uma pior actuação.

A 2ª etapa do MIC, através da qual se pretendeu percepcionar a avaliação de desempenho da CCRA na óptica dos agentes de desenvolvimento da região, permite-nos concluir que a uma avaliação global média as entidades intervenientes juntam a ideia de que o tipo de apoio que recebem da CCRA não se adequa às suas necessidades, uma vez que o excesso de burocracia não permite respostas adequadas em tempo útil, e o papel desempenhado ser mais de controlo do que de apoio.

A forma de gerir e de atribuir os fundos comunitários também não é considerada adequada, sobretudo porque a atribuição não é feita em tempo útil e as eventuais recusas não são acompanhadas de soluções alternativas.

Apesar de considerarem que o desenvolvimento da sua área de actuação é condicionado pelo desempenho da CCRA, não vêem a extinção como o futuro mais adequado para estas organizações apontando antes a reestruturação no sentido de uma maior descentralização e de uma maior prestação de serviços como alternativas mais viáveis e mais em consonância com as suas próprias expectativas.

As sugestões que avançam, com vista a um desempenho mais adequado desta organização, são extremamente coerentes com as críticas apontadas, e apontam sobretudo no sentido de comunicação mais intensa e mais eficaz e de políticas e práticas mais adequadas no âmbito da gestão e da atribuição dos fundos comunitários, ao nível do apoio técnico na elaboração dos projectos, de maior celeridade na apreciação e disponibilização dos fundos.

O cruzamento da informação colhida através da operacionalização das duas etapas do MIC permite-nos avançar com a hipótese de que, em termos de avaliação, a CCRA se encontra num nível médio, fundamentada nos seguintes factores:

- A situação da Região Alentejo evoluiu positivamente nos doze anos compreendidos entre os Quadros Comunitários de Apoio;
- A análise das várias dimensões do desenvolvimento revela uma realidade mais próxima da média nacional, mas ainda muito distante da média europeia;
- Os agentes de desenvolvimento fazem uma avaliação média da CCRA mas não pretendem a sua extinção sugerindo antes uma reestruturação;
- As justificações para os aspectos avaliados negativamente revelam pouca eficiência, por parte da CCRA, no cumprimento das atribuições legalmente definidas;
- As sugestões dos agentes de desenvolvimento revelam grandes fragilidades de funcionamento interno e na interacção com a envolvente organizacional;
- Os fundos comunitários investidos podiam eventualmente ter dado um maior impulso na região se a actuação da CCRA tivesse sido mais eficiente ao nível da sua gestão e atribuição.

A exequibilidade do MIC e as conclusões resultantes da sua aplicação não invalidam o facto de detectarmos, ao nível da sua aplicação, algumas limitações inerentes à sua própria conceptualização, e que eventualmente podem colocar algumas reservas na interpretação dos seus resultados. A passagem à prática do modelo revelou-nos as seguintes fragilidades:

- O processo de escolha dos indicadores é relativamente subjectivo e condicionado pela disponibilidade de informação;

- A inexistência de séries cronológicas de alguns indicadores impossibilitou uma análise mais exaustiva das várias dimensões do desenvolvimento;
- A impossibilidade de definição do grau de responsabilidade da CCRA pelo percurso de desenvolvimento percorrido e pela actual situação obstrui uma análise mais concludente;
- A opinião dos agentes de desenvolvimento pode ser enviesado por questões de natureza política;
- O facto de nem todas as organizações inquiridas disponibilizarem informação pode enviesar as conclusões, mesmo que a taxa de resposta se situe no domínio do aceitável.
- A sensibilidade do assunto pode induzir as organizações a disponibilizarem informação considerada social e politicamente aceitável.

A identificação deste conjunto de limitações não frustra as nossas expectativas no que concerne à utilidade do modelo e à sua exequibilidade, nem diminui a qualidade das conclusões, pelo contrário, a consciência da sua existência permite-nos ser mais cautelosos nas inferências e desafia-nos no sentido de as ultrapassar e melhorar uma construção teórica que aparentemente se revela adequada à avaliação da realidade organizacional.

3. Uma última característica dos resultados está intimamente relacionada com a imagem organizacional da CCR, nomeadamente a do Alentejo. Na verdade, a leitura metafórica na análise organizacional permite uma compreensão mais profunda de uma realidade complexa. A vida organizacional, nas suas diversas dimensões, torna-se mais perceptível se comparada a sistemas cujo funcionamento, estrutura e gestão são mais óbvios ao conhecimento.

De acordo com a analogia orgânica, as CCR's, na qualidade de sistemas abertos, adaptam-se funcionalmente e estruturalmente ao meio ambiente, o que é perceptível na diferenciação das estruturas orgânicas face à especificidade de cada região.

A complexidade e a constante mudança do ambiente externo impõem uma receptividade à mudança que lhes permita uma constante adaptação, com vista à sobrevivência, numa óptica de eficácia e eficiência organizacional. Aliás, no caso

concreto das CCR's a percepção e a adaptação ao exterior é essencial para o sucesso da sua missão, uma vez que a actuação sobre esse mesmo meio, com vista à promoção do desenvolvimento, constitui o seu principal objectivo.

A analogia entre a CCRA e um cérebro, de acordo com os princípios teóricos subjacentes a esta metáfora, evidencia que na sua estrutura, tal como se concluiu anteriormente, predominam fundamentalmente características de natureza burocrática, logo as decisões são tomadas em função de regras previamente estabelecidas pelo Poder Central, através do rigor da produção normativa. Os sistemas de decisão, de informação e de comunicação são formais e altamente rotineiros, apesar de não se negar a existência de sistemas paralelos de natureza informal, cujas acções só são válidas quando formalizadas através dos sistemas reconhecidos.

O processo de tomada de decisão, um dos aspectos evidenciados por esta analogia, no âmbito da CCRA, ocorre em função do que é estipulado pela produção normativa, de acordo com a qual é imputado a cada cargo e a cada serviço um papel dentro da estrutura das actividades a desenvolver. Aliás, em sede da Lei Orgânica destas organizações são especificadas de forma pormenorizada as funções que cada serviço desempenha, bem como as dos seus responsáveis. No entanto, apesar da rigidez dessa informação, a subjectividade da sua descodificação e interpretação, bem como da consequente tomada de decisão reflecte-se nas acções quotidianas. A divisão do trabalho que caracteriza o funcionamento das CCR's segmenta o ambiente destas organizações, divide as responsabilidades, simplificando dessa forma as áreas de interesse e as tomadas de decisão de cada colaborador.

A estrutura orgânica desta organização, graficamente representada na Figura 4 e definida em sede própria, determina implicitamente ou mesmo explicitamente a dimensão e o tipo de problemas a serem resolvidos em cada nível hierárquico. Os que se encontram na base da hierarquia são responsáveis por informações e tomadas de decisão rotineiras, e à medida que se sobe na escala hierárquica aumenta a complexidade da informação e da tomada de decisão, cabendo aos posicionados nos níveis hierárquicos superiores as informações e as decisões mais invulgares ou as particularmente significativas para o funcionamento das CCR's enquanto um todo organizacional.

Do ponto de vista do processamento da informação, o funcionamento interno das CCR's, à semelhança do que ocorre em todas as organizações, decorre da complexidade do seu funcionamento e da sua relação com o meio envolvente. De acordo com as conclusões de Jay Galbraith, no que respeita à relação entre o trinómio incerteza, processamento de informação e planeamento organizacional, podemos concluir que a nova Lei Orgânica das CCR's, estipulada em sede do Decreto-Lei n.º224/2001, de 9 de Agosto, veio estipular novos objectivos em função de uma nova realidade, e do conseqüente aumento do grau de incerteza, materializados na entrada em vigor do Quadro Comunitário de Apoio III. A anterior actualização, estatuída no Decreto-Lei n.º50/90, de 10 de Fevereiro, foi concebida face a uma realidade diferente, não dando respostas à situação actual tanto estrutural como funcionalmente.

Na perspectiva holográfica podemos considerar que formalmente, e de acordo com a sua Lei Orgânica, as CCR's não optam por uma redundância de funções, mas antes pela redundância das partes, em que cada serviço foi concebido para desempenhar uma função específica, existindo partes específicas do sistema criadas com os objectivos de controlar, apoiar ou substituir partes que falhem momentaneamente. Este tipo de planeamento de índole mecanicista resulta numa estrutura hierárquica em que uma parte é responsável por controlar a outra, como aliás está patente no nº 1 do art. 66 do Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, que define o pessoal dirigente de cada uma das cinco Comissões de Coordenação Regional. No entanto existe a hipótese de informalmente existir uma certa redundância de funções, nomeadamente dentro de cada serviço, mas que face à rigidez da produção normativa não é assumida pelos diversos actores participantes.

A organização holográfica não é uma utopia, a prova da sua exequibilidade encontra-se em algumas organizações altamente inovadoras que têm direccionado as suas reestruturações de acordo com os seus princípios organizacionais. No entanto, as Comissões de Coordenação Regional para além de não serem altamente inovadoras, o que aliás como já vimos seria o ideal face às atribuições que legalmente lhe foram definidas, apresentam outras características, nomeadamente as de natureza

burocrática, que nos permitem acreditar que a sua organização seja feita de acordo com princípios holográficos.

A questão que se coloca, face à análise metafórica da CCRA, é se as estruturas sucedâneas, as CCDR's, tenderão para o mesmo caminho imagético, ou se pelo contrário se tratarão de estruturas tão pragmáticas que dispensarão esta análise na compreensão da sua orgânica e do seu funcionamento interno e externo.

Em síntese, os resultados do estudo sugerem-nos que o desempenho da ex-CCRA suscitou aos agentes de desenvolvimento uma análise crítica no âmbito da qual foram detectadas e referidas inúmeras fragilidades. A noção de que no período estudado, esta organização não correspondeu às suas expectativas funcionais e organizacionais impõe a apresentação de alternativas que possibilitem, no futuro, quiçá, através de "reconfigurações organizacionais e jurídicas", uma maior adequação às necessidades, e consequentemente um maior impulso no desenvolvimento da região.

Neste sentido, tendo ainda presente as perspectivas das organizações inquiridas, o futuro da CCRA, numa lógica de acção desenvolvimentista, de maior qualidade na interacção organizacional e na promoção do desenvolvimento, deverá passar por:

- Maior número de técnicos para a apreciação dos projectos candidatos aos fundos comunitários;
- Formação mais aprofundada dos técnicos sobre os programas comunitários, que possibilitasse uma informação para além da incluída na própria legislação;
- Maior empenho nos processos, de forma a contribuir para o desenvolvimento das obras no calendário adequado;
- Maior proximidade e articulação organizacional, de modo a responder eficientemente às reais necessidades do território;
- No âmbito da gestão dos programas comunitários e respectivos, deve ser desenvolvida uma maior articulação com outras entidades promotoras ao nível regional, nacional e transfronteiriço;
- Maior divulgação e informação dos projectos desenvolvidos (ex: Alentejo Digital);
- Eleição dos dirigentes por escrutínio secreto;

- Maior capacidade para análise e aprovação dos projectos;
- Maior divulgação dos fundos comunitários disponíveis;
- Menor burocracia nos processos de candidatura ao QCA III, dado o seu **excesso** constituir um factor gerador de bloqueios e de constantes dilatações dos **prazos de** aprovação das candidaturas;
- Maior respeito pelos prazos estipulados para a transferência dos fundos;
- Maior aproximação às autarquias locais.
- Maior diálogo com as autarquias locais no que se refere às **necessidades de cada** território no âmbito das infra-estruturas de apoio ao desenvolvimento **económico e** melhoria do ordenamento urbanístico;
- Desburocratização dos serviços;
- Elaboração de uma estratégia de desenvolvimento da região **associada a uma** capacidade de decisão para estabelecer, através de contratualização, **formas para** a sua implementação, com recurso às estruturas que estão no terreno;
- Maior intervenção sem entrar em colisão com as **competências/poderes das** autarquias;
- Maior capacidade de motivação e de concretização de **parcerias com outros** agentes;
- Maior autonomia;
- Maior legitimidade regional, através da participação das regiões e dos **municípios** na designação/eleição dos órgãos dirigentes;
- Maior capacidade de decisão;
- Maior celeridade na apreciação das situações expostas e dos **pareceres emitidos**;
- Maior e mais regular acompanhamento às autarquias periféricas, **de modo a** verificar-se uma comunicação mais estreita entre os responsáveis de **ambas as** estruturas;
- A criação de um instrumento de comunicação (ex: boletim, folha **informativa**) que divulgue a informação disponível na CCRA;
- Apoio à gestão administrativa e financeira dos projectos de candidatura;
- Objectivação quantitativa dos critérios de análise dos projectos;
- Maior transparência;
- Maior receptividade ao cidadão;

- Definição clara do seu estatuto como órgão transversal às políticas sectoriais com impacto regional;
- Afirmação do seu *Know-How* como potencial de desenvolvimento de uma estrutura administrativa supra-nacional;
- Alargamento do leque de serviços prestados;
- Análise mais aprofundada das necessidades de cada concelho.

Estas sugestões de natureza diversa, quão diversas são as organizações que as emitiram, as suas necessidades, expectativas e problemas, podem eventualmente contextualizar-se em duas dimensões distintas.

Por um lado surgem as relacionadas com os aspectos que, por resultarem das limitações legalmente impostas, transcendem a actuação da CCRA. Neste campo encontramos a autonomia, o poder de decisão, a forma de eleição dos órgãos dirigentes, aspectos que estão definidos legalmente e cuja responsabilidade tem que ser imputada às estruturas governativas nacionais, não dependendo, por conseguinte, da CCRA a mudança sugerida. Num outro conjunto inserem-se as aspirações legítimas das organizações para que a CCRA desenvolva com qualidade as suas competências aos mais diversos níveis, também elas definidas em sede própria.

Uma outra evidência inerente a estas sugestões é a preponderância das relacionadas com a gestão e atribuição dos fundos comunitários nos seus mais diversos aspectos: informação sobre a sua disponibilidade, apoio na elaboração dos projectos de candidatura, análise técnica dos projectos, critérios de atribuição e disponibilização dos fundos.

Também a comunicação se revela uma área sensível uma vez que inúmeras são as sugestões que apontam no sentido de um maior contacto, de uma maior articulação, de maior transparência, de mais informação, de uma menor burocracia, enfim aspectos diferentes de uma dimensão complexa e que alertam para a existência de inúmero ruído na relação comunicacional entre a CCRA e as diversas organizações.

O confronto destas sugestões com a avaliação anteriormente feita revela-nos uma forte coerência entre os aspectos negativos evidenciados e o tipo de soluções avançadas com vista a um desempenho futuro com maior qualidade. O controle da informação, que esta

questão nos possibilita, atesta, de certa forma, a autenticidade, a validade e a fiabilidade da informação anterior, possibilitando-nos avançar de uma forma mais segura algumas conclusões resultantes da aplicação do MIC à Comissão de Coordenação Regional do Alentejo.

Aparentemente algumas das sugestões avançadas encontram, teoricamente, resposta no perfil definido para as estruturas sucedâneas das CCR's, nomeadamente no que se refere ao aumento de protagonismo das autarquias, na maior intervenção prática deste nível administrativo ao nível do planeamento, e na diminuição da carga burocrática que envolve a sua relação com os elementos externos.

As conclusões a que este estudo conduziu, as limitações detectadas e as questões que ficaram em aberto, permitem-nos sugerir algumas linhas de investigação para o futuro:

- A aplicação do MIC às restantes Comissões de Coordenação Regional, de forma a avaliar se a sua configuração se adequa às especificidades de cada organização e de cada região.
- A análise das estruturas sucedâneas das CCR's, as actuais CCDR's, no sentido de analisar se trata das mesmas organizações, com uma roupagem jurídica diferente, ou de organizações novas concebidas com base na preocupação de corrigir as fragilidades estruturais e funcionais das suas antecessoras.
- O desenvolvimento do MIC, no sentido de também avaliar internamente as CCR's, de forma a analisar a correlação entre os resultados da avaliação interna e da avaliação externa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, Jacione (1997). A problemática do desenvolvimento sustentável. Em Becker, Dinizar F. (org.) *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade*, Santa Cruz do Sul: EDUNISC.
- Almeida, João Ferreira de & PINTO, José Madureira (1995). Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais. Em *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- Alves, Natália (2001). Da Universidade para o mundo do trabalho: uma inserção rápida mas na precariedade. Em *Da Universidade para o mundo do trabalho: desafios para um diálogo*. Braga: Universidade do Minho.
- Boyer, R. & Drache, D.(1996). *Estados contra mercados – os limites da globalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Barbier, Jean Marie (1985). *A avaliação em formação*, Biblioteca das Ciências do Homem, Porto: Edições Afrontamento.
- Barbieri, José Carlos (1997). *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudança da Agenda 21*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Bernoux, Phillippe (s.d.). *A sociologia das organizações*, Porto: Rés.
- Brundtland Commission (1987). *World Commission on Environment and Development: our common future*. New York: Oxford University Press.
- Cabral, Manuel; Carmo, Teresa; Dias, Carla; Loureiro Sila; Pereira Júlio; Rosário, Teresa & Teixeira, Alberto (1999). *Autonomia administrativa e financeira do Estado: O caso das Comissões de Coordenação Regional*, Porto: CCRN.
- Capucha, Luís; Almeida, João Ferreira de; Pedroso, Paulo & Silva, José Vieira A. (1996). «Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal» *Sociologia – Problemas e práticas*, N° 22, pp. 9-27.
- Clegg, Stewart (1998). *As organizações modernas*, Oeiras: Celta.
- CCDRLVT (2004). *A Região de Lisboa e Vale do Tejo em números*. Lisboa: CCDRLVT.

- Conceição, Pedro. (1995). *O financiamento das Universidades Públicas: aplicação ao ensino de Engenharia, Ciência e Tecnologia*. Tese de mestrado inédita. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Conceição, Pedro; Durão, Diamantino; Heitor, Manuel; Santos, Filipe (1998). *Novas ideias para a Universidade*. Lisboa: IST Press.
- Cruz, Braga Luís (s.d.). *Relações do Planeamento Regional com os outros níveis de Planeamento*. Porto: comunicação apresentada no painel sobre O Planeamento ao nível Central, Local e Regional.
- Drucker, Peter F. (1993) *Gerindo Para o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Etzioni, Amitai (1989). *Organizações Modernas* (8ª ed.). São Paulo: Pioneira. (Trabalho original em Italiano publicado em 1929).
- Fenzel, Norbert (1998). «O conceito de desenvolvimento sustentável em sistemas abertos». *Poematropic*, vol. 1, Jan/Jun 98.
- Ferrão, João & Baptista, A. Mendes (1989). «Industrialização e Desenvolvimento Endógeno em Portugal: Problemas e Perspectivas». *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 7: pp. 43-46.
- Footy, Williams (1992). *Constructing questions for interviews and questionnaires: theory and practice in social research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ferreira, J.M Carvalho; Neves, José & Caetano, António (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, Virgínia (1986). O Inquérito por Questionário na construção de dados sociológicos. Em *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Friedberg, Erhard (1995). *O poder e a regra – dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gaspar, Jorge (1993). *As regiões portuguesas*. Lisboa: Ministério do Planeamento e Administração do Território – Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional.
- Giglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, Maria Leonor; Marcelino, Maria Margarida & Espada, Maria da Graça (2000). *Proposta para um sistema de indicadores de desenvolvimento sustentável*. Lisboa: Direcção Geral do Ambiente
- Hill, Manuela Magalhães & Hill, Andrew (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ianni, Octávio (1993). *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Ketele, Jean-Marie & Roegiers Xavier (1992). *Metodologia de Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lopes, A. Simões (1979). *Desenvolvimento Regional – Teorias e Modelos: vol. I*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lopes, Ernâni R.; Grilo, Marçal, E.; Nazareth, Manuel J.; Aguiar, Joaquim; Gomes, J. Amaral & Amaral, José Pena do (1989). *Portugal – O desafio dos anos 90*. Lisboa: Instituto Humanismo e Desenvolvimento e Editorial Presença.
- Loureiro, Armando; Cristóvão, Artur & Fernanda, Nogueira (2000). «A (o)missão da componente avaliativa nos projectos de desenvolvimento local e de intervenção social». *Economia e Sociologia*, n.º 69, pp. 113-148.
- Luís, Agustina Bessa (s.d.). *A Terra muda*. Porto: Ed. XX anos CCRN
- Mayntz, Renate (1990). *Sociologia de la Organización* (7ª ed.). Madrid: Ed. Alianza Universidad. (Trabalho original em alemão publicado em 1963).
- Mayor, Frederico (2001). Desenvolvimento endógeno e governação democrática. Em *Globalização, Desenvolvimento e Equidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Publicações Dom Quixote.
- Ministério do Planeamento (2000a). *Portugal 2000-2006 – Programa Operacional da Região Norte*.
- Ministério do Planeamento (2000b). *Portugal 2000-2006 – Programa Operacional da Região Alentejo*.
- Ministério do Planeamento (2000c). *QCA: Quadro Comunitário de Apoio III: Portugal 2000-2006*. Lisboa: DGDR.
- Ministério do Planeamento e da Administração do Território (1989). *Quadro Comunitário de Apoio – PDR – Plano de Desenvolvimento Regional 1989-1993*. Lisboa: Direcção Geral do Desenvolvimento Regional.
- Ministério do Planeamento e da Administração do Território (1994). *Quadro Comunitário de Apoio – PDR – Plano de Desenvolvimento Regional 1994-1999*. Lisboa: Direcção Geral do Desenvolvimento Regional.
- Mintzberg, Henry (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote. (Trabalho original publicado em inglês em 1979).
- Morgan, Gareth (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas. (Trabalho original publicado em inglês em 1986)

- Morvan, Yves (1998). *Éléments en vue d'un éventuel changement de statu des schémas régionaux d'aménagement et au développement du Territoire* (rapport remis à Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement).
- Murteira, Mário (1993). «Um olhar (dos anos 60) sobre Portugal». *Análise Social*, vol. XXIII- 4º-5º: 745-752.
- Oliveira, Luís Valente de (1990, Outubro). Sessão de Abertura do colóquio O desenvolvimento local e a acção dos agentes de desenvolvimento. Porto.
- Oliveira, Luís Valente de (1995). *Regionalização*. Porto: Edições Asa.
- Pedrozo, Eugénio A. (1995). *Cadre conceptuel pour le management des coopératives agricoles : l'économie des conventios, la systémique et la complexité*. Tese de Doutoramento inédita. France : Institut National Polytechnique de Lorraine.
- Pile, Marta & Teixeira, Isabel (1998). *Avaliação das Universidades: A Experiência do IST. Em Novas ideias para a Universidade*, Lisboa: IST Press.
- Porter, Michael E. (1989). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Proença, Manuela; Carvalho, Maria Filomena & Sequeira, Maria João (2003). *Acompanhamento do Processo de Convergência com a União Europeia*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério das Finanças. (Documento de trabalho).
- Quivy, Raymond & Champenhoudt, Luc Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, Sérgio (2001). Educação, capital humano e desenvolvimento económico. Em *Globalização, Desenvolvimento e Equidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Publicações Dom Quixote.
- Ribeiro, J. Cadima (2004). «Realidade e mito». *Cadernos de Economia*, Jan./Mar. 2004, pp. 24-26.
- Robbins, P. (1983). *Organization theory - The Structure and Design of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rosado, Manuel Bento (1997). *Desenvolvimento Regional – Contribuição para o Estudo e Planeamento*. Évora: CCRA.
- SMA (1993). *Administração pública e qualidade*, Lisboa: SMA
- Silva, Augusto Santos Silva (1986). A ruptura com o senso comum nas Ciências Sociais. Em *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

- Silva, Carlos; Carvalho, Dina Teresa & Rodrigues, Luís (2002, Abril). *Estudo de caso aplicado à avaliação em tecnologias da saúde*. Lisboa: Comunicação apresentada na Conferência SINDITE.
- Sekiguchi, Celso & Pires, Elson L.S. (1995). *Agenda para uma economia política da sustentabilidade: potencialidades e limites para o seu desenvolvimento no Brasil*. Em CAVALCANTI, Clóvis (org.) *Desenvolvimento e Natureza: estudo para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Fundação Joaquim Nabuco.
- Shadish, William; Cook, Thomas D. & Leviton, Laura C. (1991). *Foundations of Program Evaluation – Theories of Practice*. London: SAGE.
- Tavares, L.V. (1991). *Desenvolvimento dos Sistemas Educativos: Modelos e Perspectivas*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- Thompson, V. (1961). *Modern Organizations*. New York: Knopf.
- Torga, Miguel (1950). *Portugal*. Coimbra: Edições Autor.
- Van Harpen, M. (1992). *Conceptual Models in use for educational Indicators, in OECD International Education Indicators - A Framework for Analysis*. Paris: OECD.
- Vieira, Liszt (1997). *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Record.
- Vitorino, Nuno (1996). *Avaliação ex-post do 1º Quadro Comunitário de Apoio 1989-1993*. Lisboa: Ministério do Equipamento, Planeamento e da Administração do Território. (Documento de Trabalho).
- Yin, Robert F. (1994). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park: Sage Publications.

ANEXO I – Legislação

- Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro
- Decreto-Lei n.º 260/89, de 17 de Agosto
- Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto
- Decreto-Lei n.º 104/2003, de 23 de Maio

ARTIGO 11.º

Vigência deste diploma

O presente diploma entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

Maria de Lourdes Ruivo da Silva Matos Pintasilgo — Manuel da Costa Brás — António Luciano Pacheco de Sousa Franco — Mário Adriano de Moura e Castro Brandão Fernandes de Azevedo.

Promulgado em 13 de Dezembro de 1979.

Publique-se.

O Presidente da República, ANTÓNIO RAMALHO EANES.

MAPA ANEXO

Número de funcionários	Categorias	Vencimentos
Pessoal dirigente		
1	Director de serviços (a)	27 000\$00
2	Chefes de divisão	25 300\$00
Pessoal técnico superior		
2	Engenheiros civis principais	D
1	Engenheiro mecânico principal	D
1	Engenheiro electrotécnico principal	D
1	Arquitecto principal	D
2	Engenheiros civis de 1.ª classe	E
1	Arquitecto de 1.ª classe	E
2	Técnicos superiores, principais, de 1.ª ou de 2.ª classes	D, E ou G
Pessoal técnico		
4	Engenheiros técnicos principais	F
Pessoal técnico-profissional e administrativo		
2	Técnicos auxiliares principais, de 1.ª ou de 2.ª classes	J, L ou M
2	Desenhadores principais	J
1	Chefe de secção	I
2	Primeiros-oficiais	J
3	Segundos-oficiais	L
3	Terceiros-oficiais	M
4	Escriturários-dactilógrafos principais, de 1.ª ou de 2.ª classes	N, Q ou S

(a) Desempenha as funções de director do Gabinete.

O Ministro da Habitação e Obras Públicas, *Mário Adriano de Moura e Castro Brandão Fernandes de Azevedo.*

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

Decreto-Lei n.º 494/79

de 21 de Dezembro

O projecto de diploma que agora se apresenta surge na sequência do compromisso assumido pelo Governo, em programa aprovado pela Assembleia da República, de proceder à reestruturação de órgãos de apoio re-

gional adaptados aos novos condicionamentos resultantes da Lei n.º 1/79 e do Decreto-Lei n.º 58/79.

A forma como um e outro dos diplomas referidos forem implementados serão factor condicionante do fortalecimento do poder local.

Tem-se consciência de que as acções de apoio a prestar aos municípios nos domínios técnico e de gestão assumem particular relevo numa época de profundas alterações em que a existência de órgãos de administração local robustos constitui objectivo maior. Todavia, nem se pode determinar, por decreto, o fortalecimento daqueles órgãos sem um longo trabalho de preparação, nem é conveniente importar modelos que não tenham sido enformados pelos condicionamentos geográficos e históricos nacionais.

Torna-se, assim, necessário ensaiar formas institucionais passíveis de implementação operacional e ir adaptando as suas atribuições e competências de acordo com os resultados obtidos e com os objectivos fixados. É preciso, em suma, adoptar uma atitude evolutiva no desenho das instituições, assentando sobre a parte sã e positiva daquelas que existem e funcionando a que corresponde ao exercício de novas funções.

As disposições deste diploma situam-se, assim, num grupo de objectivos cuja resultante visa a criação de condições para um efectivo e real apoio à acção dos municípios, preparando o caminho para, gradualmente, se descentralizarem funções para estes e, por via da coordenação de acções, garantir a subsegurança do interesse geral.

A criação dos gabinetes de apoio técnico vão permitir, de modo especialmente vincado nas zonas menos desenvolvidas do País, um considerável aumento da capacidade técnica posta à disposição das autarquias locais. Todavia, a decisão de colocar avultados recursos financeiros nas autarquias locais exige, ainda de uma forma mais decisiva, que a capacidade técnica de que possam beneficiar seja robustecida. Porque os recursos, especialmente os humanos, são escassos, assumem particular importância os aspectos de coordenação e compatibilização das acções que, neste domínio, será necessário desenvolver.

Os apoios a prestar no domínio da gestão serão igualmente importantes face às considerações acima feitas.

Entretanto, tomaram-se já medidas com vista à definição dos princípios e instrumentos utilizáveis para a formação de quadros para as autarquias locais.

Será, assim, com acções a desenvolver nas três frentes enunciadas — criação e fortalecimento dos gabinetes de apoio técnico, estruturação das comissões de coordenação regional e formação ou actualização dos recursos humanos que prestam serviço às autarquias — que o Ministério da Administração Interna pautará as suas acções de apoio com vista ao progressivo fortalecimento da administração local.

Grande parte das tarefas incluídas nas áreas enunciadas exige um conhecimento pormenorizado das necessidades das autarquias. Por outro lado, o interesse na avaliação contínua das tarefas que se vão executando justifica que se seja inovador na criação de formas institucionais que assegurem, de forma clara, que o esforço a desenvolver é participado por aqueles a quem se destina — os eleitos locais.

As razões enunciadas, aliadas a uma vontade claramente expressa pelo Governo de dar concretização a novas formas que permitam desconcentrar o si-

tema de administração pública sem prejuízo das actividades de coordenação indispensáveis a vários níveis, justificam a solução por que se optou, cuja eficácia resultará acrescida por se aproveitarem estruturas de apoio regional para o efeito reconvertidas.

Sob a tutela do Ministro da Administração Interna, funcionarão em ligação com um conselho consultivo regional, composto por representantes das autarquias locais da área respectiva. Julgou-se adequado que essa representação se fizesse com base nos agrupamentos de municípios definidos no Decreto-Lei n.º 58/79, para não tornar demasiadamente pesado o funcionamento de um órgão que se quer representativo, mas operacional. Acontece que os espaços correspondentes aos agrupamentos apresentam uma razoável homogeneidade de situações e problemas e que, por outro lado, existe já um hábito de tomada de decisões nesse âmbito. Espera-se, deste modo, que esteja assegurado o funcionamento eficaz do conselho consultivo regional.

As funções reservadas ao conselho consultivo têm claramente um objectivo: assegurar que as tarefas que vierem a ser desenvolvidas pelos órgãos periféricos do Ministério da Administração Interna serão as que mais interessam aos representantes legítimos das populações da área em causa.

Entretanto, cria-se em cada comissão de coordenação regional um conselho coordenador. Este conselho funcionará com os directores dos gabinetes de apoio técnico da área respectiva — e com os responsáveis pelos serviços regionais dos sectores mais directamente ligados à solução dos problemas de desenvolvimento por que, na primeira linha, respondem perante as populações os eleitos locais.

Permite-se, a título excepcional, a autonomia administrativa e financeira das CCR, ponderado o regime a que já estavam sujeitas e as particularidades do seu funcionamento, nomeadamente no que respeita à coordenação regional dos GAT.

Finalmente, quer-se deixar bem sublinhado o carácter evolutivo com que se entende a reforma das instituições ora tratadas e a convicção de que o progressivo fortalecimento do poder local determinará a necessidade de novas adaptações.

O Governo decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1.º — 1 — São criadas, como órgãos externos do Ministério da Administração Interna, as comissões de coordenação regional (CCR), que integram os organismos a que se referem o Decreto-Lei n.º 48 905, de 11 de Março de 1969, e o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 342/77, de 19 de Agosto.

2 — As CCR agora criadas denominam-se:

- a) CCR do Norte, com sede no Porto;
- b) CCR do Centro, com sede em Coimbra;
- c) CCR de Lisboa e Vale do Tejo, com sede em Lisboa;
- d) CCR do Alentejo, com sede em Évora;
- e) CCR do Algarve, com sede em Faro.

3 — As áreas de actuação de cada uma das CCR são as constantes do anexo ao presente diploma, de que faz parte integrante.

4 — As áreas de actuação das CCR podem ser alteradas por despacho do Ministro da Administração Interna, publicado na 1.ª série do *Diário da República*, sob proposta das respectivas CCR e ouvidos os muni-

cipios interessados, com observância dos agrupamentos de municípios definidos no Decreto-Lei n.º 58/79, de 29 de Março.

Art. 2.º As CCR dependem do Ministro da Administração Interna, que convocará as reuniões periódicas necessárias à sua coordenação, com o concurso dos responsáveis dos serviços competentes da Administração Central.

Art. 3.º As CCR são os organismos incumbidos de exercer, no respectivo âmbito regional, a coordenação e compatibilização das acções de apoio técnico, financeiro e administrativo às autarquias locais e executar, no âmbito dos planos regionais e em colaboração com os serviços competentes, as medidas de interesse para o desenvolvimento da respectiva região, visando a institucionalização de formas de cooperação e diálogo entre as autarquias locais e o poder central.

Art. 4.º Para o desempenho das suas atribuições, compete, nomeadamente, às CCR:

- a) Exercer na respectiva área de actuação, em ligação com a Direcção-Geral de Acção Regional e Local, a competência que a nível central é atribuída a esta pelo artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 342/77, de 19 de Agosto;
- b) Exercer na respectiva área de actuação, em ligação com o Gabinete de Apoio às Autarquias Locais, a competência que a nível central é atribuída a este pelo artigo 23.º do Decreto-Lei n.º 342/77, de 19 de Agosto, e pela Lei n.º 10/79, de 20 de Março;
- c) Apoiar na respectiva área de actuação as acções ligadas à competência da Inspeção-Geral da Administração Interna;
- d) Contribuir para o estudo e executar actividades de apoio e coordenação de acções intersectoriais de interesse para a região, a realizar em ligação ou através dos serviços competentes quando lhes sejam cometidas por lei ou autorizadas por despacho do MAI ou conjunto com o responsável do departamento interessado.

Art. 5.º — 1 — As CCR compreendem os seguintes órgãos:

- a) Presidente;
- b) Vice-presidente;
- c) Conselho administrativo;
- d) Conselho consultivo regional;
- e) Conselho coordenador regional.

2 — Para o desempenho das suas atribuições, as CCR dispõem dos seguintes serviços:

- a) Direcção de Serviços de Apoio às Autarquias Locais;
- b) Núcleo Regional de Coordenação dos GAT;
- c) Direcção de Serviços de Estudos e de Programação;
- d) Centro de Documentação e Informação;
- e) Repartição Administrativa e Financeira.

3 — Considerando o nível de instalação e as características de cada uma das CCR, a entrada em funcionamento dos órgãos e serviços previstos nos números anteriores fica condicionada a despacho específico do Ministro da Administração Interna.

Art. 6.º Compete ao presidente de cada CCR:

- a) Definir e propor ao Ministro da Administração Interna as orientações a adoptar nas actividades da CCR e respectivos serviços;
- b) Elaborar e submeter a parecer dos conselhos consultivo e coordenador regionais e à aprovação do Ministro da Administração Interna os programas e relatórios anuais de actividades da CCR, bem como os respectivos orçamentos e contas;
- c) Dirigir a actividade dos serviços, garantindo o cumprimento das leis, regulamentos e instruções aplicáveis, bem como das deliberações dos respectivos órgãos;
- d) Assegurar a ligação da CCR com os serviços regionais dependentes de outros Ministérios e com as autarquias locais, recebendo destas os pedidos de apoio que se enquadrem no âmbito da competência da CCR;
- e) Convocar e presidir às reuniões dos conselhos consultivo e coordenador regionais e orientar os respectivos trabalhos;
- f) Outorgar em nome das CCR os contratos em que esta for parte e, em geral, representar a CCR;
- g) Propor a nomeação e conferir posse aos funcionários e outros agentes dos serviços da CCR respectiva;
- h) Exercer as demais funções necessárias ao bom funcionamento e desempenho das atribuições da CCR.

Art. 7.º Compete ao vice-presidente:

- a) Coadjuvar o presidente na sua acção;
- b) Substituir o presidente nas suas faltas e impedimentos;
- c) Presidir ao conselho administrativo.

Art. 8.º — 1 — O conselho administrativo é constituído pelo vice-presidente da CCR, que preside, pelo chefe da repartição administrativa e financeira e pelo responsável pelos serviços de contabilidade e tesouraria respectivos.

2 — Compete ao conselho administrativo controlar a legalidade de todos os actos da CCR nos domínios administrativo e financeiro.

Art. 9.º — 1 — O conselho consultivo regional é constituído por um representante de cada agrupamento de municípios e é presidido, sem direito a voto, pelo presidente da CCR da área respectiva.

2 — Os governadores civis dos distritos abrangidos pelas CCR podem assistir às reuniões do conselho consultivo, de cuja convocatória lhes será dado obrigatoriamente conhecimento.

3 — As câmaras municipais de cada uma das áreas envolventes de Lisboa e do Porto, constituídas pelos municípios não abrangidos pelos agrupamentos referidos no Decreto-Lei n.º 58/79, designarão, em conjunto, dois representantes para os conselhos consultivos da CCR de Lisboa e Vale do Tejo e da CCR do norte, respectivamente.

4 — Compete ao conselho consultivo dar parecer sobre o programa de actividades e o orçamento a submeter à aprovação do Ministro e analisar o rela-

tório anual de actividades e as contas, bem como pronunciar-se sobre outros assuntos de interesse para a região.

5 — O conselho consultivo tem duas reuniões ordinárias anuais; uma para se pronunciar sobre o programa de actividades e o orçamento e outra com o fim de analisar o relatório anual de actividades e as contas, tendo ainda as reuniões extraordinárias julgadas convenientes.

Art. 10.º — 1 — O conselho coordenador regional é constituído pelo presidente e vice-presidente da CCR e pelos directores dos GAT da respectiva área.

2 — Os directores-gerais da Direcção-Geral da Acção Regional e Local e do Gabinete de Apoio às Autarquias Locais podem assistir ou fazer-se representar nas reuniões do conselho coordenador, de cuja convocatória lhes será dado obrigatoriamente conhecimento.

3 — Podem integrar o conselho coordenador, mediante despacho conjunto do MAI e do titular da respectiva pasta, os responsáveis regionais de serviços da Administração Central que actuem na área da CCR.

4 — Compete ao conselho coordenador regional:

- a) Dar parecer prévio à apreciação pelo conselho consultivo dos programas e relatórios de actividades;
- b) Avaliar a execução do programa de actividades da CCR;
- c) Propor medidas que facilitem a compatibilização das actuações dos diversos sectores da Administração Central e Local na respectiva área.

5 — O conselho coordenador tem reuniões ordinárias trimestrais e extraordinárias, convocadas pelo seu presidente.

6 — O conselho coordenador pode reunir em sessões restritas para tratar de assuntos específicos de interesse directo para determinada área funcional ou espacial.

Art. 11.º As CCR são dotadas, a título excepcional, de autonomia administrativa e financeira.

Art. 12.º Constituem receitas das CCR:

- a) As transferências, subsídios e participações do Estado ou de outras entidades públicas;
- b) As receitas provenientes da prestação de serviços a quaisquer entidades públicas ou privadas;
- c) Os saldos de gerência de cada ano;
- d) Quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, contrato ou outro título.

Art. 13.º — 1 — A previsão e cômputo das receitas e despesas de cada ano financeiro constarão do orçamento elaborado pelas CCR e aprovado pelo Ministro da Administração Interna até 15 de Dezembro do ano anterior àquele a que respeita.

2 — O orçamento referido no número anterior será organizado de acordo com os programas de actividades anuais, sendo nele observados os princípios de classificação em vigor para o Orçamento Geral do Estado.

3 — É autorizada a transferência de verbas de despesa entre os vários artigos dentro do mesmo grupo,

e entre os vários grupos dentro do mesmo capítulo, mediante despacho do Ministro da Administração Interna.

4 — Sempre que o mecanismo previsto no número anterior se mostrar insuficiente para uma correcta gestão orçamental, podem as CCR elaborar, no decurso de um ano financeiro, no máximo duas revisões do orçamento, destinadas a ocorrer a despesas imprevistas ou insuficientemente dotadas.

5 — As revisões a que se refere o número anterior serão aprovadas pelo Ministro da Administração Interna.

Art. 14.º — As contas de gerência são enviadas ao Tribunal de Contas até 31 de Março do ano seguinte àquele a que respeitam.

Art. 15.º — 1 — Os valores financeiros sob administração das CCR são obrigatoriamente depositados na Caixa Geral de Depósitos.

2 — As contas de depósito serão movimentadas por meio de cheques assinados pelo presidente da CCR ou pelo vice-presidente e pelo chefe da Repartição Administrativa e Financeira.

Art. 16.º — 1 — O pessoal de cada uma das CCR integra os quadros próprios a publicar no regulamento do presente diploma.

2 — O regulamento a que se refere o número anterior estabelecerá, nomeadamente, as formas e condições a que obedecerá a comunicabilidade entre os quadros das diversas CCR e entre estas e os serviços centrais do Ministério.

3 — O pessoal dos quadros das CCR reger-se-á pelas normas constantes do presente diploma e, na sua falta, pelas disposições do Decreto-Lei n.º 342/77, de 19 de Agosto, e respectiva legislação regulamentar.

Art. 17.º — 1 — Os lugares de presidente são providos por despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do Ministro da Administração Interna, em comissão de serviço, nos termos do n.º 1 dos artigos 2.º e 4.º do Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 25 de Junho, de entre pessoas habilitadas com licenciatura adequada e de reconhecida competência para o exercício do cargo.

2 — Os lugares de vice-presidente das CCR e restante pessoal dirigente são providos por despacho do Ministro da Administração Interna, sob proposta do presidente respectivo.

3 — Os presidentes das CCR têm categoria de director-geral.

4 — Os vice-presidentes das CCR têm categoria de subdirector-geral.

5 — Os responsáveis dos núcleos regionais de coordenação dos GAT têm categoria de director de serviços.

Art. 18.º — 1 — Mediante despacho do presidente, poderão constituir-se equipas de projecto para a realização de objectivos que ultrapassem a competência específica própria de uma direcção de serviços.

2 — O despacho designará sempre o objectivo do projecto, o seu responsável, as pessoas que o constituem, bem como o respectivo mandato e o prazo para a sua realização.

3 — A equipa de projecto funcionará na dependência dos directores de serviços e o seu responsável disporá de poderes de direcção relativamente aos membros que a integram.

Art. 19.º — 1 — As CCR poderão estabelecer contratos com outras entidades nacionais ou estrangeiras, públicas ou privadas, para realização de estudos, inquéritos e outros trabalhos de carácter técnico ou eventual, no âmbito da sua competência.

2 — Os contratos referidos no número anterior deverão ser reduzidos a escrito, com a indicação da natureza do trabalho, da remuneração, do prazo previsto para a execução e das respectivas condições.

3 — Sempre que os contratos previstos nos números anteriores impliquem dispêndio em divisas estrangeiras carecem de acordo do Ministério das Finanças.

Art. 20.º — 1 — O património actualmente utilizado pelas comissões de planeamento regional continuará afecto à actividade das CCR.

2 — No caso de as instalações afectas às comissões terem sido anteriormente utilizadas por serviços de ex-juntas distritais, poderá o Estado, obtida a concordância da respectiva assembleia distrital, suceder na sua propriedade ou contrato de arrendamento, sem dependência de quaisquer formalidades, salvo o respectivo registo ou comunicação ao senhorio, respectivamente.

3 — Compete às CCR a gestão do património que lhes é afecto, sem prejuízo da obediência às disposições normativas genéricas que, na matéria, foram determinadas pela Secretaria-Geral do MAI, sem prejuízo da competência da Direcção-Geral do Património.

4 — O parque automóvel afecto às CCR e GAT por eles condenado continua sujeito à aplicação do disposto nos Decretos-Leis n.º 49/78, de 23 de Março, e n.º 50/78, de 28 de Março.

Art. 21.º — As dúvidas e casos omissos suscitados na vidos outros departamentos quando estiverem em despacho do Ministro da Administração Interna, ou vidos outros departamentos, quando estiverem em causa matérias das respectivas competências.

Art. 22.º São revogados os Decretos-Leis n.º 48 905, de 11 de Março de 1969, 49 364, de 8 de Novembro de 1969, 524/74, de 8 de Outubro, e o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 342/77, de 19 de Agosto.

Art. 23.º Este diploma entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 16 de Novembro de 1979. — *Maria de Lourdes Ruivo da Silva Matos Pintasilgo* — *Manuel da Costa Brás* — *António Luciano Pacheco de Sousa Franco*.

Promulgado em 30 de Novembro de 1979.

Publique-se.

O Presidente da República, **ANTÓNIO RAMALHO EANES**.

Anexo a que se refere o n.º 3 do artigo 1.º

Municípios

CCR do Norte:

Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Valença e Vila Nova de Cerveira;
Arcos de Valdevez, Ponte da Barca, Ponte de Lima e Viana do Castelo;
Barcelos e Esposende;
Amares, Braga, Terras de Bouro e Vila Verde;
Guimarães, Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão;
Fafe, Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho;

Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel;
 Arouca, Feira, Oliveira de Azeméis, S. João da Madeira e Vale de Cambra;
 Amarante, Baião, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Marco de Canaveses, Mondim de Basto e Ribeira de Pena;
 Boticas, Chaves, Montalegre, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar;
 Alijó, Mesão Frio, Murça, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião e Vila Real;
 Armamar, Cinfães, Lamego, Moimenta da Beira, Penadono, Resende, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço e Tarouca;
 Alfândega da Fé, Carrazeda de Ansiães, Macedo de Cavaleiros, Mirandela e Vila Flor;
 Freixo de Espada à Cinta, Mogadouro, Torre de Moncorvo e Vila Nova de Foz Côa;
 Bragança, Miranda do Douro, Vimioso e Vinhais;
 Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo, Vila do Conde, Vila Nova de Gaia.

CCR do Centro:

Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Ovar e Vagos;
 Figueira da Foz, Mira, Montemor-o-Velho e Soure;
 Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Oliveira do Bairro e Sever do Vouga;
 Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Mealhada e Penacova;
 Lousã, Miranda do Corvo, Penela e Poiars;
 Alvaiázere, Ansião, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos e Pedrógão Grande;
 Oliveira de Frades, S. Pedro do Sul e Vouzela;
 Carregal do Sal, Mortágua, Santa Comba Dão e Tondela;
 Arganil, Góis, Pampilhosa da Serra e Tábua;
 Castro Daire, Mangualde, Nelas, Penalva do Castelo, Sátão, Vila Nova de Paiva e Viseu;
 Fornos de Algodres, Gouveia, Oliveira do Hospital e Seia;
 Belmonte, Covilhã e Fundão;
 Aguiar da Beira, Celorico da Beira, Meda e Trancoso;
 Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo e Pinhel;
 Guarda, Manteigas e Sabugal.

CCR de Lisboa e vale do Tejo:

Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós;
 Alcobaça, Bombarral, Caldas da Rainha, Nazaré, Óbidos e Peniche;
 Alenquer, Cadaval, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras;
 Ferreira do Zêzere, Tomar e Vila Nova de Ourém;
 Alcanena, Chamusca, Entroncamento, Golegã, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha;
 Almeirim, Alpiarça, Azambuja, Cartaxo, Rio Maior e Santarém;
 Benavente, Coruche e Salvaterra de Magos;
 Oleiros, Proença-a-Nova, Sertã e Vila de Rei;
 Abrantes, Constância, Gavião, Mação, Ponte de Sor e Sardoal;
 Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor e Vila Velha de Ródão;
 Alcochete, Almada, Arruda dos Vinhos, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Oeiras, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sintra e Vila Franca de Xira.

CCR do Alentejo:

Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém e Sines;
 Arraiolos, Montemor-o-Novo, Mora e Vendas Novas;
 Évora, Portal, Redondo, Reguengos de Monsaraz e Viana do Alentejo;
 Aljustrel, Alvitto, Beja, Cuba, Ferreira do Alentejo e Vidigueira;
 Almodôvar, Castro Verde, Mértola, Odemira e Ourique;
 Alter do Chão, Arronches, Castelo de Vide, Crato, Monforte, Marvão, Nisa e Portalegre;
 Alandroal, Avis, Borba, Estremoz, Fronteira, Sousel e Vila Viçosa;
 Campo Maior e Elvas;
 Barrancos, Moura, Mourão e Serpa.

CCR do Algarve:

Aljezur, Lagos, Lagos, Monchique, Portimão, Silves e Vila do Bispo;
 Albufeira, Faro, Loulé, Olhão e S. Brás de Alportel;
 Alcoutim, Castro Marim, Tavira e Vila Real de Santo António.

O Ministro da Administração Interna, *Manuel de Costa Brás*.

MINISTÉRIOS DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA, DA JUSTIÇA, DAS FINANÇAS, DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO E TURISMO

Decreto-Lei n.º 485/79

de 21 de Dezembro

Tem o Governo procurado regular o comércio de diamantes em Portugal, por forma que este deixe de se processar à margem dos circuitos normais de comercialização, com todos os prejuízos daí decorrentes para a economia nacional.

Contudo, verifica-se que aos diplomas que procuraram regular aquele comércio foi negada a necessária amplitude, de modo que podem sofrer com o normal processamento da indústria de lapidação.

Assim, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta:

Artigo 1.º Não se consideram abrangidos pela parte final do n.º 2 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 387/78, de 9 de Dezembro, os resíduos ou fragmentos não lapidáveis resultantes da lapidação de diamantes, pelo que em relação a eles se não verifica a proibição de venda estabelecida na citada disposição.

Art. 2.º O artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 228/79, de 21 de Julho, passa a ter a seguinte redacção:

Art. 3.º — 1 — Todos os diamantes em bruto ou não lapidados apreendidos em território português a detentores que não possam provar que se destinam à empresa legalmente autorizada ou a seus agentes devidamente credenciados são considerados perdidos a favor da Fazenda Nacional e vendidos nos termos do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 387/78, de 9 de Dezembro, salvo se se provar que foram furtados a entidade que licitamente seja sua proprietária ou simples detentora, à qual serão então restituídos.

2 — Todos os diamantes em bruto ou não lapidados que sejam objecto de tentativa de passagem para o exterior do País, que não sejam acompanhados de guias passadas pela empresa referida no Decreto-Lei n.º 387/78, são considerados perdidos nas condições expressas no n.º 1 deste artigo.

Art. 3.º Não necessitam, na saída do País, de ser acompanhados das guias previstas no artigo 1.º, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 228/79, de 21 de Julho, os diamantes que, tendo vindo a Portugal para efeito de lapidação, em regime de simples prestação de serviços, sejam, pelas empresas lapidadoras em cujo capital o Estado Português tenha posição minoritária, de

MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO

Decreto-Lei n.º 260/89

de 17 de Agosto

As comissões de coordenação regional (CCR) foram criadas pelo Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, com o objectivo, claramente expresso no seu artigo 3.º, de exercer a coordenação e compatibilização das acções de apoio técnico, financeiro e administrativo às autarquias locais e de executar as medidas de interesse para o desenvolvimento da respectiva região, visando a institucionalização de formas de cooperação e diálogo entre as autarquias locais e a administração central.

O Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho, que aprovou a orgânica do Ministério do Plano e da Administração do Território, introduziu algumas alterações na estrutura das comissões de coordenação regional, tendo em vista adequá-la ao espírito que presidiu à criação do Ministério do Plano e da Administração do Território e à actuação que se pretendeu imprimir ao conjunto dos serviços deste departamento.

Tais alterações traduziram-se, essencialmente, na atribuição às comissões de coordenação regional de competências nos domínios do ordenamento do território e do ambiente e na consequente criação das respectivas unidades orgânicas, as Direcções Regionais do Ordenamento do Território e do Ambiente e Recursos Naturais, ao nível das direcções de serviços.

A criação destas direcções regionais veio permitir, em clara consonância com os princípios de desburocratização e modernização administrativas, a transferência para os serviços regionais do Ministério — as CCR — de diversas competências que até aí eram exercidas a nível central.

Por outro lado, o Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho, procedeu ainda a uma reformulação de alguns órgãos e serviços das comissões, com vista a adequá-los à evolução havida desde a sua criação em 1979 e, ainda, a responder com mais eficácia e capacidade técnica às diversas solicitações que constantemente se colocam na promoção do desenvolvimento regional e no apoio à administração local.

Assim, as antigas Direcção de Serviços de Estudos e Programação e Direcção de Serviços de Apoio às Autarquias Locais deram origem, respectivamente, à Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento e à Direcção Regional da Administração Autárquica. Por seu turno, o conselho consultivo regional e o conselho coordenador regional, previstos nos artigos 5.º, 9.º e 10.º do Decreto-Lei n.º 494/79, passaram a designar-se, respectivamente, por conselho da região e por conselho coordenador.

As alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho, pretenderam, pois, conforme consta do respectivo preâmbulo, reforçar a coordenação a nível regional, uma vez que este constitui o espaço privilegiado de síntese na formulação das diferentes políticas.

As vantagens da opção tomada são hoje evidentes e amplamente reconhecidas. Desconcentrou-se sem perda de coerência e com clara melhoria na eficácia dos serviços. Aproximaram-se estes dos seus reais destina-

tários, as autarquias locais os cidadãos e os agentes económicos. Muitas das competências que anteriormente eram exercidas a nível central puderam, por via das alterações introduzidas na orgânica das CCR, ser transferidas, como têm sido, para estes serviços regionais do Ministério do Planeamento e da Administração do Território (MPAT). Tudo isto em perfeita sintonia com os Programas do X e XI Governos Constitucionais, que claramente elegeram o desenvolvimento regional, o apoio às autarquias locais e consequente fortalecimento do poder local, o correcto ordenamento do território e a protecção e melhoria do ambiente, a par da indispensável modernização da Administração Pública, da concentração e desburocratização dos serviços, como objectivos prioritários e opções fundamentais.

Importa, agora, dar sequência à reformulação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho, regulamentando os seus preceitos referentes às comissões de coordenação regional.

O presente diploma vem, assim, dar corpo à estrutura das comissões de coordenação regional, reunido num único texto aquilo que se encontrava disperso em legislação avulsa, já que o próprio Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, sofreu sucessivas alterações parciais ao longo do tempo.

A par desta operação, que a boa técnica legislativa indiscutivelmente aconselha, definem-se as competências dos serviços de nível hierárquico inferior, divisões e secções, sendo certo que as mesmas correspondem, na quase totalidade, a unidades já existentes nas comissões ou que para estas foram transferidas por força da extinção de diversas direcções-gerais, operada pela Lei Orgânica do MPAT.

A estrutura orgânica das comissões integra, assim, três tipos de serviços: os serviços operativos centrais, que correspondem às direcções regionais e respectivas divisões sectoriais; os serviços de apoio técnico e administrativo, de vocação horizontal e de suporte indiferenciado a todas as unidades orgânicas; os serviços operativos desconcentrados, sediados nos principais núcleos urbanos das áreas de actuação de cada comissão, permitindo um contacto permanente e directo com as realidades que constituem o quadro físico, institucional e económico da acção das comissões.

Cada comissão de coordenação regional atua numa área geográfica específica, com características e competências bem definidas e diferenciadas, que vão desde o número de autarquias a que devem prestar apoio até à própria realidade sócio-económica em que se movem.

Entendeu-se, assim, que o modelo orgânico a adoptar não poderia, face às especificidades de cada região, ser o mesmo para todas as comissões. Sob pena de, ao criar-se uma estrutura administrativa uniforme, se perder de vista o quadro real em que cada comissão actua. Não faria sentido que a realidade objectivamente diferentes fosse dada uma mesma resposta, em termos de estrutura orgânica.

Neste contexto, optou-se por um modelo misto, que, sem quebra da necessária unidade do sistema administrativo, procura adequar a estrutura de cada comissão à realidade geográfica, económica e sócio-cultural em que desenvolve a sua actuação.

Daí que, por exemplo, os serviços de apoio técnico e administrativo, os serviços desconcentrados e, de uma forma geral, todas as unidades ao nível da divisão sejam diferentes de comissão para comissão.

Em síntese, a estrutura orgânica das comissões de coordenação regional, consagrada no presente diploma, obedeceu aos seguintes objetivos fundamentais: simplificação e modernização administrativas, funcionalidade e adequação às exigências próprias de cada região e contenção de encargos financeiros.

Da articulação destes propósitos obteve-se uma estrutura que potencia a eficácia dos serviços, permitindo o exercício correcto das atribuições que estão cometidas às comissões de coordenação regional.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Disposições comuns

Artigo 1.º

Definição e natureza

1 — As comissões de coordenação regional, criadas pelo Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, são os organismos incumbidos de, no respectivo âmbito regional, coordenar e executar as medidas de interesse para o desenvolvimento da respectiva região, promovendo as necessárias acções de apoio técnico e administrativo às autarquias locais nela compreendidas, em ligação com os serviços centrais envolvidos na sua realização.

2 — As comissões de coordenação regional dependem directamente do Ministro do Planeamento e da Administração do Território, com faculdade de delegação nos restantes membros do Governo que o coadjuvam.

Artigo 2.º

Atribuições

As comissões de coordenação regional exercem, na respectiva área de jurisdição, as atribuições fixadas no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, incumbindo-lhes, ainda, desenvolver as medidas e acções conducentes a um correcto ordenamento do território, à protecção e melhoria do ambiente e à gestão racional dos recursos naturais.

Artigo 3.º

Órgãos

1 — As comissões de coordenação regional dispõem dos seguintes órgãos:

- a) Presidente;
- b) Conselho da região;
- c) Conselho coordenador;
- d) Conselho administrativo.

2 — O presidente e o conselho administrativo exercem as competências que lhes estão cometidas por lei, podendo delegá-las nos vice-presidentes, no administrador ou nos directores regionais.

3 — O conselho consultivo regional e o conselho coordenador regional previstos no Decreto-Lei

n.º 494/79, de 21 de Dezembro, passam a designar-se, respectivamente, por conselho da região e conselho coordenador.

4 — A composição e funcionamento do conselho da região e do conselho coordenador regem-se pelas disposições relativas ao conselho consultivo regional e ao conselho coordenador regional previstas no Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 338/81, de 10 de Dezembro.

5 — O conselho administrativo é constituído pelo presidente, pelo administrador e pelo chefe da Repartição Administrativa e Financeira.

Artigo 4.º

Serviços

1 — As comissões de coordenação regional dispõem dos seguintes serviços operativos centrais:

- a) Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento;
- b) Direcção Regional da Administração Antárquica;
- c) Direcção Regional do Ordenamento do Território;
- d) Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais.

2 — As comissões de coordenação regional dispõem ainda de serviços centrais de apoio técnico e administrativo e de serviços desconcentrados.

3 — Com excepção dos casos previstos na alínea a) do n.º 1 dos artigos 12.º e 24.º, os serviços referidos no número anterior são dirigidos por chefes de divisão, sendo as repartições administrativas e financeiras dirigidas por chefes de repartição.

4 — Os serviços desconcentrados dispõem de uma secção administrativa e compete-lhes, nas respectivas áreas geográficas de actuação, coadjuvar os serviços centrais na prossecução das suas atribuições e apoiar as respectivas actividades.

5 — Integram-se nas comissões de coordenação regional os serviços regionais e distritais da Direcção-Geral do Planeamento Urbanístico, da Direcção-Geral do Equipamento Regional e Urbano e da Direcção-Geral do Ordenamento existentes à data da sua constituição e sediadas nas respectivas áreas de actuação.

6 — A actividade das comissões de gestão do ar é coordenada pela comissão de coordenação regional da respectiva área, através da Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais.

Artigo 5.º

Direcções regionais

1 — À Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento compete a elaboração de estudos nas áreas do planeamento e desenvolvimento, a preparação e coordenação dos planos de desenvolvimento regional e o acompanhamento dos programas operacionais de desenvolvimento económico-social na área da região.

2 — À Direcção Regional da Administração Antárquica compete prestar o apoio que for solicitado pelas autarquias locais, designadamente nos domínios jurí-



dico, administrativo, económico, financeiro, dos recursos humanos e da organização e gestão, elaborar estudos, análises e pareceres relativos à temática da administração autárquica e promover acções de formação e de informação.

3 — À Direcção Regional do Ordenamento do Território compete o estudo e formulação de princípios directores do ordenamento territorial, a promoção e avaliação de planos de ocupação, a promoção e acompanhamento da construção de equipamentos colectivos e de acções de renovação e revitalização urbanas, bem como o apoio técnico aos municípios no domínio destas competências.

4 — À Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais compete a realização de acções de estudo, inventariação, gestão, coordenação, integração e execução de medidas de intervenção necessárias à conservação e gestão do ambiente, bem como o aproveitamento dos recursos naturais numa perspectiva de desenvolvimento da qualidade de vida das populações, incluindo o apoio técnico aos municípios no domínio destas competências.

Artigo 6.º

Pessoal

1 — As comissões de coordenação regional dispõem do pessoal que lhes for afecto no âmbito do quadro único do Ministério do Planeamento e da Administração do Território.

2 — A gestão do pessoal afecto às comissões de coordenação regional, incluindo o dos gabinetes de apoio técnico, é feita nos termos do n.º 4 do artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho, tendo em conta o disposto no seu n.º 5.

3 — O pessoal dirigente e de chefia de cada comissão de coordenação regional é o constante dos anexos I a V ao presente diploma, que dele fazem parte integrante, e inclui-se no quadro único de pessoal do Ministério do Planeamento e da Administração do Território.

4 — Os tesoureiros das comissões de coordenação regional têm direito a um abono para falhas correspondente a 10% do vencimento atribuído à categoria de ingresso na respectiva carreira.

Artigo 7.º

Recetas

1 — Constituem receitas próprias das comissões de coordenação regional:

- a) As comparticipações dos municípios, para acorrer às despesas de funcionamento dos gabinetes de apoio técnico;
- b) O produto da venda de bens ou de prestação de serviços;
- c) Quaisquer outras receitas que lhes sejam atribuídas por lei, contrato ou outro título.

2 — As importâncias arrecadadas serão depositadas em instituição bancária e movimentadas por meio de cheque ou transferência bancária, mediante duas assinaturas a determinar pelo conselho administrativo.

3 — A cobrança coerciva das dívidas será feita pelo processo das execuções fiscais através dos serviços de justiça fiscal.

CAPÍTULO II

Comissão de Coordenação da Região do Norte

SECÇÃO I

Serviços operativos centrais

Artigo 8.º

Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento

1 — A Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão dos Sectores Produtivos;
- b) Divisão dos Sectores Sociais;
- c) Divisão de Coordenação de Investimentos Públicos e Fundos Estruturais;
- d) Divisão de Programas e Projectos.

2 — À Divisão dos Sectores Produtivos compete:

- a) Participar na elaboração das componentes sectoriais do plano de desenvolvimento regional e proceder ao seu acompanhamento;
- b) Participar na preparação de programas operacionais de desenvolvimento regional, planos directores municipais e outros instrumentos de intervenção espacial, elaborando os respectivos contributos sectoriais;
- c) Participar, nos termos da lei, na gestão e concretização de sistemas de incentivos de finalidade regional e de outros instrumentos de política regional e proceder à avaliação do seu impacte;
- d) Acompanhar e avaliar o impacte das políticas comunitárias nas actividades produtivas, com vista à supressão de estrangulamentos e concretização de potencialidades;
- e) Dinamizar e orientar uma eficaz utilização dos sistemas de incentivos e de outros instrumentos de política, designadamente programas regionais no âmbito dos fundos estruturais e outras intervenções comunitárias.

3 — À Divisão dos Sectores Sociais compete:

- a) Elaborar os contributos relativos às grandes áreas de cultura, educação e qualidade de vida no âmbito da estratégia e do programa de desenvolvimento regional e sua revisão periódica, da participação no plano nacional, em programas operacionais de desenvolvimento regional e em planos directores municipais;
- b) Conceber, concretizar e coordenar programas e acções no âmbito do ensino, da formação profissional e da educação permanente, das actividades culturais, do património cultural, do artesanato e da animação cultural, da segurança social e saúde, da habitação, do emprego, dos tempos livres e do desporto.

4 — À Divisão de Coordenação de Investimentos Públicos e Fundos Estruturais compete:

- a) Colaborar na concepção e promover a aplicação de programas e de investimentos públicos da responsabilidade do Estado ou das autarquias locais quando sejam apoiados pela administração central, na área da região;

- b) Avaliar os efeitos regionais dos programas referidos na alínea anterior e sugerir as intervenções susceptíveis de maximizar os seus resultados;
- c) Participar na definição de metodologias e organizar o processo regional de candidaturas ao FEDER na parte referente às autarquias locais e colaborar com os sectores da administração central na selecção de candidaturas da sua competência;
- d) Colaborar no estabelecimento e promover formas de coordenação dos fundos estruturais da região.

5 — À Divisão de Programas e Projectos compete:

- a) Analisar o grau de concretização dos objectivos do plano de desenvolvimento regional, com referência a horizontes temporais previamente definidos;
- b) Promover ou colaborar na realização de estudos preliminares que permitam definir esquemas de intervenção sob a modalidade de programas que se possam enquadrar em formas institucionais específicas;
- c) Promover ou colaborar na concepção, implantação, acompanhamento e avaliação de programas e projectos de índole espacial e sectorial com impacte estratégico para a região;
- d) Promover a realização de estudos preliminares de avaliação económica e social dos projectos e programas definidos nas alíneas anteriores.

6 — As competências referidas nos números anteriores são exercidas em articulação com o Departamento Central de Planeamento, com a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional e com o Departamento de Acompanhamento e Avaliação.

Artigo 9.º

Direcção Regional da Administração Autárquica

1 — A Direcção Regional da Administração Autárquica compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Organização e Gestão Municipal;
- b) Divisão de Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos;
- c) Divisão de Investigação e Estudos Autárquicos;
- d) Divisão de Apoio Jurídico.

2 — À Divisão de Organização e Gestão Municipal compete:

- a) Proceder à elaboração dos estudos necessários à concepção de um sistema de planeamento e gestão adequado às necessidades das autarquias locais;
- b) Elaborar estudos sobre formas e meios de intervenção das autarquias locais com vista à promoção do desenvolvimento sócio-económico local;
- c) Apoiar o processo de gestão das autarquias locais, tendo em vista a eficácia de actuação, na prossecução dos objectivos estabelecidos;

- d) Elaborar os estudos necessários para efeitos de aperfeiçoamento da gestão económico-financeira das câmaras municipais, serviços municipais, empresas municipais e intermunicipais, associações e federações de municípios e apoiar a sua concretização em matéria de normalização da respectiva contabilidade;
- e) Estudar e propor, em colaboração com os serviços competentes, normas e princípios orientadores do sistema de crédito autárquico, no que respeita à criação e utilização de linhas de crédito e incentivos ao seu desenvolvimento, à emissão de obrigações municipais e estabelecimento de contratos de reequilíbrio financeiro;
- f) Proceder, a solicitação das autarquias locais, ao levantamento da situação económico-financeira e propor o conseqüente programa de saneamento;
- g) Elaborar e participar na elaboração de estudos tendentes à identificação e selecção de critérios para estabelecimento de planos de distribuição das participações financeiras das autarquias locais e analisar o resultado da sua aplicação.

3 — À Divisão de Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos compete:

- a) Conceber e realizar programas de formação e proceder à respectiva avaliação;
- b) Colaborar com outras entidades públicas e privadas vocacionadas para a actividade de formação com vista ao desenvolvimento conjunto de programas de formação;
- c) Apoiar as autarquias locais que o solicitem nos processos de recrutamento e selecção de pessoal;
- d) Elaborar estudos no domínio da formação e do recrutamento e selecção de pessoal da administração local;
- e) Colaborar na elaboração de estudos tendentes à estruturação das carreiras e categorias do pessoal da administração local, bem como à definição de normas sobre a organização dos respectivos quadros de pessoal.

4 — À Divisão de Investigação e Estudos Autárquicos compete:

- a) Elaborar estudos de carácter interdisciplinar e integrado sobre temas da administração local e propor as conseqüentes medidas de modernização e inovação no âmbito daquele sector da Administração;
- b) Realizar estudos comparados de administração local, tendo em conta particularmente o espaço europeu em que o País está integrado e os respectivos contornos regionais;
- c) Efectuar levantamentos e pesquisas, em colaboração com as autarquias locais envolvidas, para efeito de caracterização de situações e elaboração de propostas de medidas adequadas;
- d) Elaborar estudos de investigação e desenvolvimento, no âmbito da Administração Pública, com vista à sua transposição e proposta de aplicação à administração local;
- e) Estudar e propor medidas relativas ao processo de transferência de novas competências para a administração local.

5 — À Divisão de Apoio Jurídico compete:

- a) Elaborar informações, pareceres e estudos de natureza jurídica que lhe forem solicitados pelo presidente;
- b) Emitir pareceres de natureza jurídica ou administrativa sobre matérias relativas às autarquias locais;
- c) Proceder à identificação e análise de questões relacionadas com a administração local, cujo esclarecimento generalizado se revele conveniente, e promover a sua clarificação;
- d) Proceder ao estudo da legislação autárquica nacional e estrangeira.

Artigo 10.º

Direcção Regional do Ordenamento do Território

1 — A Direcção Regional do Ordenamento do Território compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Gestão do Território;
- b) Divisão de Reabilitação e Áreas Críticas;
- c) Divisão de Equipamentos e Infra-Estruturas;
- d) Divisão de Estudos e Planeamento.

2 — À Divisão de Gestão do Território compete:

- a) Manter um inventário actualizado do património urbanístico e colaborar no levantamento de fontes de poluição e de degradação da paisagem;
- b) Emitir parecer, nos termos legais aplicáveis, sobre processos de expropriação por utilidade pública, de declaração de áreas de desenvolvimento urbano prioritário e de construção prioritária e outros institutos legais integrados na política de solos;
- c) Colaborar na preparação de programas integrados de desenvolvimento regional;
- d) Colaborar na actualização da base cartográfica regional.

3 — À Divisão de Reabilitação e Áreas Críticas compete:

- a) Gerir a nível regional os programas nacionais de reabilitação urbana e de reconversão de áreas clandestinas;
- b) Dar parecer sobre delimitação de áreas críticas e sobre o desencadeamento de operações de reabilitação ou reconversão, bem como sobre os seus programas e relatórios anuais;
- c) Promover e apoiar iniciativas não oficiais de reabilitação e preservação;
- d) Colaborar na identificação e estudo de áreas sujeitas a grande pressão e propor as medidas preventivas necessárias.

4 — À Divisão de Equipamentos e Infra-Estruturas compete:

- a) Acompanhar e coordenar os investimentos em infra-estruturas e equipamentos de carácter regional, avaliando a sua coerência com a política de desenvolvimento e ordenamento;
- b) Colaborar na definição de normas de localização, dimensionamento e condicionamento de infra-estruturas e equipamentos;

- c) Acompanhar e avaliar o impacto da política de habitação em relação às políticas regionais de desenvolvimento e ordenamento do território e propor as medidas correctoras consideradas necessárias;

- d) Gerir a nível regional os programas para a instalação e reconversão de equipamentos de utilização colectiva.

5 — À Divisão de Estudos e Planeamento compete:

- a) Colaborar na delimitação e gestão da Reserva Ecológica Nacional e da Reserva Agrícola Nacional, fiscalizando a sua observância e procedendo à desclassificação ou reclassificação de áreas, nos termos da lei;
- b) Colaborar na definição e execução da estratégia de desenvolvimento regional, do plano de desenvolvimento regional e dos programas operacionais de desenvolvimento regional;
- c) Estudar e propor a adopção de directrizes regionais de ordenamento;
- d) Colaborar na realização de estudos de avaliação de impactes com vista à constituição, a nível regional, de carteiras de sítios e faixas de reserva para a localização de equipamentos e infra-estruturas e para o aproveitamento de recursos;
- e) Colaborar na realização de estudos de avaliação do impacto de políticas e investimentos no ordenamento do território e na proposta de medidas de política.

Artigo 11.º

Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais

1 — A Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Informação e Normas Ambientais;
- b) Divisão de Recursos Endógenos;
- c) Divisão de Controlo e Fiscalização Ambiental;
- d) Divisão de Estudos e Planeamento do Ambiente.

2 — À Divisão de Informação e Normas Ambientais compete:

- a) Manter um inventário actualizado dos recursos endógenos e das fontes poluidoras e de degradação da paisagem e proceder, por si ou em colaboração com outras entidades, às diligências de salvaguarda adequadas;
- b) Promover a recolha, análise e divulgação de normativos legais e técnicos relativos à defesa e protecção do ambiente e recursos naturais;
- c) Manter actualizada a base cartográfica regional em colaboração com os organismos que, a nível nacional, detêm competência no domínio da cartografia;
- d) Promover junto dos principais agentes e operadores públicos e privados e da população em geral a motivação para comportamentos ajustados face ao ambiente e recursos naturais;
- e) Colaborar com os serviços da Administração Pública competentes no estabelecimento e defesa dos interesses dos consumidores.

3 — À Divisão de Recursos Endógenos compete:

- a) Participar na elaboração do plano de desenvolvimento regional e dos planos operacionais de desenvolvimento regional;
- b) Acompanhar a implantação e a gestão das administrações de região hidrográfica;
- c) Acompanhar investimentos com impacto na quantidade e qualidade dos recursos naturais da região, nomeadamente a água, a floresta e os solos;
- d) Acompanhar a actividade a nível regional dos serviços da Administração Pública com competência na gestão e utilização de recursos naturais.

4 — À Divisão de Controlo e Fiscalização Ambiental compete:

- a) Coordenar a actividade das comissões de gestão do ar da sua área de actuação;
- b) Aprovar ou licenciar, nos termos da lei, actividades, estabelecimentos e obras públicas ou privadas do ponto de vista da preservação do ambiente e dos recursos naturais;
- c) Inspeccionar as fontes poluidoras, promover as medidas necessárias ao respeito das normas ambientais e negociar, gerir e acompanhar contratos-programa de redução da poluição;
- d) Colaborar com as entidades com atribuições de controlo e fiscalização da poluição aquática, acompanhando as respectivas actividades;
- e) Gerir as servidões ecológicas, ambientais e de protecção aos recursos naturais.

5 — À Divisão de Estudos e Planeamento do Ambiente compete:

- a) Colaborar na definição e execução da estratégia de desenvolvimento regional, do plano de desenvolvimento regional e dos programas operacionais de desenvolvimento regional;
- b) Colaborar na elaboração do plano nacional de investigação e desenvolvimento sobre ambiente e recursos naturais;
- c) Dinamizar e apoiar processos de negociação e contratos-programa de redução da poluição;
- d) Estudar, recolher e divulgar tecnologias e processos de preservação do ambiente e utilização dos recursos naturais e colaborar em programas de educação ambiental.

SECÇÃO II

Serviços centrais de apoio técnico e administrativo

Artigo 12.º

Designação dos serviços

A Comissão de Coordenação da Região do Norte dispõe dos seguintes serviços centrais de apoio técnico e administrativo:

- a) Núcleo Regional de Coordenação dos Gabinetes de Apoio Técnico;
- b) Centro de Documentação e Informação;

- c) Centro de Informática, Estatística e Métodos Quantitativos;
- d) Divisão de Organização e Recursos Humanos;
- e) Divisão Financeira e de Controlo Orçamental;
- f) Repartição Administrativa e Financeira.

Artigo 13.º

Núcleo Regional de Coordenação dos Gabinetes de Apoio Técnico

1 — Ao Núcleo Regional de Coordenação dos Gabinetes de Apoio Técnico (GAT) compete:

- a) Apoiar o presidente nas tarefas relativas à coordenação dos GAT;
- b) Promover as necessárias acções de apoio à actividade dos GAT;
- c) Assegurar a ligação entre os GAT e entre estes e os restantes serviços da Comissão;
- d) Propor e colaborar na realização de acções de formação para o pessoal dos GAT;
- e) Elaborar o relatório anual de actividade dos GAT.

2 — O Núcleo Regional de Coordenação dos Gabinetes de Apoio Técnico, directamente dependente do presidente, é dirigido por um director de serviços.

Artigo 14.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação compete:

- a) Recolher, seleccionar, tratar e difundir a documentação e a informação necessárias à actividade da Comissão;
- b) Proceder à gestão e actualização permanente da base de dados bibliográficos, por forma a mantê-la adequada às necessidades dos interessados e aos objectivos da Comissão;
- c) Participar, com outros serviços e entidades da orgânica do planeamento, no estudo e implementação de uma rede de informação para o planeamento;
- d) Promover estudos e acções em matéria de informação, nomeadamente com o objectivo de promover a criação de uma estrutura regional de informação.

Artigo 15.º

Centro de Informática, Estatística e Métodos Quantitativos

Ao Centro de Informática, Estatística e Métodos Quantitativos compete:

- a) Elaborar planos de desenvolvimento informático da Comissão e conduzir as acções necessárias à sua concretização;
- b) Assegurar um permanente conhecimento das disponibilidades do Sistema Estatístico Nacional e de outras fontes de informação adicionais, em matéria de informação regional e local;
- c) Desenvolver, em colaboração com os serviços de âmbito nacional e regional competentes, as

acções tendentes à recolha de informação estatística necessária ao desenvolvimento das tarefas atribuídas à Comissão;

- d) Desenvolver instrumentos metodológicos adequados nos domínios da estatística, da economia e da investigação operacional e promover a sua correcta utilização.

Artigo 16.º

Divisão de Organização e Recursos Humanos

À Divisão de Organização e Recursos Humanos compete:

- a) Elaborar os estudos necessários à correcta afectação e gestão do pessoal pelos diversos serviços da Comissão e dos gabinetes de apoio técnico da sua área, tendo em vista a prossecução das respectivas atribuições;
- b) Elaborar estudos e propostas de intervenção legislativa na área dos recursos humanos da administração central, designadamente no que se refere ao exercício de funções na periferia;
- c) Estudar e colaborar na aplicação de métodos actualizados de organização e gestão, nomeadamente nos aspectos que se relacionam com a modernização administrativa;
- d) Proceder à execução dos diplomas disciplinadores das relações de emprego público;
- e) Assegurar a satisfação das necessidades de formação de pessoal da Comissão e dos gabinetes de apoio técnico da sua área.

Artigo 17.º

Divisão Financeira e de Controlo Orçamental

À Divisão Financeira e de Controlo Orçamental compete:

- a) Preparar e executar os orçamentos privativo e cambial da Comissão e de comissões, grupos de trabalho, projectos ou serviços dela dependentes ou aos quais a Comissão preste apoio;
- b) Exercer o controlo orçamental global e sectorial com vista ao conhecimento atempado da evolução orçamental e à adopção de medidas adequadas à gestão integrada dos recursos financeiros da Comissão;
- c) Organizar e manter uma contabilidade analítica que permita o adequado controlo de custos;
- d) Organizar a conta de gerência anual e preparar os elementos necessários à elaboração do respectivo relatório;
- e) Desenvolver as actividades relativas à aquisição, compra e arrendamento de instalações, equipamentos e serviços e às obras de construção, adaptação, reparação e conservação.

Artigo 18.º

Repartição Administrativa e Financeira

1 — À Repartição Administrativa e Financeira compete coordenar a actividade relativa à organização do expediente geral, à administração corrente do pessoal e à elaboração e execução dos instrumentos de gestão

financeira da Comissão, bem como assegurar todo o expediente relativo à gestão administrativa e financeira dos gabinetes de apoio técnico.

2 — A Repartição Administrativa e Financeira compreende as seguintes secções:

- a) Secção de Pessoal, Expediente Geral e Arquivo;
- b) Secção de Contabilidade;
- c) Secção de Património e Aproveitamento;
- d) Tesouraria.

SECÇÃO III

Serviços desconcentrados

Artigo 19.º

Área de actuação

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Norte dispõe dos seguintes serviços desconcentrados:

- a) Núcleo de Braga;
- b) Núcleo de Viana do Castelo;
- c) Núcleo de Vila Real.

2 — A área de actuação dos serviços desconcentrados é definida por despacho do Ministro do Planeamento e da Administração do Território.

CAPÍTULO III

Comissão de Coordenação da Região do Centro

SECÇÃO I

Serviços operativos centrais

Artigo 20.º

Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento

1 — A Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão do Plano Regional;
- b) Divisão de Estudos Económicos, Sociais e Culturais;
- c) Divisão de Apoio e Gestão de Fundos Europeus.

2 — À Divisão do Plano Regional compete:

- a) Elaborar e promover a realização de estudos no domínio do planeamento e desenvolvimento regional e local, em colaboração com os demais serviços competentes;
- b) Colaborar com os organismos centrais de planeamento na elaboração dos planos nacionais;
- c) Apoiar a actividade dos gabinetes coordenadores dos programas integrados de desenvolvimento regional, acompanhando a execução dos respectivos programas e projectos;
- d) Elaborar estudos conducentes à criação, organização e funcionamento de formas de administração intermunicipal.

3 — À Divisão de Estudos Económicos, Sociais e Culturais compete:

- a) Elaborar e promover a realização de estudos económicos, sociais e culturais com interesse para o desenvolvimento regional e local;
- b) Realizar ou colaborar com os serviços sectoriais competentes no levantamento dos recursos existentes na região e estudar a melhor forma do seu aproveitamento;
- c) Colaborar com os diversos organismos de apoio aos agentes económicos regionais na promoção de iniciativas de dinamização da respectiva actividade, bem como na difusão de informações e esclarecimentos dos programas e projectos de desenvolvimento regional e local;
- d) Promover o levantamento do artesanato existente na região e fomentar iniciativas tendo em vista o seu desenvolvimento e divulgação;
- e) Estudar e colaborar com os serviços competentes no levantamento dos espaços susceptíveis de aproveitamento turístico e na concretização de medidas tendentes à sua promoção.

4 — À Divisão de Apoio e Gestão de Fundos Europeus compete:

- a) Apoiar os organismos centrais de coordenação e gestão dos fundos europeus nas suas ligações com as autarquias locais;
- b) Acompanhar e coordenar a preparação de projectos de investimento das autarquias locais para o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, bem como o respectivo processo de financiamento;
- c) Promover a divulgação das regras comunitárias e, especialmente, das normas e procedimentos de acesso aos fundos europeus;
- d) Analisar e dar parecer sobre o interesse regional dos projectos de investimento candidatos ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, quando localizados na área de actuação da Comissão, em conformidade com o Regulamento Nacional.

5 — As competências referidas nos números anteriores são exercidas em articulação com o Departamento Central de Planeamento, com a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional e com o Departamento de Acompanhamento e Avaliação.

Artigo 21.º

Direcção Regional da Administração Autárquica

1 — A Direcção Regional da Administração Autárquica compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Apoio Jurídico;
- b) Divisão de Finanças Locais;
- c) Divisão de Organização e Apoio à Gestão Autárquica.

2 — À Divisão de Apoio Jurídico compete:

- a) Emitir pareceres de natureza jurídica ou administrativa;
- b) Elaborar e participar na elaboração de estudos relativos à administração local;
- c) Proceder ao estudo de legislação autárquica nacional e estrangeira;

- d) Colaborar na elaboração de estudos tendentes à reestruturação das carreiras e categorias de pessoal da administração local;
- e) Proceder ou colaborar, a solicitação da autarquia, no recrutamento e selecção de pessoal para a administração local.

3 — À Divisão de Finanças Locais compete:

- a) Elaborar ou colaborar na elaboração dos estudos necessários à regulamentação, acompanhamento, implantação e revisão do sistema financeiro e contabilístico das autarquias locais;
- b) Acompanhar a evolução do sistema económico-financeiro dos municípios, serviços municipalizados, associações e federações de municípios, empresas municipais e intermunicipais;
- c) Propor normas e princípios orientadores do sistema de crédito autárquico no que respeita à criação e utilização de linhas de crédito e incentivos ao seu aproveitamento, à emissão de obrigações municipais e ao estabelecimento de contratos de reequilíbrio financeiro, bem como realizar os estudos que neste domínio se revelarem adequados;
- d) Colaborar, nos termos da lei, no estabelecimento dos planos de distribuição das participações financeiras das autarquias locais;
- e) Elaborar e divulgar análises sobre a situação económico-financeira das autarquias locais, serviços municipalizados, associações e federações de municípios, empresas municipais e intermunicipais.

4 — À Divisão de Organização e Apoio à Gestão Autárquica compete:

- a) Prestar apoio na definição, criação e desenvolvimento das estruturas orgânicas das autarquias locais, tendo em vista a sua permanente adequação aos objectivos prosseguidos;
- b) Proceder ao estudo e à racionalização dos circuitos e procedimentos administrativos, bem como apoiar a sua concretização;
- c) Elaborar estudos e propor metodologias para a informatização dos serviços das autarquias locais, serviços municipalizados, associações e federações de municípios, empresas municipais e intermunicipais, bem como apoiá-los nos respectivos processos;
- d) Elaborar os estudos necessários ao aperfeiçoamento de técnicas e mecanismos de gestão económico-financeira das autarquias locais, serviços municipalizados, associações e federações de municípios, empresas municipais e intermunicipais;
- e) Estudar e propor medidas para o enquadramento na orgânica municipal de competências que venham a ser transferidas para a administração local;
- f) Elaborar ou colaborar na elaboração de estudos necessários ao correcto dimensionamento e organização racional dos quadros de pessoal da administração local, prestando o apoio que, neste domínio, for solicitado pelas autarquias locais.

Artigo 22.º

Direcção Regional do Ordenamento do Território

1 — A Direcção Regional do Ordenamento do Território compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Ordenamento e Planeamento Territorial;
- b) Divisão de Estruturação Urbana e Reabilitação;
- c) Divisão de Equipamentos e Infra-Estruturas;
- d) Divisão de Cartografia, Inventário e Normas.

2 — À Divisão de Ordenamento e Planeamento Territorial compete:

- a) Colaborar e propor superiormente a adopção de medidas no âmbito do ordenamento do território;
- b) Analisar o impacto no âmbito da região das políticas regionais e sectoriais no ordenamento do território, garantindo a articulação intersectorial com os competentes departamentos;
- c) Promover, acompanhar e coordenar a elaboração de planos regionais de ordenamento do território;
- d) Coordenar as acções sectoriais com incidência no ordenamento do território e na delimitação da Reserva Agrícola Nacional e da Reserva Ecológica Nacional.

3 — À Divisão de Estruturação Urbana e Reabilitação compete:

- a) Acompanhar e colaborar na elaboração dos planos e programas de instalação de equipamentos de utilização colectiva;
- b) Elaborar e colaborar em estudos relativos ao ordenamento municipal e de estruturas urbanas;
- c) Promover, acompanhar e coordenar a nível regional a elaboração e implantação de programas de estruturação, renovação e recuperação urbanas.

4 — À Divisão de Equipamentos e Infra-Estruturas compete:

- a) Colaborar na elaboração e acompanhamento dos programas operacionais de desenvolvimento regional e dos planos de ordenamento do território;
- b) Elaborar e promover a elaboração de programas para a instalação de equipamentos de utilização colectiva;
- c) Elaborar os estudos de diagnóstico da situação regional no que respeita a infra-estruturas;
- d) Analisar e dar parecer sobre o interesse regional de projectos de investimento em infra-estruturas e programas de instalação de equipamentos de utilização colectiva, procedendo ao seu acompanhamento;
- e) Coordenar e colaborar na elaboração de projectos e na execução de equipamentos de utilização colectiva e informar os que lhe sejam remetidos para esse efeito e difundir as normas a que a sua elaboração deve obedecer.

5 — À Divisão de Cartografia, Inventário e Normas compete:

- a) Elaborar e manter actualizados os elementos cartográficos e os dados necessários ou de interesse para o ordenamento do território;
- b) Garantir a articulação com os organismos e entidades que a nível nacional detêm competências no domínio da cartografia;
- c) Promover e colaborar na elaboração de regulamentos e normas técnicas visando a preparação de planos de ordenamento, a implantação de equipamentos de utilização colectiva e a recuperação de zonas urbanas de interesse arquitectónico, histórico ou cultural;
- d) Promover a recolha, análise e divulgação de regulamentos e normas técnicas relativas a planos de ordenamento, verificar a sua aplicação e propor ajustamentos sempre que se mostre aconselhável.

Artigo 23.º

Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais

1 — A Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos, Educação Ambiental e Defesa do Consumidor;
- b) Divisão de Qualidade e Controlo Ambiental;
- c) Divisão de Recursos Naturais.

2 — À Divisão de Estudos, Educação Ambiental e Defesa do Consumidor compete:

- a) Promover e colaborar no inventário dos recursos endógenos e das fontes poluidoras e de degradação da paisagem na região;
- b) Elaborar e propor programas e investimentos no domínio da protecção e da valorização dos recursos naturais, procurando compatibilizar os usos múltiplos dos recursos;
- c) Estudar e propor medidas de salvaguarda, preservação, recuperação e aproveitamento do património natural e construído;
- d) Promover e apoiar acções de divulgação e programas educativos e de formação no domínio do ambiente, dos recursos naturais e da defesa do consumidor;
- e) Prestar apoio técnico a associações de defesa do ambiente e do consumidor e colaborar com os organismos do Estado com competência no domínio da educação ambiental e de defesa do consumidor.

3 — À Divisão de Qualidade e Controlo Ambiental compete:

- a) Coordenar as comissões de gestão do ar da respectiva área;
- b) Controlar e fiscalizar as emissões gasosas e os efluentes resultantes de actividades industriais e colaborar, neste domínio, com outros organismos do Estado;
- c) Efectuar medições de níveis sonoros e de poluição atmosférica em zonas sensíveis da região e prestar apoio técnico às autarquias locais e organismos do Estado;

- d) Promover e colaborar em acções no domínio da protecção radiológica e da segurança nuclear, riscos industriais graves e transporte de substâncias perigosas.

4 — À Divisão de Recursos Naturais compete:

- a) Acompanhar a gestão das entidades responsáveis pela administração da região hidrográfica;
- b) Elaborar estudos ou planos sectoriais que promovam a coordenação de esforços das diversas entidades, no domínio do saneamento básico;
- c) Colaborar na delimitação da Reserva Agrícola Nacional e da Reserva Ecológica Nacional, bem como na elaboração de planos e balanços energéticos nacionais;
- d) Gerir as áreas protegidas de interesse regional e as servidões ecológicas, ambientais e de protecção a recursos naturais e colaborar com outros organismos, nestes domínios;
- e) Promover a utilização racional de recursos, designadamente através do apoio a acções nos domínios da recuperação e regeneração dos resíduos;
- f) Acompanhar investimentos com impacto no ambiente ou nos recursos naturais da região, nomeadamente na água, na floresta, no solo e no subsolo.

SECÇÃO II

Serviços centrais de apoio técnico e administrativo

Artigo 24.º

Designação dos serviços

A Comissão de Coordenação da Região do Centro dispõe dos seguintes serviços centrais de apoio técnico e administrativo:

- a) Núcleo Regional de Coordenação dos GAT;
- b) Centro de Documentação e Informação;
- c) Gabinete de Informática e Estatística;
- d) Divisão de Emprego e Apoio ao Desenvolvimento Sócio-Económico;
- e) Divisão de Organização e Recursos Humanos;
- f) Divisão Financeira e de Controlo Orçamental;
- g) Repartição Administrativa e Financeira.

Artigo 25.º

Núcleo Regional de Coordenação dos GAT

1 — Ao Núcleo Regional de Coordenação dos GAT compete:

- a) Apoiar o presidente nas tarefas relativas à coordenação dos GAT;
- b) Promover as necessárias acções de apoio à actividade dos GAT;
- c) Assegurar a ligação entre os GAT e entre estes e os restantes serviços da Comissão;
- d) Elaborar o relatório anual de actividade dos GAT.

2 — O Núcleo Regional de Coordenação dos GAT, directamente dependente do presidente, é dirigido por um director de serviços.

Artigo 26.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação compete:

- a) Recolher, seleccionar, tratar, arquivar e difundir a documentação e a informação de interesse para todos os serviços da Comissão e para as autarquias locais da respectiva área;
- b) Participar com outras entidades da área do planeamento no estudo e estabelecimento de uma rede de informação para o planeamento;
- c) Promover a edição e a divulgação do boletim da Comissão e de estudos e trabalhos realizados no âmbito das suas actividades ou dos seus interesses.

Artigo 27.º

Gabinete de Informática e Estatística

Ao Gabinete de Informática e Estatística compete:

- a) Assegurar a todos os serviços da Comissão o apoio em matéria de tratamento informático;
- b) Conceber e desenvolver bancos de dados sobre as áreas de trabalho dos serviços da Comissão;
- c) Colaborar com os organismos responsáveis pela estatística e cartografia nacionais, na elaboração e tratamento da respectiva informação;
- d) Colaborar na organização e sistematização da informação sócio-económica de interesse regional e municipal;
- e) Colaborar com os serviços sectoriais competentes no levantamento dos recursos existentes na região.

Artigo 28.º

Divisão de Emprego e Apoio ao Desenvolvimento Sócio-Económico

À Divisão de Emprego e Apoio ao Desenvolvimento Sócio-Económico compete:

- a) Elaborar e promover a realização de estudos sobre o emprego e a distribuição do rendimento regional;
- b) Colaborar com os serviços centrais competentes em matéria de emprego e formação profissional;
- c) Organizar e sistematizar a informação sócio-económica de interesse regional e municipal.

Artigo 29.º

Divisão de Organização e Recursos Humanos

À Divisão de Organização e Recursos Humanos compete:

- a) Elaborar estudos necessários à correcta afectação e gestão do pessoal pelos diversos serviços da Comissão e gabinetes de apoio técnico da sua área, tendo em vista a prossecução das respectivas atribuições;

- b) Estudar e colaborar na aplicação de métodos actualizados de gestão de pessoal, nos aspectos que se relacionem com a modernização administrativa;
- c) Participar na realização de estudos e elaboração de pareceres nos domínios da análise, descrição e classificação de funções, plano de carreiras, reclassificação e reconversão do respectivo pessoal;
- d) Assegurar o diagnóstico das necessidades de formação do pessoal afecto à Comissão, gabinetes de apoio técnico e serviços operativos desconcentrados, promovendo a realização das acções que se mostrem necessárias;
- e) Desenvolver as acções necessárias à organização e instrução de processos referentes à situação profissional do pessoal.

Artigo 30.º

Divisão Financeira e de Controlo Orçamental

À Divisão Financeira e de Controlo Orçamental compete:

- a) Preparar e executar os orçamentos privativo e cambial da Comissão e de comissões, grupos de trabalho, projectos ou serviços dela dependentes ou aos quais preste apoio;
- b) Exercer o controlo orçamental global e sectorial, com vista ao conhecimento atempado da evolução orçamental e à adopção de medidas adequadas à gestão integrada dos recursos financeiros da Comissão;
- c) Organizar e manter uma contabilidade analítica que permita o adequado controlo de custos;
- d) Organizar a conta de gerência anual e preparar os elementos necessários à elaboração do respectivo relatório;
- e) Coordenar as actividades relativas à aquisição de equipamentos, bens e serviços, compra, arrendamento e obras de construção, adaptação, reparação e conservação das instalações.

Artigo 31.º

Repartição Administrativa e Financeira

1 — À Repartição Administrativa e Financeira, dependente do administrador, compete coordenar a actividade relativa à organização do expediente geral, à administração corrente do pessoal e à elaboração e execução dos instrumentos de gestão financeira da Comissão, bem como assegurar todo o expediente relativo à gestão administrativa e financeira dos gabinetes de apoio técnico.

2 — A Repartição Administrativa e Financeira compreende as seguintes secções:

- a) Secção de Pessoal;
- b) Secção de Expediente Geral e Arquivo;
- c) Secção de Contabilidade;
- d) Secção de Património e Aprovisionamento;
- e) Tesouraria.

SECÇÃO III

Serviços desconcentrados

Artigo 32.º

Área de actuação

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Centro dispõe dos seguintes serviços desconcentrados:

- a) Núcleo de Aveiro;
- b) Núcleo de Castelo Branco;
- c) Núcleo da Guarda;
- d) Núcleo de Leiria;
- e) Núcleo de Viseu.

2 — A área de actuação dos serviços desconcentrados é definida por despacho do Ministro do Planeamento e da Administração do Território.

CAPÍTULO IV

Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo

SECÇÃO I

Serviços operativos centrais

Artigo 33.º

Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento

1 — A Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos Económicos;
- b) Divisão de Planeamento Regional;
- c) Divisão de Avaliação de Planos e Programas.

2 — À Divisão de Estudos Económicos compete:

- a) Proceder ao levantamento, organização, tratamento e actualização sistemática de informação sócio-económica de interesse para o planeamento e desenvolvimento regional;
- b) Elaborar os estudos globais e sectoriais de base necessários à fundamentação dos planos e programas de desenvolvimento regional, por sua iniciativa e por solicitação da Divisão de Planeamento Regional;
- c) Participar em estudos e trabalhos de âmbito supra-regional e inter-regional para que seja solicitada.

3 — À Divisão de Planeamento Regional compete:

- a) Colaborar na elaboração de planos nacionais e regionais em ligação com a orgânica de planeamento;
- b) Elaborar os programas operacionais de desenvolvimento regional;
- c) Assegurar, a nível regional, a compatibilização dos objectivos globais e sectoriais de desenvolvimento;
- d) Apoiar as actividades dos gabinetes coordenadores dos planos integrados;

- e) Colaborar e promover, no âmbito das suas competências e em ligação com os organismos interessados, os processos conducentes a candidaturas ao financiamento do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

4 — À Divisão de Avaliação de Planos e Programas compete:

- a) Recolher e organizar toda a informação necessária ao acompanhamento físico e financeiro dos planos e programas de desenvolvimento regional;
- b) Avaliar, dar parecer e participar na aprovação dos projectos de investimento de interesse regional e outros que lhe sejam submetidos, designadamente no âmbito do Sistema de Incentivos de Base Regional;
- c) Avaliar o impacto e os efeitos dos planos e programas em curso de execução sobre o desenvolvimento económico e social da região.

5 — As competências referidas nos números anteriores são exercidas em articulação com o Departamento Central de Planeamento, com a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional e com o Departamento de Acompanhamento e Avaliação.

Artigo 34.º

Direcção Regional da Administração Autárquica

1 — A Direcção Regional da Administração Autárquica compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos e Organização;
- b) Divisão de Finanças Locais;
- c) Divisão de Formação e Recursos Humanos.

2 — À Divisão de Estudos e Organização compete:

- a) Promover a investigação aplicada interdisciplinar relativa a temas da administração local e regional, nomeadamente mediante a realização de estudos de casos;
- b) Elaborar estudos relativos à estruturação da administração regional no que respeita, designadamente, à articulação das suas funções com os demais níveis administrativos;
- c) Estudar e fomentar a adopção de novas técnicas tendentes a um aumento de eficácia da gestão nas autarquias locais, propondo, quando se mostre conveniente, as adequadas medidas legislativas;
- d) Elaborar estudos e propor metodologias para a informatização dos serviços das autarquias locais, serviços municipalizados, associações e federações de municípios, empresas municipais e intermunicipais, bem como apoiá-los e acompanhá-los nos respectivos processos;
- e) Apoiar a reorganização de serviços das autarquias locais, bem como a definição, implantação e desenvolvimento das respectivas estruturas orgânicas.

3 — À Divisão de Finanças Locais compete:

- a) Elaborar ou colaborar com as demais entidades competentes na elaboração dos estudos necessários à regulamentação, acompanhamento,

implantação e revisão do sistema económico-financeiro e contabilístico das autarquias locais;

- b) Propor normas e princípios orientadores do sistema de crédito autárquico, no que respeita à criação e utilização de linhas de crédito e incentivos ao seu aproveitamento, à emissão de obrigações municipais e ao estabelecimento de contratos de reequilíbrio financeiro;
- c) Coordenar, em ligação com os demais serviços da Comissão e com os departamentos municipais intervenientes, a tramitação dos contratos programa e de outros instrumentos de cooperação financeira entre o Estado e a administração autárquica, acompanhando a transferência dos correspondentes fluxos financeiros;
- d) Analisar a situação, critérios e resultados da gestão económico-financeira das autarquias locais, serviços municipalizados, associações e federações de municípios, empresas municipais e intermunicipais, prestando-lhes o apoio solicitado.

4 — À Divisão de Formação e Recursos Humanos compete:

- a) Conceber e realizar programas de formação e de informação do pessoal da administração autárquica e dos eleitos locais;
- b) Colaborar e apoiar outras entidades, designadamente as autarquias locais, na organização de acções de formação profissional;
- c) Elaborar e colaborar na elaboração de estudos tendentes ao correcto dimensionamento da orgânica e dos quadros da administração local, bem como à reestruturação das respectivas carreiras e categorias de pessoal;
- d) Apoiar as autarquias locais no domínio da gestão dos respectivos recursos humanos, designadamente colaborando no recrutamento e selecção de pessoal, a solicitação daqueles, e elaborando informações técnicas e pareceres.

Artigo 35.º

Direcção Regional do Ordenamento do Território

1 — A Direcção Regional do Ordenamento do Território compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos e Ordenamento do Território;
- b) Divisão de Planeamento Físico;
- c) Divisão de Equipamentos, Infra-Estruturas e Revitalização Urbana.

2 — À Divisão de Estudos e Ordenamento do Território compete:

- a) Elaborar estudos relativos ao ordenamento regional e outros conducentes à formulação da política regional de ordenamento do território;
- b) Coordenar, acompanhar e colaborar na realização de estudos de ordenamento a nível regional, integrados ou sectoriais;
- c) Manter actualizada a informação de base regional necessária ao ordenamento do território, designadamente cartográfica e urbanística;

- d) Coordenar a nível regional as acções tendentes à delimitação e defesa da Reserva Agrícola Nacional e da Reserva Ecológica Nacional, em ligação com os demais serviços competentes;
- e) Colaborar, a nível nacional ou inter-regional, na realização de planos e estudos de ordenamento do território.

3 — À Divisão de Planeamento Físico compete:

- a) Participar no acompanhamento dos planos directores municipais, planos de urbanização e outros planos de ocupação do solo, desenvolvendo acções de apoio adequadas;
- b) Proceder à recolha e tratamento de dados urbanísticos referentes, nomeadamente, à caracterização dos loteamentos em tramitação, dos planos municipais de ordenamento, das zonas de servidão e protecção, das medidas preventivas, das zonas de defesa e controlo urbanos e das áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística.

4 — À Divisão de Equipamentos, Infra-Estruturas e Revitalização Urbana compete:

- a) Promover estudos de dimensionamento dos equipamentos colectivos e do grau de cobertura territorial de cada tipo de equipamento;
- b) Difundir as normas de procedimento dos equipamentos colectivos e do grau de cobertura territorial de cada tipo de equipamento;
- c) Promover e colaborar na definição dos objectivos e programas e na realização dos estudos e acções a concretizar nas zonas a recuperar e revitalizar, de interesse histórico, cultural, arquitectónico ou outro;
- d) Promover e acompanhar a elaboração e a concretização de planos e programas de renovação e reabilitação.

Artigo 36.º

Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais

1 — A Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Naturais, Educação Ambiental e Defesa do Consumidor;
- b) Divisão de Fiscalização, Controlo, Qualidade e Normas do Ar e do Ruído;
- c) Divisão de Fiscalização, Controlo, Qualidade e Normas da Água e dos Resíduos.

2 — À Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Naturais, Educação Ambiental e Defesa do Consumidor compete:

- a) Realizar estudos de avaliação de recursos naturais, com vista à inventariação, a nível regional, de zonas de aproveitamento de recursos, localização de actividades ou sua classificação como áreas reservadas;
- b) Emitir, nos termos da lei, parecer sobre a localização de estabelecimentos industriais, equipamentos, infra-estruturas, empreendimentos urbanos ou turísticos e exploração de inertes, na perspectiva da sua acção no ambiente e conservação da natureza;

- c) Promover acções de sensibilização, informação e preparação de exposições no domínio da educação ambiental, conservação da natureza e defesa do consumidor, dirigidas ao sector escolar e aos cidadãos em geral;

- d) Atender queixas do público nos domínios dos recursos naturais, conservação da natureza e defesa do consumidor.

3 — À Divisão de Fiscalização, Controlo, Qualidade e Normas do Ar e do Ruído compete:

- a) Controlar e fiscalizar as emissões gasosas provenientes das unidades industriais instaladas na região, em ligação com as delegações do Ministério da Indústria e Energia e demais entidades;
- b) Colaborar com as entidades competentes no domínio da protecção radiológica e segurança nuclear, na gestão do ar e do ruído;
- c) Elaborar estudos ambientais e propor os investimentos, em colaboração com outras entidades, necessários ao estabelecimento de contratos-programa para redução do nível das emissões atmosféricas e acompanhar a sua execução mediante a inspecção periódica das fontes poluidoras;
- d) Supervisionar e coordenar, a nível regional, as actividades das comissões de gestão do ar;
- e) Efectuar medições de níveis sonoros que permitam a aplicação e o cumprimento da legislação existente sobre a matéria.

4 — À Divisão de Fiscalização, Controlo, Qualidade e Normas da Água e dos Resíduos compete:

- a) Emitir pareceres sobre estudos e projectos de infra-estruturas industriais, de armazenamento de água, de aproveitamentos hidráulicos e de depuração de águas de abastecimento e residuais e de recolha, tratamento e destino final dos resíduos;
- b) Elaborar estudos ambientais e propor, em colaboração com outras entidades, os investimentos para redução de cargas poluentes e promover a inspecção periódica das fontes poluidoras;
- c) Inventariar as fontes poluidoras e de degradação do ambiente, através de uma caracterização dos efluentes líquidos ou sólidos;
- d) Colaborar com as entidades com atribuições de controlo e fiscalização da qualidade da água, acompanhando as respectivas actividades.

SECÇÃO II

Serviços centrais de apoio técnico e administrativo

Artigo 37.º

Designação dos serviços

A Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo dispõe dos seguintes serviços centrais de apoio técnico e administrativo:

- a) Gabinete Jurídico;
- b) Gabinete de Informática;
- c) Gabinete de Organização e Apoio Técnico;

- d) Centro de Documentação e Informação;
- e) Gabinete de Gestão Financeira e Controlo Orçamental;
- f) Repartição Administrativa e Financeira.

Artigo 38.º

Gabinete Jurídico

Ao Gabinete Jurídico compete:

- a) Elaborar informações, pareceres e estudos de natureza jurídica que lhe forem solicitados pelo presidente;
- b) Emitir os pareceres jurídicos solicitados pelas autarquias locais da área de actuação da Comissão;
- c) Elaborar e colaborar na elaboração de projectos de diplomas legais com incidência na organização e actividade da Comissão e das autarquias locais.

Artigo 39.º

Gabinete de Informática

Ao Gabinete de Informática compete:

- a) Proceder ao levantamento de toda a informação básica existente e necessária ao funcionamento dos serviços da Comissão;
- b) Promover a constituição de uma base de dados de informações fundamentais para a região e garantir a sua actualização sistemática, de acordo com as necessidades dos serviços;
- c) Apoiar os demais serviços nas tarefas de organização exigidas para uma correcta implantação das metodologias informáticas.

Artigo 40.º

Gabinete de Organização e Apoio Técnico

Ao Gabinete de Organização e Apoio Técnico compete:

- a) Apoiar o funcionamento do Conselho da Região e do Conselho Coordenador;
- b) Elaborar os estudos necessários à fundamentação dos projectos de investimentos a promover no âmbito dos serviços da Comissão;
- c) Manter permanente acompanhamento da execução material e financeira dos programas anuais;
- d) Promover e acompanhar acções de formação do pessoal da Comissão e dos gabinetes de apoio técnico, em ligação com a Divisão de Formação e Recursos Humanos;
- e) Elaborar o relatório da actividade dos gabinetes de apoio técnico.

Artigo 41.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação compete:

- a) Recolher, seleccionar, tratar e difundir a documentação e a informação necessárias à actividade da Comissão;

- b) Promover a edição e divulgação do boletim da Comissão e de estudos e trabalhos elaborados no seu âmbito ou a seu pedido;
- c) Participar, com outros serviços e entidades da orgânica do planeamento, no estudo e implantação de uma rede de informação para o planeamento.

Artigo 42.º

Gabinete de Gestão Financeira e Controlo Orçamental

Ao Gabinete de Gestão Financeira e Controlo Orçamental compete:

- a) Apoiar o conselho administrativo na preparação e execução dos orçamentos privativo e cambial da Comissão e de grupos de trabalho, projectos ou serviços dela dependentes ou aos quais a Comissão preste apoio;
- b) Exercer o controlo orçamental global e sectorial com vista ao acompanhamento atempado da evolução orçamental e à adopção de medidas adequadas à gestão integrada dos recursos financeiros da Comissão;
- c) Organizar e manter uma contabilidade analítica que permita o adequado controlo de custos e a sua imputação a cada um dos projectos e acções anualmente programados;
- d) Coordenar as actividades relativas à aquisição, compra e arrendamento de instalações, equipamentos e serviços e às obras de construção, adaptação, reparação e conservação dos bens móveis e imóveis da Comissão.

Artigo 43.º

Repartição Administrativa e Financeira

1 — À Repartição Administrativa e Financeira compete coordenar a actividade relativa à organização do expediente geral, à administração corrente do pessoal e à elaboração e execução dos instrumentos de gestão financeira da Comissão, bem como assegurar todo o expediente relativo à gestão administrativa e financeira dos gabinetes de apoio técnico.

2 — A Repartição Administrativa e Financeira compreende as seguintes secções:

- a) Secção de Pessoal;
- b) Secção de Expediente Geral e Arquivo;
- c) Secção de Contabilidade;
- d) Secção de Economato e Património;
- e) Tesouraria.

CAPÍTULO V

Comissão de Coordenação da Região de Alentejo

SECÇÃO I

Serviços operativos centrais

Artigo 44.º

Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento

1 — A Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão dos Sectores Económicos e do Plano Regional;



- b) Divisão dos Sectores Sociais e Culturais;
- c) Divisão de Programas e Projectos de Investimento.

2 — À Divisão dos Sectores Económicos e do Plano Regional compete:

- a) Coordenar e preparar, em colaboração com os restantes serviços operativos da Comissão, com as autarquias locais e com os demais agentes do desenvolvimento a nível da região, o plano de desenvolvimento da região e acompanhar e avaliar posteriormente a sua execução;
- b) Identificar, fundamentar e propor acções no âmbito dos sectores económicos com incidência no desenvolvimento regional e no quadro da preparação das medidas de política regional e dos planos anuais, estabelecendo as ligações de colaboração e articulação adequadas;
- c) Colaborar na formulação das orientações gerais, na definição dos instrumentos e na implantação dos meios que assegurem a coerência e a compatibilização entre as políticas e os programas regionais e os dos sectores económicos, estabelecendo preferencialmente as ligações com a orgânica de planeamento;
- d) Promover a coordenação e compatibilização intersectorial dos sectores económicos no âmbito da região, estabelecendo as ligações com os organismos e serviços sectoriais de âmbito nacional, regional e sub-regional;
- e) Participar, colaborando com os organismos e serviços centrais e regionais sectorialmente competentes, na preparação de medidas, programas e acções adequados à concretização dos objectivos regionais, promovendo ou colaborando no seu acompanhamento e avaliação.

3 — À Divisão dos Sectores Sociais e Culturais compete:

- a) Identificar, fundamentar e propor acções no âmbito dos sectores sociais com incidência no desenvolvimento regional e no quadro da preparação das medidas de política regional e dos planos anuais, estabelecendo as ligações de colaboração e articulação adequadas;
- b) Colaborar na formulação das orientações, na definição dos instrumentos e na implantação dos meios que assegurem a coerência entre as políticas e os programas regionais e os dos sectores sociais;
- c) Participar, colaborando com os organismos e serviços centrais e regionais dos sectores do ensino, da formação profissional, do emprego, da saúde, da Segurança Social, da habitação, dos tempos livres, do desporto e da cultura, na preparação de medidas, programas e acções adequados à concretização dos objectivos regionais, promovendo ou colaborando no seu acompanhamento e avaliação;
- d) Colaborar e dar apoio a programas de intervenção de sectores sociais na região que contribuam para atingir os objectivos da estratégia de desenvolvimento regional, nomeadamente os que contribuam para melhorar as condições de fixação da população.

4 — À Divisão de Programas e Projectos de Investimento compete:

- a) Colaborar na concepção e elaboração e promover a aplicação de programas e projectos de investimento público da responsabilidade da administração central ou da administração local quando por aquela apoiados, procurando assegurar a sua coerência e compatibilização;
- b) Coordenar e colaborar na preparação dos programas regionais de candidaturas de iniciativa das autarquias locais ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e colaborar com os sectores da administração central na selecção das candidaturas da sua competência;
- c) Promover ou apoiar a formulação de programas e projectos enquadráveis nos objectivos de desenvolvimento da região, de forma a obter os meios financeiros e técnicos para a sua concretização.

5 — As competências referidas nos números anteriores são exercidas em articulação com o Departamento Central de Planeamento, com a Direcção Regional de Desenvolvimento Regional e com o Departamento de Acompanhamento e Avaliação.

Artigo 45.º

Direcção Regional da Administração Autónoma

1 — A Direcção Regional da Administração Autónoma compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Finanças Locais;
- b) Divisão de Assuntos Jurídicos;
- c) Divisão de Estudos, Formação e Administração Autónoma.

2 — À Divisão de Finanças Locais compete:

- a) Participar na elaboração dos estudos necessários à regulamentação, acompanhamento e implantação do sistema financeiro e contabilístico das autarquias locais, com vista à sua simplificação, eficácia e transparência;
- b) Elaborar análises e propor soluções sobre a situação económico-financeira das autarquias locais, serviços municipalizados e associações de municípios e empresas municipais e intermunicipais;
- c) Acompanhar o desenvolvimento e transição dos programas de investimento intermunicipais ou outras formas de cooperação técnica e financeira entre a administração central e a administração local.

3 — À Divisão de Assuntos Jurídicos compete:

- a) Proceder à identificação e análise de questões relacionadas com a administração local cuja necessidade de esclarecimento generalizado se revele conveniente e promover a sua clarificação;
- b) Emitir pareceres de natureza jurídica ou administrativa sobre matérias relativas às autarquias locais, a pedido destas ou de outras entidades oficiais;

- c) Apoiar, em matéria jurídica, os gabinetes de apoio técnico e os restantes serviços da Comissão.
- 4 — À Divisão de Estudos, Formação e Administração Autárquica compete:

- a) Promover a inventariação das carências de formação do pessoal da administração local e apoiar e avaliar acções de formação previamente programadas;
- b) Apoiar, a pedido das autarquias locais, o recrutamento e selecção do seu pessoal, bem como os trabalhos de reorganização dos serviços autárquicos;
- c) Promover a realização de estudos sobre a temática dos recursos humanos na administração local;
- d) Promover as necessárias acções de apoio ao funcionamento dos gabinetes de apoio técnico, nomeadamente acções de formação para o pessoal, e elaborar o relatório síntese anual das suas actividades.

Artigo 46.º

Direcção Regional do Ordenamento do Território

1 — A Direcção Regional do Ordenamento do Território compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos e Ordenamento;
- b) Divisão de Infra-Estruturas e Equipamento;
- c) Divisão de Planeamento e Gestão Urbanística.

2 — À Divisão de Estudos e Ordenamento compete:

- a) Promover, em colaboração com os demais serviços da Comissão, os estudos definidores de critérios de utilização do território, distribuição da população e das diversas actividades com vista a contribuir para a formação das bases gerais da política de ordenamento do território;
- b) Colaborar na avaliação do impacte e dos efeitos das políticas e dos projectos de investimento e desenvolvimento do ordenamento do território e emitir os competentes pareceres quando devidos;
- c) Colaborar na delimitação e gestão da Reserva Ecológica Nacional e da Reserva Agrícola Nacional, fiscalizando, nomeadamente, a sua observância e propondo a desclassificação ou reclassificação de áreas em concordância com as normas nacionais;
- d) Manter actualizada e disponível a informação de base cartográfica da região e colaborar na produção da nova cartografia.

3 — À Divisão de Infra-Estruturas e Equipamento compete:

- a) Colaborar na definição de critérios e normas de localização, dimensionamento e condicionamento de infra-estruturas e equipamentos de utilização colectiva;
- b) Coordenar e acompanhar a execução dos investimentos em infra-estruturas e equipamentos de carácter regional, em estreita ligação com os serviços centrais;

- c) Divulgar junto das câmaras municipais e de outras entidades os instrumentos e medidas de política em matéria de equipamento, habitação e infra-estruturas, prestando-lhes o apoio técnico possível;
- d) Promover a elaboração de programas para a instalação de equipamentos e infra-estruturas de utilização colectiva.

4 — À Divisão de Planeamento e Gestão Urbanística compete:

- a) Gerir a nível regional os programas nacionais de reabilitação urbana e de reconversão de áreas clandestinas e acompanhar a actividade dos gabinetes técnicos locais;
- b) Executar ou coordenar a execução de programas nacionais de aplicação regional no âmbito do planeamento e gestão urbanística, em estreita ligação com a Direcção-Geral do Ordenamento do Território;
- c) Acompanhar e apoiar a actividade dos municípios no âmbito do planeamento e da gestão urbanística;
- d) Dar parecer sobre a delimitação de áreas críticas e sobre o desencadeamento de operações de reabilitação ou reconversão, bem como sobre os seus programas e relatórios anuais.

Artigo 47.º

Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais

1 — A Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos, Educação Ambiental e Defesa do Consumidor;
- b) Divisão dos Recursos Naturais;
- c) Divisão da Qualidade e Controlo do Ambiente.

2 — À Divisão de Estudos, Educação Ambiental e Defesa do Consumidor compete:

- a) Elaborar e manter actualizado um inventário dos recursos naturais endógenos, das fontes poluidoras e da degradação da paisagem;
- b) Realizar estudos de avaliação com vista à inventariação, a nível regional, de zonas de aproveitamento de recursos, localização de actividades ou sua classificação como áreas reservadas;
- c) Promover, realizar ou supervisionar os estudos de avaliação de impactes das políticas sectoriais e regionais no ambiente;
- d) Promover acções de sensibilização, informação e divulgação no domínio da educação ambiental e da defesa do consumidor, dirigidas à população escolar e aos cidadãos em geral;
- e) Fomentar e apoiar a participação dos cidadãos em iniciativas e acções de defesa das componentes ambientais naturais e prestar apoio técnico às associações de defesa do ambiente.

3 — À Divisão dos Recursos Naturais compete:

- a) Propor medidas de gestão dos recursos naturais com vista a assegurar a racionalidade da sua utilização e a sua perenidade;

- b) Acompanhar e apoiar a implantação das entidades com atribuições no domínio hidrográfico e colaborar na elaboração de programas de aproveitamento hidráulico e de saneamento básico aos níveis nacional e regional;
- c) Gerir as áreas protegidas e de interesse regional e as servidões ecológicas, ambientais e de protecção a recursos naturais e colaborar com outros organismos nestes domínios;
- d) Estudar e propor medidas de valorização e gestão eficientes dos recursos energéticos regionais e promover ou colaborar na elaboração de planos e balanços energéticos regionais.

4 — À Divisão da Qualidade e Controlo do Ambiente compete:

- a) Inspeccionar as fontes poluidoras, promover as medidas necessárias ao respeito das normas ambientais e negociar, gerir e acompanhar contratos-programa para a redução da poluição;
- b) Coordenar a actividade das comissões de gestão do ar na sua área de actuação e colaborar na gestão da rede nacional da qualidade do ar;
- c) Controlar e fiscalizar as emissões gasosas e os efluentes resultantes de actividades industriais e colaborar neste domínio com outros organismos do Estado, nomeadamente emitindo pareceres sobre estudos e projectos de ampliação ou de instalação de unidades industriais com vista ao seu licenciamento;
- d) Elaborar ou colaborar na elaboração de estudos necessários à defesa da qualidade do ambiente no domínio hídrico e colaborar na elaboração de planos de acção da rede nacional da qualidade da água;
- e) Promover e colaborar em acções nos domínios da protecção radiológica e da segurança nuclear, dos riscos industriais graves e do transporte de substâncias perigosas.

SECÇÃO II

Serviços centrais de apoio técnico e administrativo

Artigo 48.º

Designação dos serviços

A Comissão de Coordenação da Região do Alentejo dispõe dos seguintes serviços centrais de apoio técnico e administrativo:

- a) Gabinete de Estatística e Informática;
- b) Centro de Documentação e Informação;
- c) Gabinete de Organização e Gestão;
- d) Repartição Administrativa e Financeira.

Artigo 49.º

Gabinete de Estatística e Informática

Ao Gabinete de Estatística e Informática compete:

- a) Elaborar os planos de apetrechamento e desenvolvimento informático da Comissão e coordenar e conduzir as acções necessárias à sua concretização;

- b) Assegurar um permanente conhecimento das disponibilidades de dados estatísticos e de outras fontes de informação adicionais, quer internas, quer externas, em matéria de informação regional e local;
- c) Conceber, instalar e gerir uma base de dados regional adequada ao exercício das competências da Comissão.

Artigo 50.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação compete:

- a) Recolher, seleccionar, armazenar, tratar e difundir a documentação e informação necessárias às actividades da Comissão e criar os meios adequados à sua eficiente circulação;
- b) Assegurar o serviço de relações públicas da Comissão;
- c) Assegurar o apoio organizacional e logístico à realização de exposições, conferências, colóquios, seminários e outras manifestações idênticas promovidas pela Comissão ou em que esta participe.

Artigo 51.º

Gabinete de Organização e Gestão

Ao Gabinete de Organização e Gestão compete:

- a) Promover o aperfeiçoamento das estruturas técnicas e administrativas, bem como a racionalização dos meios e a modernização dos métodos de trabalho e das técnicas utilizadas nos serviços da Comissão com vista a um aumento da eficácia dos serviços e a uma diminuição dos custos de funcionamento;
- b) Preparar, por sua iniciativa ou em colaboração com outras entidades, estudos e propostas no domínio dos recursos humanos;
- c) Conceber e manter em funcionamento um sistema integrado de gestão com indicadores periódicos que permita o acompanhamento e avaliação das actividades desenvolvidas e a introdução oportuna de correcções;
- d) Colaborar na preparação do orçamento anual, elaborado com base no respectivo plano de actividades e com os desdobramentos internos que permitam a desconcentração de competências e o adequado controlo de gestão.

Artigo 52.º

Repartição Administrativa e Financeira

1 — À Repartição Administrativa e Financeira compete assegurar o funcionamento dos serviços administrativos e de expediente, tratar dos assuntos referentes à contabilidade e património, centralizar, informar e dar andamento a todos os assuntos referentes à gestão e administração do pessoal.

2 — A Repartição Administrativa e Financeira compreende as seguintes secções:

- a) Secção Administrativa e de Pessoal;
- b) Secção de Contabilidade;
- c) Secção de Património e Aprovisionamento;
- d) Secção de Administração Central.

SECÇÃO III

Serviços desconcentrados

Artigo 53.º

Área de actuação

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Alentejo dispõe dos seguintes serviços desconcentrados:

- a) Núcleo de Beja;
- b) Núcleo de Portalegre.

2 — A área de actuação dos serviços desconcentrados é definida por despacho do Ministro do Planeamento e da Administração do Território.

CAPÍTULO VI

Comissão de Coordenação da Região do Algarve

SECÇÃO I

Serviços operativos centrais

Artigo 54.º

Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento

1 — A Direcção Regional do Planeamento e Desenvolvimento compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Planeamento Regional;
- b) Divisão de Avaliação e Acompanhamento;
- c) Divisão de Estudos Regionais e Estatística.

2 — À Divisão de Planeamento Regional compete:

- a) Proceder aos estudos e desenvolver actividades no domínio do planeamento do desenvolvimento regional e local, bem como participar nos trabalhos de preparação dos planos e programas nacionais e sectoriais;
- b) Promover e acompanhar os respectivos programas operacionais de desenvolvimento regional;
- c) Colaborar na coordenação de programas específicos de cooperação técnica e financeira com os municípios, designadamente no tocante a contratos-programa entre a administração central e a administração autárquica.

3 — À Divisão de Avaliação e Acompanhamento compete:

- a) Avaliar na perspectiva económica e financeira, em articulação e cooperação com os serviços respectivos, os projectos de investimento incluídos no plano de desenvolvimento regional;
- b) Divulgar, informar, propor critérios, coordenar e acompanhar a preparação e desenvolvimento de projectos de investimento candidatos a financiamento comunitário ou de outras instituições externas;
- c) Analisar e dar parecer, quando solicitado, sobre o interesse regional de projectos de investimento e divulgar métodos de avaliação destes.

4 — À Divisão de Estudos Regionais e Estatística compete:

- a) Elaborar estudos de âmbito regional, com vista ao conhecimento pormenorizado da realidade existente, no âmbito dos principais sectores de actividade e na perspectiva de um maior e melhor aproveitamento dos recursos endógenos;
- b) Elaborar estudos conducentes à criação, organização e funcionamento de formas de administração intermunicipal;
- c) Colaborar com os organismos responsáveis pela estatística e cartografia nacionais na elaboração e tratamento da respectiva informação.

5 — As competências anteriores são exercidas em articulação com o Departamento Central de Planeamento, com a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional e com o Departamento de Acompanhamento e Avaliação.

Artigo 55.º

Direcção Regional da Administração Autárquica

1 — A Direcção Regional da Administração Autárquica compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos, Formação e Administração Autárquica;
- b) Divisão de Apoio Jurídico.

2 — À Divisão de Estudos, Formação e Administração Autárquica compete:

- a) Elaborar e participar na elaboração de estudos necessários à revisão do sistema contabilístico e financeiro das câmaras municipais, juntas de freguesia, serviços municipalizados, empresas municipais e intermunicipais, associações e federações de municípios e respectiva regulamentação, com vista ao aperfeiçoamento da gestão económico-financeira e a fomentar o desenvolvimento de novas técnicas de gestão financeira;
- b) Estudar e propor, em colaboração com os serviços competentes, normas norteadoras do sistema de crédito autárquico no respeitante à criação e utilização de linhas de crédito e incentivos ao seu desenvolvimento, à redução de obrigações municipais e ao estabelecimento de contratos de equilíbrio financeiro;
- c) Elaborar e divulgar análises sobre a situação económico-financeira das autarquias locais, serviços municipalizados, empresas municipais e intermunicipais e proceder à recolha, tratamento e análise de informação estatística e documental de interesse para o apoio à gestão financeira dos municípios;
- d) Elaborar estudos de carácter interdisciplinar e integrado sobre temas de administração local e propor as consequentes medidas de modernização e inovação no âmbito daquele sector da Administração;
- e) Inventariar e identificar as carências de formação do pessoal das autarquias locais e definir as respectivas áreas de formação.



3 — À Divisão de Apoio Jurídico compete:

- a) Elaborar e participar na elaboração de estudos de natureza jurídica sobre administração local;
- b) Emitir pareceres de natureza jurídica sobre matérias relativas às autarquias locais, a pedido destas ou de outras entidades oficiais.

Artigo 56.º

Direcção Regional do Ordenamento do Território

1 — A Direcção Regional do Ordenamento do Território compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos e Ordenamento;
- b) Divisão de Gestão do Território e Reabilitação Urbana.

2 — À Divisão de Estudos e Ordenamento compete:

- a) Manter permanentemente actualizada a base cartográfica regional, em colaboração com os organismos que a nível nacional detêm competências no domínio da cartografia;
- b) Promover a elaboração de planos regionais de ordenamento e colaborar na delimitação e gestão da Reserva Agrícola Nacional e da Reserva Ecológica Nacional;
- c) Colaborar na realização de estudos de avaliação de impacto com vista à constituição, no âmbito regional, de carteiras de sítios e faixas de reserva para a localização de equipamentos e infra-estruturas e para o aproveitamento de recursos;
- d) Gerir a nível regional os programas para a instalação e reconversão de infra-estruturas e equipamentos de utilidade colectiva.

3 — À Divisão de Gestão do Território e Reabilitação Urbana compete:

- a) Acompanhar e emitir parecer sobre planos directores municipais e demais planos de ordenamento do território de âmbito regional e local, bem como apoiar as respectivas comissões de acompanhamento;
- b) Acompanhar e apoiar a actividade dos municípios, no âmbito da gestão do território;
- c) Gerir a nível regional os programas nacionais de reabilitação urbana e de reconversão de áreas clandestinas;
- d) Dar parecer sobre delimitação de áreas críticas e sobre o desencadeamento de operações de reabilitação ou reconversão, bem como sobre os seus programas e relatórios anuais.

Artigo 57.º

Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais

1 — A Direcção Regional do Ambiente e Recursos Naturais compreende as seguintes divisões:

- a) Divisão de Estudos, Planeamento e Programação;
- b) Divisão de Qualidade e Controlo Ambiental;
- c) Divisão de Educação Ambiental e Defesa do Consumidor.

2 — À Divisão de Estudos, Planeamento e Programação compete:

- a) Manter um inventário actualizado dos recursos endógenos, das fontes poluidoras e da degradação da paisagem, promovendo as operações necessárias ou estabelecendo protocolos de circulação de informação com as outras entidades com competências nestas áreas, e contribuir para a criação de uma base de dados regionais relativos ao ambiente, com adequado tratamento estatístico;
- b) Promover a gestão integrada dos recursos naturais, propor medidas que visem o seu racional aproveitamento, apoiar acções de cooperação internacional e inter-regional, neste domínio, e propor a classificação de áreas naturais com interesse regional;
- c) Apreciar ou colaborar na apreciação de projectos respeitantes à defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais, garantindo a sua integração nas estratégias de desenvolvimento regional e ordenamento do território, bem como avaliar a componente ambiental ou os efeitos sobre o ambiente, dos projectos incluídos nas candidaturas aos fundos estruturais comunitários.

3 — À Divisão de Qualidade e Controlo Ambiental compete:

- a) Inspeccionar as fontes poluidoras e promover as medidas necessárias ao respeito das normas e legislação aplicável sobre o ambiente, incidindo sobre a água, o ar e o solo, tendo em atenção, nomeadamente, a poluição industrial e urbana, as substâncias químicas e o ruído, em colaboração com outros organismos da Administração com competências nesta matéria;
- b) Propor medidas que visem a gestão dos resíduos sólidos urbanos e industriais e promover a sua reciclagem como factor de valorização do ambiente e conservação de recursos naturais, em colaboração com as autarquias e os serviços da administração central com competências na matéria;
- c) Prestar apoio técnico a autarquias, serviços descentralizados da administração central, empresas, associações de defesa do ambiente e instituições de natureza pública e privada.

4 — À Divisão de Educação Ambiental e Defesa do Consumidor compete:

- a) Promover e colaborar em programas e acções de educação ambiental e de defesa do consumidor, com vista à sensibilização dos cidadãos para problemas ambientais e da defesa do consumidor, estimulando a criação de associações nessas áreas;
- b) Fomentar o contacto com o público, através do atendimento directo, da recepção de reclamações e do apoio da resolução de conflitos, quer no domínio ambiental, quer relativamente a questões do foro da defesa do consumidor;
- c) Colaborar em programas de âmbito nacional, quer no domínio da defesa do consumidor, quer no do apoio às associações de defesa do

ambiente, quer, ainda, no âmbito da formação, em articulação com as entidades que, a nível nacional, tenham competência nesta matéria.

SECÇÃO II

Serviços centrais de apoio técnico e administrativo

Artigo 58.º

Designação dos serviços

A Comissão de Coordenação da Região do Algarve dispõe dos seguintes serviços centrais de apoio técnico e administrativo:

- a) Centro de Documentação e Informação;
- b) Centro de Informática e Estatística;
- c) Repartição Administrativa e Financeira.

Artigo 59.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação compete:

- a) Recolher, assegurar e tratar a bibliografia, documentação e informação necessárias à actividade da Comissão;
- b) Assegurar a edição e divulgação de todos os estudos e trabalhos efectuados pela Comissão;
- c) Colaborar na preparação e organização de conferências, colóquios e seminários.

Artigo 60.º

Centro de Informática e Estatística

Ao Centro de Informática e Estatística compete:

- a) Assegurar o apoio em matéria de tratamento informático aos diferentes serviços da Comissão;
- b) Colaborar com os organismos responsáveis pela estatística e cartografia nacionais na elaboração e tratamento informático da respectiva informação;
- c) Assegurar um permanente conhecimento das disponibilidades do Sistema Estatístico Nacional e de outras fontes de informação adicionais, em matéria de informação regional e local.

Artigo 61.º

Repartição Administrativa e Financeira

1 — À Repartição Administrativa e Financeira compete coordenar a actividade relativa à organização do expediente geral, à administração corrente do pessoal e à elaboração e execução dos instrumentos de gestão financeira da Comissão, bem como assegurar todo o expediente relativo à gestão administrativa e financeira dos gabinetes de apoio técnico.

2 — A Repartição Administrativa e Financeira compreende as seguintes secções:

- a) Secção de Pessoal;
- b) Secção de Expediente Geral e Arquivo;

- c) Secção de Património e Aprovisionamento;
- d) Secção de Contabilidade e Finanças;
- e) Tesouraria.

CAPÍTULO VII

Disposições finais

Artigo 62.º

Excedentes

1 — O presidente de cada Comissão enviará ao secretário-geral do Ministério, no prazo de 30 dias a contar da data de publicação do presente diploma, lista do pessoal em funções na Comissão e nos gabinetes de apoio técnico da área respectiva que seja considerado subutilizado ou desocupado.

2 — O secretário-geral enviará essa lista a todos os serviços do Ministério para efeitos da sua eventual afectação ou transferência para esses serviços, sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho.

3 — O pessoal que, no prazo de 90 dias e na sequência do disposto no número anterior, não for afectado ou transferido para outro serviço ingressa no quadro de efectivos interdepartamentais do Ministério do Planeamento e da Administração do Território, nos termos e para os efeitos do Decreto-Lei n.º 43/84, de 3 de Fevereiro.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 24 de Maio de 1989. — *Aníbal António Cavaco Silva* — *Miguel José Ribeiro Cadilhe* — *Luís Francisco Valente de Oliveira* — *Luís Fernando Mira Amaral* — *Roberto Artur da Luz Carneiro*.

Promulgado em 26 de Julho de 1989.

Publique-se.

O Presidente da República, **MÁRIO SOARES**.

Referendado em 31 de Julho de 1989.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva*.

ANEXO I

Comissão de Coordenação da Região do Norte

Quadro de pessoal dirigente e de chefia a que se refere o artigo 6.º

Número de lugares	Categoria	Linha de recrutamento
(a) 1	Presidente	—
(a) 2	Vice-presidente	—
(a) 1	Administrador	—
(a) 4	Director regional	—
(a) 1	Director de serviços	—
23	Chefe de divisão	—
1	Chefe de repartição	B
(b) 20	Chefe de secção	H

(a) Constantes do anexo II do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho.

(b) Catorze lugares correspondem a cada um dos gabinetes de apoio técnico da área de actuação da Comissão.

ANEXO II

Comissão de Coordenação da Região do Centro

Quadro de pessoal dirigente e de chefia a que se refere o artigo 6.º

Número de lugares	Categoria	Letra de vencimento
(a) 1	Presidente	—
(a) 2	Vice-presidente	—
(a) 1	Administrador	—
(a) 4	Director regional	—
1	Director de serviços	—
23	Chefe de divisão	—
1	Chefe de repartição	E
(b) 27	Chefe de secção	H

(a) Constantes do anexo II do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho.

(b) Dezoito lugares correspondem a cada um dos gabinetes de apoio técnico da área de actuação da Comissão.

ANEXO III

Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo

Quadro de pessoal dirigente e de chefia a que se refere o artigo 6.º

Número de lugares	Categoria	Letra de vencimento
(a) 1	Presidente	—
(a) 2	Vice-presidente	—
(a) 1	Administrador	—
(a) 4	Director regional	—
17	Chefe de divisão	—
1	Chefe de repartição	E
(b) 12	Chefe de secção	H

(a) Constantes do anexo II do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho.

(b) Oito lugares correspondem a cada um dos gabinetes de apoio técnico da área de actuação da Comissão.

ANEXO IV

Comissão de Coordenação da Região do Alentejo

Quadro de pessoal dirigente e de chefia a que se refere o artigo 6.º

Número de lugares	Categoria	Letra de vencimento
(a) 1	Presidente	—
(a) 2	Vice-presidente	—
(a) 1	Administrador	—
(a) 4	Director regional	—
17	Chefe de divisão	—
1	Chefe de repartição	E
(b) 15	Chefe de secção	H

(a) Constantes do anexo II do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho.

(b) Nove lugares correspondem a cada um dos gabinetes de apoio técnico da área de actuação da Comissão.

ANEXO V

Comissão de Coordenação da Região do Algarve

Quadro de pessoal dirigente e de chefia a que se refere o artigo 6.º

Número de lugares	Categoria	Letra de vencimento
(a) 1	Presidente	—
(a) 2	Vice-presidente	—
(a) 1	Administrador	—
(a) 4	Director regional	—
12	Chefe de divisão	—
1	Chefe de repartição	E
(b) 7	Chefe de secção	H

(a) Constantes do anexo II do Decreto-Lei n.º 130/86, de 7 de Junho.

(b) Três lugares correspondem a cada um dos gabinetes de apoio técnico da área de actuação da Comissão.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,
PESCAS E ALIMENTAÇÃO

Decreto-Lei n.º 281/88

de 17 de Agosto

Na sequência do processo de revisão da legislação sobre a actividade da pesca e das culturas marinhas, procede-se agora à reformulação dos diplomas existentes relativos a esta última actividade.

Nesta área, a legislação caracterizava-se quer pela sua antiguidade, quer pela sua dispersão e falta de uniformidade de critério, que permitisse considerá-la como parte de um todo homogéneo e coerente.

Assim, e atentas as peculiaridades deste tipo de actividade, que se manifestam pela pluralidade de actores envolvidos, optou-se pela reunião num só diploma dos princípios gerais enquadramentos da actividade, deixando-se a regulamentação administrativa e técnica para portarias, o que permite assegurar a maleabilidade regulamentar imprescindível a qualquer acção legislativa incidente sobre o exercício de actividades económicas primárias.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

TÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Objecto

O presente diploma define as condições gerais a que deve obedecer a instalação e exploração dos estabelecimentos de culturas marinhas que utilizem águas salgadas ou salobras, estabelece os respectivos regimes de autorização de instalação e licenciamento de exploração e fixa o regime processual de atribuição do uso privativo de áreas dominiais para esse fim.

ANEXO X

Declaração relativa a certificação

Declaração para constar dos anúncios publicados por iniciativa das entidades adjudicantes certificadas nos termos da Directiva n.º 92/13/CEE, do Conselho, de 25 de Fevereiro:

«A entidade adjudicante obteve um certificado nos termos da Directiva n.º 92/13/CEE, do Conselho, que atesta que, à data de ... os seus procedimentos de celebração de contratos públicos e a respectiva aplicação prática eram conformes ao direito comunitário em matéria de celebração de contratos públicos e às normas nacionais de transposição desse direito.»

MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO

Decreto-Lei n.º 224/2001

de 9 de Agosto

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 474-A/99, de 8 de Novembro, que aprova a Lei Orgânica do XIV Governo Constitucional, foram criados novos departamentos governamentais, entre os quais o Ministério do Planeamento, e introduzidas modificações em outros já existentes, que viram as suas atribuições alargadas a novos domínios.

Esta nova orgânica governamental reflecte-se obrigatoriamente nas atribuições e na estrutura das comissões de coordenação regional (CCR) que, ao nível regional, devem espelhar as opções tomadas, adoptando um modelo coerente, capaz de concretizar as orientações definidas.

O actual contexto das comissões de coordenação regional é balizado pelo objectivo político de reorganização espacial dos organismos desconcentrados, consubstanciado na criação da Missão para a Reforma da Organização Territorial da Administração do Estado, e pelo início do Quadro Comunitário de Apoio III, em cuja preparação desempenharam papel relevante e que se manterá na futura gestão e acompanhamento, numa conjuntura de especial exigência de programação.

O enquadramento político referido determina que a estrutura das CCR seja formatada em moldes flexíveis por forma a permitir a sua adaptação aos modelos de coordenação estratégica e de descentralização administrativa que forem encontrados.

As atribuições e estrutura das CCR reflectem também a política de descentralização que tem vindo a ser implementada, com transferência de atribuições e competências para as autarquias, colocando novos graus de exigência nos organismos desconcentrados da administração central, nomeadamente os que reportam mais directamente com a actividade municipal.

O sucesso deste processo dependerá em larga medida de um efectivo apoio às autarquias locais nos mais diversos domínios por forma a criar as condições para o pleno exercício das novas competências que lhes têm vindo a ser cometidas, razão pela qual as comissões de coordenação regional continuarão a assegurar tal apoio.

A preocupação com a transparência e controlo dos actos administrativos do Estado também se reflecte na nova estrutura orgânica, mediante a institucionalização de uma comissão de fiscalização da actividade financeira das CCR.

Em cumprimento do disposto na Lei Orgânica do Governo, que, no n.º 3 do seu artigo 37.º, determina a aprovação dos diplomas que consubstanciem as alterações orgânicas decorrentes da nova estrutura governamental:

Foram observados os procedimentos decorrentes da Lei n.º 23/98, de 26 de Maio;

Foi ouvido o Conselho Superior de Estatística; Foi ainda ouvida a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Natureza e atribuições

Artigo 1.º

Natureza

1 — As comissões de coordenação regional (CCR), criadas pelo artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, são serviços desconcentrados do Ministério do Planeamento, dotados de autonomia administrativa e financeira, incumbidos de, na respectiva área de actuação, executarem as políticas de planeamento e desenvolvimento regional.

2 — As CCR são as seguintes:

- Comissão de Coordenação da Região do Norte (CCRN), com sede no Porto;
- Comissão de Coordenação da Região do Centro (CCRC), com sede em Coimbra;
- Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo (CCRLVT), com sede em Lisboa;
- Comissão de Coordenação da Região do Alentejo (CCRALT), com sede em Évora;
- Comissão de Coordenação da Região do Algarve (CCRALG), com sede em Faro.

3 — A área de actuação de cada uma das CCR corresponde ao nível II da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) no continente, a que se refere o anexo I ao Decreto-Lei n.º 46/89, de 15 de Fevereiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 317/99, de 11 de Agosto.

4 — As CCR exercem as suas funções na dependência directa do membro do Governo responsável pela área do planeamento, com faculdade de delegação nos membros do Governo que o coadjuvam.

Artigo 2.º

Atribuições

Constituem atribuições das CCR, no respectivo âmbito regional:

- Participar na elaboração das bases gerais da política de desenvolvimento regional, em articulação com a política de desenvolvimento económico e social do País;
- Acompanhar a execução da política de desenvolvimento regional e proceder à avaliação das suas repercussões espaciais e sectoriais;
- Contribuir para a elaboração do plano de desenvolvimento regional (PDR) e garantir o cumprimento dos objectivos e a concretização das medidas nele previstas;

- d) Assegurar a execução da intervenção operacional regional respectiva incluída no Quadro Comunitário de Apoio III (QCA III);
- e) Assegurar o processo de concertação estratégica, ao nível regional, inerente à respectiva intervenção operacional, contribuindo para a coerência e articulação das respectivas acções;
- f) Assegurar a execução das acções integradas de desenvolvimento regional no âmbito da respectiva intervenção operacional regional, em articulação com câmaras municipais, órgãos des-concentrados da Administração Pública e agentes privados;
- g) Acompanhar as dinâmicas regionais derivadas da aplicação do QCA III;
- h) Assegurar a existência e o funcionamento eficaz de um sistema de informação que permita a recolha e o tratamento de dados físicos, financeiros e estatísticos sobre a execução do QCA III, ao nível da NUTS II;
- i) Dinamizar e participar em processos de planeamento estratégico do desenvolvimento socio-económico, bem como participar em processos relativos ao ordenamento do território;
- j) Participar na elaboração, articulação e monitorização da proposta anual do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), na região, com o objectivo de estruturar e racionalizar as redes e sistemas que servem os espaços urbanos e rurais;
- l) Fomentar a parceria e a participação dos agentes regionais e locais na preparação, na gestão, no acompanhamento e na avaliação das intervenções com incidência regional;
- m) Contribuir para a modernização do quadro institucional de apoio ao desenvolvimento regional e local, através da melhoria da eficácia e eficiência da gestão da intervenção pública;
- n) Manter um sistema de informação de base regional, em articulação com o Instituto Nacional de Estatística e de acordo com os princípios do Sistema Estatístico Nacional, sempre que envolva informação de natureza estatística;
- o) Dinamizar a cooperação inter-regional e a articulação entre instituições, quer públicas quer privadas, no quadro das políticas nacional e comunitária, contribuindo para a integração europeia do espaço regional e para o reforço da sua competitividade, com base em estratégias de desenvolvimento regional e local definidas.

CAPÍTULO II

Órgãos, serviços e suas competências

SECÇÃO I

Estrutura geral

Artigo 3.º

Órgãos

As CCR dispõem dos seguintes órgãos:

- a) Presidente;
- b) Conselho administrativo;
- c) Comissão de fiscalização;
- d) Conselho consultivo.

Artigo 4.º

Serviços

Os serviços compreendidos nas CCR são os que constam, para cada CCR, do capítulo III do presente diploma.

SECÇÃO II

Órgãos

Artigo 5.º

Presidente

1 — As CCR são dirigidas por um presidente que, por inerência, é o gestor da intervenção operacional regional correspondente, coadjuvado no exercício das suas funções por dois vice-presidentes, equiparados, para todos os efeitos legais, a director-geral e a sub-director-geral, respectivamente.

2 — O presidente é substituído, nas suas ausências e impedimentos, pelo vice-presidente para o efeito designado.

Artigo 6.º

Competências do presidente

1 — Para além de outras competências que a lei lhe atribua ou lhe forem delegadas, compete, em especial, ao presidente da CCR:

- a) Definir e propor ao Ministro do Planeamento as orientações a adoptar nas actividades das CCR e respectivos serviços;
- b) Exercer as funções de gestor da respectiva intervenção operacional regional, nos termos previstos em legislação específica sobre a matéria;
- c) Participar na comissão de acompanhamento do QCA III;
- d) Dirigir as actividades dos serviços, garantindo o cumprimento das leis, regulamentos e instruções aplicáveis, bem como das deliberações dos respectivos órgãos;
- e) Assegurar a ligação das CCR com os serviços regionais dependentes de outros departamentos governamentais e com as autarquias locais, recebendo destas os pedidos de apoio que se enquadrem no âmbito da competência das CCR;
- f) Convocar e presidir às reuniões do conselho administrativo e assegurar as funções de secretário-geral do conselho consultivo;
- g) Outorgar em nome da CCR os contratos em que esta for parte e, em geral, representar a CCR;
- h) Propor a nomeação e conferir posse aos funcionários e outros agentes dos serviços da CCR;
- i) Exercer as demais competências necessárias ao bom funcionamento e desempenho das atribuições da CCR.

2 — Compete ainda ao presidente da CCR, na sua qualidade de secretário-geral do conselho consultivo:

- a) Assegurar as condições para o seu regular funcionamento e para o exercício das suas competências;
- b) Coordenar os meios de acção ao dispor da CCR no apoio administrativo e técnico de que o conselho careça;

- c) Solicitar ao presidente do conselho consultivo a sua convocação sempre que o entenda necessário;
- d) Preparar as reuniões e a documentação necessária à intervenção do conselho consultivo nos domínios da sua competência.

3 — Os vice-presidentes exercem as competências que neles forem delegadas ou subdelegadas pelo presidente.

Artigo 7.º

Conselho administrativo

1 — O conselho administrativo é o órgão deliberativo da CCR em matéria de administração financeira e patrimonial.

2 — O conselho administrativo é presidido pelo presidente da CCR e integra ainda um dos vice-presidentes, designado, para o efeito, pelo presidente, e o administrador.

3 — O presidente pode delegar a presidência do conselho administrativo no vice-presidente referido no número anterior, caso em que o chefe de divisão da área financeira fará também parte deste órgão.

4 — Compete ao conselho administrativo:

- a) Superintender na gestão financeira e patrimonial da CCR;
- b) Pronunciar-se sobre os planos financeiros anuais e plurianuais;
- c) Orientar a preparação dos projectos de orçamentos;
- d) Promover e fiscalizar a arrecadação das receitas próprias;
- e) Autorizar as despesas previstas no orçamento das CCR, nos termos legais, e pronunciar-se sobre a legalidade das mesmas, quando excedam a sua competência;
- f) Promover a elaboração e aprovação das contas de gerência e remetê-las ao Tribunal de Contas, dentro do prazo legal;
- g) Aprovar a constituição de fundos de maneiço para a CCR e os serviços locais;
- h) Pronunciar-se sobre quaisquer outros assuntos que lhe sejam submetidos pelo presidente da CCR.

5 — O conselho administrativo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o presidente o convocar, por sua iniciativa ou a solicitação de qualquer dos seus membros.

6 — As reuniões são secretariadas por um funcionário, sem direito a voto, designado pelo presidente.

7 — A CCR obriga-se mediante a assinatura de dois membros do conselho administrativo, sendo obrigatória a do seu presidente ou a de quem o substituir.

8 — O conselho administrativo pode delegar, total ou parcialmente, as competências para a realização e o pagamento das despesas e arrecadação de receitas no presidente ou nos vice-presidentes, com poderes de subdelegação nos funcionários com cargos dirigentes e no tesoureiro.

9 — Poderá participar nas reuniões do conselho administrativo, sem direito a voto, qualquer funcionário da CCR sempre que o presidente o entenda conveniente, atentos os assuntos constantes da ordem de trabalhos.

Artigo 8.º

Comissão de fiscalização

1 — A comissão de fiscalização é o órgão de acompanhamento e fiscalização da CCR em matéria de gestão financeira e patrimonial.

2 — A comissão de fiscalização é composta por um presidente e por dois vogais, nomeados por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e do Planeamento, sendo um dos vogais, obrigatoriamente, um revisor oficial de contas.

3 — Compete à comissão de fiscalização:

- a) Acompanhar o funcionamento da CCR e o cumprimento das leis e regulamentos que lhe são aplicáveis;
- b) Acompanhar a execução dos planos de actividade e financeiros plurianuais, dos programas anuais de actividade e dos orçamentos anuais;
- c) Examinar e emitir parecer periodicamente sobre a situação financeira e económica da CCR e proceder à verificação dos valores patrimoniais;
- d) Emitir parecer sobre os documentos previsionais de gestão, bem como sobre os documentos de prestação de contas;
- e) Pronunciar-se sobre a legalidade e conveniência dos actos da CCR nos casos em que, nos termos da lei, seja exigida a sua aprovação ou concordância;
- f) Dar parecer sobre a aquisição, alienação ou oneração de bens imóveis;
- g) Emitir parecer sobre qualquer outro assunto que lhe seja submetido pelo presidente da CCR.

4 — Para o exercício das suas competências mencionadas no número anterior a comissão de fiscalização, através do seu presidente, pode:

- a) Requerer ao presidente da CCR informações e esclarecimentos sobre o curso das operações ou actividades da CCR;
- b) Propor ao presidente da CCR auditorias externas sempre que entenda que os objectivos a alcançar não podem ser realizados pela auditoria interna da CCR;
- c) Obter de entidades que tenham efectuado operações por conta da CCR as informações entendidas por convenientes, relativamente aos serviços prestados.

5 — Os membros da comissão têm direito a selhas de presença por cada reunião em que participem, de montante a fixar por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e do Planeamento e do membro do Governo que tiver a seu cargo a Administração Pública.

6 — O mandato dos membros da comissão de fiscalização terá a duração de três anos, renovável por iguais períodos.

7 — A comissão de fiscalização reúne ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que o presidente a convoque, por sua iniciativa ou a solicitação de qualquer outro dos membros.

Artigo 9.º

Conselho consultivo

1 — O conselho consultivo é o órgão de consulta da CCR em matéria de formulação e acompanhamento da execução das actividades decorrentes das suas atribuições e competências, no âmbito do que lhe compete, nomeadamente, aprovar o respectivo regulamento de funcionamento, participar na comissão de acompanhamento global do PDR e pronunciar-se sobre:

- a) O plano e o relatório de actividades da CCR;
- b) O plano e os programas de investimento da administração central para a região;
- c) A coordenação dos meios de acção existentes para as actividades de carácter regional;
- d) As prioridades dos investimentos de carácter regional no quadro dos planos de médio prazo e anuais;
- e) As acções intersectoriais de interesse para a região;
- f) Os planos e programas de desenvolvimento da região;
- g) Os relatórios de execução dos programas e projectos de interesse para a região.

2 — O conselho consultivo é composto por dois representantes de cada agrupamento de municípios da área de actuação da respectiva CCR.

3 — Os municípios de cada uma das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto não abrangidos pelos agrupamentos referidos no número anterior terão, respectivamente, 12 e 6 representantes, cabendo, no caso da área metropolitana de Lisboa, 8 aos municípios da margem norte do Tejo e 4 aos municípios da margem sul.

4 — A representação no conselho consultivo é assegurada por presidentes de câmara designados nos termos dos números seguintes, por períodos correspondentes aos mandatos dos órgãos autárquicos.

5 — Os presidentes de câmara interessados designarão, de entre si, aqueles que asseguram a representação, bem como os correspondentes substitutos.

6 — Nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, os presidentes das respectivas CCR diligenciam junto dos correspondentes municípios no sentido de serem designados os representantes no conselho consultivo, previstos no n.º 3 do presente artigo.

7 — Os governadores civis dos distritos abrangidos pelas CCR podem assistir às reuniões do conselho consultivo, devendo, para o efeito, ser-lhes dado, obrigatoriamente, conhecimento das respectivas convocatórias.

8 — Sob proposta do presidente da CCR, podem ser convidadas a assistir às reuniões do conselho consultivo entidades ou personalidades cuja presença seja considerada relevante, atenta a natureza das questões constantes da ordem de trabalhos das reuniões.

9 — A presidência e a vice-presidência do conselho consultivo será assegurada pelos membros que o conselho elegeu para o efeito, podendo os seus mandatos cessar, a todo o tempo, por deliberação do próprio conselho.

10 — O conselho consultivo reúne ordinariamente quatro vezes por ano e extraordinariamente sempre que for convocado pelo seu presidente, por sua iniciativa ou a solicitação de pelo menos um terço dos seus membros.

CAPÍTULO III

Estrutura dos serviços das CCR

SECÇÃO I

Comissão de Coordenação da Região do Norte

Artigo 10.º

Serviços

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Norte (CCRN) integra os seguintes serviços centrais:

- a) Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento;
- b) Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos;
- c) Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação;
- d) Departamento de Gestão Administrativa e Financeira;
- e) Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local.

2 — Funciona na dependência directa do presidente da CCRN o Centro de Documentação e Informação.

3 — São serviços desconcentrados da CCRN os núcleos de apoio regional.

Artigo 11.º

Competências do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

Ao Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento (DRPP), dirigido por um director de serviços, compete dinamizar planos, programas e projectos que se traduzam em documentos e iniciativas nos domínios da prospectiva e planeamento regional, da programação de investimento público, da dinamização da competitividade regional, do apoio ao desenvolvimento local e da valorização dos sistemas produtivos territoriais, bem como de avaliação do impacto macroeconómico e social de planos, programas e grandes projectos de desenvolvimento regional.

Artigo 12.º

Estrutura do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

1 — O DRPP integra:

- a) A Divisão de Prospectiva, Informação e Estudos Regionais;
- b) A Divisão de Dinamização da Competitividade Regional;
- c) A Divisão de Dinamização do Desenvolvimento Local e do Sistema Territorial.

2 — À Divisão de Prospectiva, Informação e Estudos Regionais (DPER) compete:

- a) Elaborar estudos e outros documentos de prospectiva, que visem configurar cenários prospectivos de evolução social, económica, territorial e institucional da região, no contexto nacional e internacional, analisando e monitorando a sua evolução social, económica e institucional, identificando as principais oportunidades e factores críticos do desenvolvimento;
- b) Estruturar indicadores de monitorização da coesão económica, social e territorial, bem como apoiar a definição de metodologias de avaliação de programas e projectos;
- c) Apoiar a elaboração de planos de desenvolvimento regional, bem como a avaliação do impacto macroeconómico e social de planos, programas e grandes projectos de desenvolvimento regional;
- d) Exercer funções ao nível da coordenação do sistema de informação de apoio ao desenvolvimento regional;
- e) Assegurar um permanente conhecimento das disponibilidades do Sistema Estatístico Nacional e de outras fontes de informação adicionais em matéria de informação regional e local;
- f) Desenvolver, em colaboração com os serviços de âmbito nacional e regional competentes, as acções tendentes à recolha de informação estatística necessária ao desenvolvimento das actividades da CCRN;
- g) Desenvolver instrumentos metodológicos adequados nos domínios da estatística, da econometria e da investigação operacional e promover a sua adequada utilização;
- h) Articular, à escala regional, a elaboração da proposta do PIDDAC, assegurando ainda a actualização de um painel de indicadores de monitorização do PIDDAC, em colaboração com os principais departamentos regionais e nacionais envolvidos;
- i) Coordenar o processo de elaboração de documentos plurianuais de orientação das principais redes de serviços colectivos estruturantes que sirvam de referencial ao PIDDAC numa perspectiva de desenvolvimento regional equilibrado e de melhoria da qualidade e equidade do respectivo fornecimento a médio prazo.

3 — À Divisão de Dinamização da Competitividade Regional (DDCR) compete:

- a) Apoiar a montagem técnica, institucional e financeira de planos integrados de áreas que constituam nichos regionais, em especial daqueles que apresentam vantagens competitivas, contrastantes ou potenciais;
- b) Apoiar a elaboração, dinamização e acompanhamento de projectos de zonas prioritárias de acolhimento, empresarial, abrangendo, entre outras, as componentes da respectiva promoção, ordenamento industrial, análise de esquemas de incentivos, acessibilidades e transportes, investigação e desenvolvimento, formação e outros serviços de apoio;

- c) Apoiar a detecção de oportunidades e a formatação técnica, institucional e financeira de programas e projectos-piloto de desenvolvimento regional;
- d) Apoiar a sistematização e disponibilização de um conjunto de informação para actores e agentes socioeconómicos, nomeadamente no que se refere à disponibilidade de áreas de acolhimento empresarial, de instrumentos financeiros, e à instrução de *dossiers* de candidatura;
- e) Desenvolver a monitorização das políticas públicas de desenvolvimento regional nos sectores da economia, ciência e tecnologia, agricultura e desenvolvimento rural e das pescas, incluindo a interlocução com aqueles sectores e a elaboração de contributos, acções de formação e documentos de planeamento e programação sectorial naqueles domínios;
- f) Apoiar a elaboração do inventário do potencial tecnológico regional, com vista à constituição de um observatório de inovação, designadamente no que se refere aos principais nichos regionais e à dinamização e monitorização de planos de qualidade, formação e desenvolvimento tecnológico dos principais produtos regionais e locais.

4 — À Divisão de Dinamização do Desenvolvimento Local e do Sistema Territorial (DDDLST) compete:

- a) Apoiar a montagem institucional, técnica e financeira de planos integrados de promoção de itinerários regionais dotados de uma lógica temática coerente assente na interligação das vementes histórica, ambiental, turística, patrimonial, gastronómica e cultural;
- b) Apoiar a elaboração, dinamização e acompanhamento de programas integrados e projectos de reforço da capacidade de iniciativa local, abrangendo, em especial, as componentes da formação para o desenvolvimento local, a formação de agentes de desenvolvimento, a elaboração de estudos de viabilidade de produtos locais, a promoção de produtos com denominação de origem e a profissionalização de serviços de proximidade;
- c) Apoiar a análise e acompanhamento de candidaturas a planos e acções de formação para a promoção do desenvolvimento local;
- d) Coordenar o apoio técnico e institucional a agências, associações e outras parcerias de desenvolvimento regional e local;
- e) Desenvolver a monitorização das políticas públicas de desenvolvimento regional nos sectores da educação, formação, emprego e desenvolvimento social, saúde, cultura, juventude e turismo, em interlocução com aqueles sectores;
- f) Apoiar a elaboração de estudos sobre o mercado de trabalho, inserção profissional e relação trabalho-formação em subespaços regionais, a formatação de propostas de esquemas de formação de jovens e de formação profissional contínua, bem como a criação de redes regionais de iniciativas locais e de emprego e a constituição de um observatório de inovação neste domínio;

- g) Proceder à dinamização de conferências regionais, bem como outros *ateliers* temáticos de reflexão, de debate e de divulgação sobre temas de desenvolvimento regional, com especial incidência na modernização, formação e articulação da administração territorial e respectivos instrumentos financeiros existentes;
- h) Elaborar estudos e projectos-piloto que permitam melhorar a articulação, a organização, a eficácia e a eficiência de gestão da acção pública ao nível regional;
- i) Efectuar o planeamento, acompanhamento e avaliação do impacto sub-regional das políticas públicas de desenvolvimento regional e dos respectivos instrumentos de financiamento;
- j) Apoiar a montagem institucional, técnica e financeira de programas, projectos e acções integrados de base territorial, diagnosticando os riscos e oportunidades dos diversos subespaços regionais;
- l) Elaborar e participar em processos de planeamento estratégico do desenvolvimento socioeconómico e do ordenamento do território regional;
- m) Apoiar o planeamento e monitorização de programas de intervenção que visem a competitividade dos eixos urbanos de equilíbrio do espaço regional, bem como a qualificação metropolitana;
- n) Acompanhar os efeitos das políticas públicas de desenvolvimento regional nos sectores do ambiente, das acessibilidades e transportes, da energia, das novas tecnologias de informação e comunicação, do desporto e da habitação, em interlocução com aqueles sectores;
- o) Apoiar a estruturação e avaliação da coerência e racionalidade de programas de acção ou de investimento público no domínio das principais infra-estruturas e equipamentos de desenvolvimento regional;
- p) Apoiar a criação, dinamização e acompanhamento de sistemas de informação territoriais que promovam a interligação dos diversos serviços da administração pública territorial, assegurando o acesso e troca de informação entre os diversos níveis de administração e com o público em geral.

Artigo 13.º

Competências do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

Ao Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos (DRGPP), dirigido por um director de serviços, compete efectuar a coordenação, gestão e acompanhamento de instrumentos de financiamento nacionais e comunitários das políticas públicas de desenvolvimento regional.

Artigo 14.º

Estrutura do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

1 — O DRGPP compreende:

- a) A Divisão de Coordenação de Programas e Projectos;
- b) A Divisão de Acompanhamento e Avaliação.

2 — À Divisão de Coordenação de Programas e Projectos (DCPP) compete:

- a) Coordenar o processo de organização e gestão de programas de investimento público;
- b) Coordenar o processo de secretariado técnico dos diversos programas de investimento público;
- c) Elaborar normas de gestão e de contratualização de programas de investimento público;
- d) Coordenar o processo de avaliação de programas de acção ou de candidaturas individuais a programas de investimento público;
- e) Coordenar o processo de elaboração de relatórios de percurso de programas de investimento público;
- f) Elaborar estudos preliminares de montagem técnica, institucional e financeira de projectos com impacto regional;
- g) Dinamizar acções de divulgação dos programas de investimento público.

3 — À Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA) compete:

- a) Coordenar o processo de acompanhamento processual e financeiro dos programas de investimento público;
- b) Coordenar o processo de pagamentos e de movimentação de verbas dos programas de investimento público;
- c) Elaborar e divulgar normas, metodologias e procedimentos relacionados com o acompanhamento processual e financeiro dos programas de investimento público;
- d) Apoiar os serviços de apoio local no processo de acompanhamento processual e financeiro dos programas de investimento público.

Artigo 15.º

Competências e estrutura do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação

1 — Ao Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação (DPDRC), dirigido por um director de serviços, compete contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, designadamente através da articulação de estratégias e iniciativas inter-regionais e de cooperação transfronteiriça, bem como de análise e acompanhamento de projectos naqueles domínios, incumbindo-lhe, para tal:

- a) Coordenar a preparação de planos de acção conjunta envolvendo entidades presentes nas comunidades de trabalho transfronteiriças;
- b) Prestar apoio técnico à formulação, implementação e acompanhamento de projectos de cooperação transfronteiriça, bem como às estruturas regionais e locais vocacionadas para aquele fim;
- c) Coordenar e prestar apoio técnico ao funcionamento das comunidades de trabalho transfronteiriças;
- d) Apoiar a gestão e avaliação de programas e projectos vocacionados para a cooperação e promoção transfronteiriças.

- e) Apoiar a representação institucional de entidades regionais em organismos e fora inter-regionais;
- f) Apoiar a participação da CCRN em organismos e entidades de cooperação inter-regional em que esteja envolvida;
- g) Coordenar o apoio técnico às iniciativas de cooperação inter-regional com interesse para os actores e agentes regionais, envolvendo nomeadamente o processo de formalização de candidaturas a instrumentos financeiros comunitários;
- h) Identificar oportunidades de cooperação e promoção externa;
- i) Apoiar, dinamizar e monitorar programas e projectos de cooperação inter-regional e de captação ou transferência de competências e conhecimentos;
- j) Efectuar o acompanhamento técnico e financeiro da execução de projectos inter-regionais.

2 — Junto do DPDRC funciona a Divisão de Cooperação Transfronteiriça (PCT), que lhe presta apoio.

Artigo 16.º

Competências do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

Ao Departamento de Gestão Administrativa e Financeira (DGAF), dirigido por um administrador, equipado a director de serviços para todos os efeitos legais, compete assegurar as tarefas de gestão administrativa e financeira da CCRN.

Artigo 17.º

Estrutura do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

1 — O DGAF compreende:

- a) A Divisão de Organização e Recursos Humanos;
- b) A Divisão Financeira e de Controlo Orçamental.

2 — À Divisão de Organização e Recursos Humanos (DORH) compete:

- a) Coordenar a actividade relativa à organização de expediente e a administração corrente do pessoal, bem como todo o expediente relativo à gestão administrativa dos gabinetes de apoio técnico (GAT);
- b) Elaborar os estudos necessários à correcta afectação e gestão do pessoal pelos diversos serviços da CCRN e dos GAT da sua área, tendo em vista a prossecução das suas atribuições;
- c) Elaborar estudos e propostas de intervenção legislativa na área dos recursos humanos da administração central, designadamente no que se refere ao exercício de funções na periferia;
- d) Estudar e colaborar na aplicação de métodos actualizados de organização e gestão, nomeadamente nos aspectos que se relacionam com a modernização administrativa;
- e) Proceder à execução dos diplomas disciplinares das relações de emprego público;
- f) Elaborar o balanço social;

- g) Desenvolver a política de formação de pessoal da CCRN e dos GAT;
- h) Conceber a arquitectura dos equipamentos informáticos e da rede de comunicações da CCRN;
- i) Garantir a operacionalidade, manutenção, actualização, segurança e gestão do equipamento e suportes lógicos envolvidos;
- j) Elaborar os pareceres necessários à selecção de equipamentos informáticos, de comunicações e sistemas lógicos de suporte ao desenvolvimento e exploração dos sistemas aplicativos da CCRN;
- l) Definir, executar ou coordenar a execução de procedimentos de segurança, confidencialidade e integridade da informação armazenada no sistema e transportada através das redes de comunicações;
- m) Apoiar os utilizadores na exploração, gestão e manutenção dos equipamentos informáticos e redes de comunicações em exploração;
- n) Apoiar a especificação, desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação de apoio ao desenvolvimento regional;
- o) Prestar apoio técnico à exploração dos sistemas de utilização pessoal;
- p) Colaborar na formação dos utilizadores das aplicações em exploração.

3 — Na dependência da DORH funcionam:

- a) A Secção de Pessoal;
- b) A Secção de Expediente e Arquivo.

4 — À Secção de Pessoal compete:

- a) Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos do pessoal, bem como proceder à liquidação dos respectivos descontos;
- b) Manter actualizado o cadastro individual do pessoal;
- c) Preparar os procedimentos relativos à atribuição das classificações de serviço;
- d) Proceder ao registo de assiduidade e antiguidade de pessoal;
- e) Informar os pedidos de concessão de férias e licenças;
- f) Coordenar as actividades do pessoal auxiliar;
- g) Fornecer os dados para o balanço social.

5 — À Secção de Expediente e Arquivo compete:

- a) Assegurar a recepção, classificação, registo, encaminhamento e distribuição de toda a documentação recebida e expedida pela CCRN e gerir o respectivo arquivo;
- b) Proceder à divulgação, pelos serviços, das normas internas e demais directrizes de carácter genérico;
- c) Realizar o expediente relativo à publicação no *Diário da República* dos actos que careçam de publicação oficial;
- d) Assegurar o atendimento ao público.

6 — À Divisão Financeira e de Controlo Orçamental (DFCO) compete:

- a) Coordenar a elaboração e execução dos instrumentos de gestão financeira da CCRN, bem como assegurar todo o expediente relativo à gestão financeira dos GAT;

- b) Preparar e executar os documentos previsionais e elaborar o orçamento privativo da CCRN e das comissões, grupos de trabalho, projectos ou serviços dela dependentes ou aos quais a CCRN preste apoio;
- c) Exercer o controlo orçamental global e sectorial com vista ao conhecimento atempado da evolução orçamental e à adopção de medidas correctivas adequadas à gestão integrada dos recursos financeiros da CCRN;
- d) Organizar e manter uma contabilidade analítica que permita o adequado controlo de custos;
- e) Organizar a conta de gerência anual e preparar os elementos necessários à elaboração do respectivo relatório;
- f) Desenvolver as actividades relativas à aquisição, compra e arrendamento de instalações, equipamento e serviços e às obras de construção, adaptação, reparação e conservação;
- g) Executar os procedimentos necessários à aquisição de bens e serviços e assegurar o controlo dos bens consumíveis;
- h) Preparar, realizar ou gerir os contratos de fornecimento de serviços, nomeadamente de aluguer e assistência técnica.

7 — Na dependência da DFCO funcionam:

- a) A Secção de Contabilidade;
- b) A Secção de Património e Aprovisionamento;
- c) A Tesouraria.

8 — À Secção de Contabilidade compete:

- a) Proceder à elaboração dos projectos de orçamentos da CCRN e promover as necessárias alterações orçamentais;
- b) Elaborar e organizar a conta de gerência a enviar ao Tribunal de Contas e manter organizado o arquivo de toda a documentação das gerências anteriores;
- c) Elaborar os documentos justificativos de requisição de fundos;
- d) Organizar e gerir os documentos relativos à realização e pagamento de despesas, bem como à liquidação e cobrança de receitas, de acordo com as regras orçamentais;
- e) Elaborar os balancetes mensais e outros documentos contabilísticos financeiros para acompanhamento e controlo da execução orçamental;
- f) Efectuar a reconciliação das contas bancárias;
- g) Assegurar a constituição, reconstituição e liquidação de fundos de maneiço do orçamento.

9 — À Secção de Património e Aprovisionamento compete:

- a) Executar os procedimentos para aquisição de bens e serviços e assegurar o planeamento e controlo das existências dos bens consumíveis;
- b) Organizar e manter actualizado o cadastro e inventário dos bens móveis e imóveis que constituem o património da CCRN e providenciar pela sua manutenção e segurança;

- c) Assegurar a gestão de todo o património afecto à CCRN, zelando pela sua conservação e manutenção;
- d) Preparar, realizar e gerir os contratos de fornecimento de serviços, designadamente de aluguer e de assistência técnica;
- e) Elaborar mapas de inventários com as respectivas amortizações com vista à contabilidade patrimonial;
- f) Assegurar a gestão do parque automóvel afecto à CCRN.

10 — À Tesouraria, coordenada por um tesoureiro, compete:

- a) Arrecadar as receitas;
- b) Liquidar despesas devidamente autorizadas;
- c) Proceder a registos obrigatórios de modo a possibilitar a conferência diária dos fundos em cofre e em depósito;
- d) Manter actualizados os registos necessários à elaboração do mapa de tesouraria integrante da conta de gerência.

Artigo 18.º

Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local

1 — Ao Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local (GCSAL), dirigido por um director de serviços, compete:

- a) Apoiar o presidente nas tarefas relativas à coordenação dos núcleos de apoio regional e dos gabinetes de apoio técnico (GAT);
- b) Desenvolver acções de apoio à actividade dos núcleos de apoio regional e dos GAT;
- c) Assegurar a ligação em rede entre os núcleos de apoio regional, os GAT e entre estes e os restantes serviços da CCRN, dinamizando a circulação de informação e a troca de experiências através de organização de encontros e publicações periódicas;
- d) Propor e colaborar na realização de acções de formação para o pessoal dos núcleos de apoio regional e dos GAT;
- e) Elaborar o relatório anual de actividade dos núcleos de apoio regional e dos GAT;
- f) Colaborar na gestão regional de programas de investimento público, nomeadamente no domínio das infra-estruturas e equipamentos de utilização colectiva.

2 — Na dependência do GCSAL funcionam os núcleos de apoio regional.

Artigo 19.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação (CDI), dirigido por um chefe de divisão, compete:

- a) Processar, em conformidade com as normas nacionais e internacionais, os recursos informativos necessários à actividade da CCRN, garantindo a sua disseminação, nomeadamente junto

do universo de utilizadores internos e externos interessados em temas do desenvolvimento regional;

- b) Administrar o património editorial da CCRN, assegurando a sua difusão e disponibilidade, apoiando a produção de novos documentos e acompanhando e actualizando os existentes;
- c) Produzir um periódico que potencie a circulação da informação horizontal na CCRN e difunda a actividade da instituição;
- d) Gerir o património arquivístico, independentemente do suporte e meio transmissor, criando e desenvolvendo meios e métodos que permitam a aceleração e simplificação dos fluxos documentais;
- e) Cooperar com outras unidades de informação na prossecução de objectivos comuns.

Artigo 20.º

Núcleos de apoio regional

1 — Aos núcleos de apoio regional, dirigidos por um chefe de divisão, compete efectuar actividades de apoio à CCRN, nomeadamente as relacionadas com a gestão e acompanhamento do QCA III, de programas e projectos, contribuindo para o desenvolvimento regional e para a prospectiva e planeamento.

2 — A CCRN dispõe dos seguintes núcleos:

- a) Núcleo de Viana do Castelo;
- b) Núcleo de Braga;
- c) Núcleo de Bragança;
- d) Núcleo de Vila Real.

3 — Cada núcleo dispõe de uma secção de apoio administrativo.

4 — A área de actuação dos núcleos de apoio regional é definida por despacho do Ministro do Planeamento, mantendo-se até lá a área de actuação existente à data da entrada em vigor do presente diploma.

SECÇÃO II

Comissão de Coordenação da Região do Centro

Artigo 21.º

Serviços

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Centro (CCRC) compreende os seguintes serviços centrais:

- a) Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento;
- b) Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos;
- c) Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação;
- d) Departamento de Gestão Administrativa e Financeira;
- e) Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local.

2 — Funcionam na dependência directa do presidente da CCRC o Centro de Documentação e Informação e o Gabinete de Tecnologias de Informação e Estatística.

3 — São serviços desconcentrados da CCRC os núcleos de apoio regional.

Artigo 22.º

Competências do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

Ao Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento (DRPP), dirigido por um director de serviços, compete realizar estudos e dinamizar planos, programas e projectos que se traduzam em documentos e iniciativas nos domínios da prospectiva e planeamento regional, da programação de investimento público, bem como de monitorização e avaliação das políticas públicas de desenvolvimento regional e respectivos instrumentos de financiamento, com especial destaque para o FIDDAC e para o POR.

Artigo 23.º

Estrutura do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

1 — O DRPP compreende:

- a) A Divisão de Estudos e de Planeamento;
- b) A Divisão de Acompanhamento das Dinâmicas Territoriais.

2 — À Divisão de Estudos e de Planeamento (DEP) compete:

- a) Elaborar e colaborar na realização de estudos no domínio do planeamento regional e local;
- b) Desenvolver estudos de avaliação e diagnóstico dos recursos regionais e sua mobilização para o desenvolvimento regional;
- c) Colaborar e participar na realização de estudos promovidos por organismos centrais e regionais, no âmbito do desenvolvimento e planeamento regional;
- d) Acompanhar a elaboração de estudos sectoriais relevantes para o desenvolvimento da Região do Centro;
- e) Desenvolver instrumentos metodológicos e indicadores adequados para o desempenho das funções de prospectiva, planeamento e avaliação do desenvolvimento regional e local;
- f) Participar, com outros organismos centrais e locais, na elaboração dos principais instrumentos de planeamento do desenvolvimento da área de actuação da CCRC;
- g) Participar na definição dos instrumentos financeiros de desenvolvimento da área de actuação da CCRC, nomeadamente do FIDDAC;
- h) Participar na elaboração e definição de estratégias de desenvolvimento regional, nomeadamente na preparação do PDR;
- i) Efectuar a monitorização e avaliação das políticas públicas de desenvolvimento regional e respectivos instrumentos financeiros aplicados à área de actuação da CCRC;
- j) Acompanhar, em articulação com outras entidades regionais, a evolução do tecido produtivo e empresarial e a criação de emprego.

3 — À Divisão de Acompanhamento das Dinâmicas Territoriais (DADT) compete:

- a) Acompanhar e participar na elaboração dos planos sectoriais e instrumentos de planeamento terri-

torial, no sentido de assegurar a integração e a coerência das estratégias de planeamento e desenvolvimento da área de actuação da CCRC;

- b) Desenvolver estudos para o desenvolvimento de metodologias de avaliação *ex ante* e de acompanhamento das dinâmicas territoriais;
- c) Analisar, conjuntamente com outros serviços da CCRC, o impacto territorial das principais acções e programas de intervenção públicos, nomeadamente no domínio das infra-estruturas e equipamentos;
- d) Propor medidas e acções correctivas para um desenvolvimento regional equilibrado, sustentado e sustentável.

Artigo 24.º

Competências do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

Ao Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos (DRGPP), dirigido por um director de serviços, compete efectuar a divulgação e garantir a coordenação, gestão e acompanhamento e avaliação dos programas regionais assegurando a sua coerência com o plano de desenvolvimento regional, bem como apoiar a gestão, o acompanhamento e a avaliação das iniciativas comunitárias com incidência na região.

Artigo 25.º

Estrutura do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

1 — O DRGPP compreende:

- a) A Divisão de Apoio à Gestão de Programas e Projectos;
- b) A Divisão de Acompanhamento e Avaliação.

2 — À Divisão de Apoio à Gestão de Programas e Projectos (DAGPP) compete:

- a) Apoiar o processo de tomada de decisão sobre projectos em infra-estruturas e equipamentos co-financiados por fundos estruturais;
- b) Apoiar o processo de tomada de decisão sobre projectos co-financiados por fundos estruturais no âmbito de acções integradas de desenvolvimento;
- c) Reunir e sistematizar a informação relativa às intervenções co-financiadas por fundos estruturais na região;
- d) Acompanhar o processo de realização dos registos necessários ao correcto controlo da execução de programas e projectos;
- e) Articular, com os serviços descentralizados regionalmente, as intervenções respectivas com impacto no desenvolvimento da região;
- f) Incentivar e participar na divulgação dos mecanismos, regras e normas de acesso aos apoios a iniciativas e projectos co-financiados por fundos estruturais comunitários;
- g) Colaborar na proposta de medidas de correcção de eventuais desvios observados entre a programação e a realização de projectos e programas.

3 — À Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA) compete:

- a) Desempenhar as tarefas inerentes ao acompanhamento dos programas operacionais regionais, em articulação com outros serviços da CCRC;
- b) Acompanhar os processos de avaliação dos programas operacionais regionais;
- c) Colaborar na definição de metodologias e indicadores de avaliação dos programas de investimento público com co-financiamento comunitário;
- d) Acompanhar a aplicação de iniciativas comunitárias na região.

Artigo 26.º

Competências do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação

Ao Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação (DPDRC), dirigido por um director de serviços, compete contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, designadamente através da dinamização de iniciativas e projectos integrados de desenvolvimento socioeconómico regional e da promoção de parcerias inter-regionais orientadas para o desenvolvimento de projectos de cooperação com outras regiões, valorizando a intervenção dos diversos agentes regionais, incumbindo-lhe, para tal:

- a) Conceber e propor acções inovadoras de desenvolvimento regional e local;
- b) Desenvolver iniciativas e acções visando a dinamização e a cooperação activa dos diferentes actores do desenvolvimento regional e local;
- c) Propor e desenvolver iniciativas e acções com vista ao fortalecimento do quadro institucional regional relevante para o desenvolvimento;
- d) Conceber, participar e colaborar em iniciativas de promoção das potencialidades e recursos da região;
- e) Conceber, animar e gerir iniciativas e parcerias para a cooperação inter-regional e transfronteiriça;
- f) Animar a cooperação activa entre os actores do desenvolvimento dos dois lados da fronteira, tendo em vista a execução partilhada de programas, projectos e iniciativas para o desenvolvimento regional;
- g) Incentivar e participar em acções e iniciativas visando o aprofundamento do conhecimento mútuo e a identificação de áreas de cooperação a estabelecer com outras regiões;
- h) Propor a participação e participar em associações e organismos nacionais e internacionais com interesse para o planeamento e o desenvolvimento regional.

Artigo 27.º

Competências do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

Ao Departamento de Gestão Administrativa e Financeira (DGAF), dirigido por um administrador, equipado a director de serviços para todos os efeitos legais, compete assegurar as tarefas de gestão administrativa e financeira da CCRC.

Artigo 28.º

Estrutura do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

1 — O DGAF compreende:

- a) A Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial;
- b) A Divisão de Recursos Humanos.

2 — À Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial (DGFP) compete:

- a) Preparar o orçamento e outros documentos de previsão financeira dos diferentes serviços da CCRC;
- b) Efectuar o controlo da execução orçamental, global e sectorial com vista a uma gestão integrada dos recursos financeiros;
- c) Organizar a conta de gerência e outros documentos e relatórios de prestação de contas;
- d) Coordenar os procedimentos relativos à aquisição de bens e serviços, arrendamentos, obras de construção, adaptação e conservação das instalações.

3 — A DGFP integra:

- a) A Secção de Contabilidade e Orçamento;
- b) A Secção Logística e de Património;
- c) A Tesouraria.

4 — À Secção de Contabilidade e Orçamento compete:

- a) Proceder à elaboração dos projectos de orçamentos da CCRC, em articulação com a DGFP, e promover as necessárias alterações orçamentais;
- b) Elaborar e organizar a conta de gerência a enviar ao Tribunal de Contas e manter organizado o arquivo de toda a documentação das gerências anteriores;
- c) Elaborar os documentos justificativos da requisição de fundos;
- d) Organizar e gerir os documentos relativos à realização e pagamento de despesas, bem como à liquidação e cobrança de receitas, de acordo com as regras orçamentais;
- e) Elaborar os balancetes mensais e outros documentos contabilístico-financeiros para acompanhamento e controlo da execução orçamental;
- f) Efectuar a reconciliação das contas bancárias;
- g) Assegurar a constituição, reconstituição e liquidação de fundos de maneo do orçamento;
- h) Efectuar o controlo e acompanhamento da execução das verbas do investimento do plano;
- i) Realizar o processamento de verbas referentes ao FEDER e a transferir para outras entidades;
- j) Assegurar a gestão e controlo das transferências de verbas de outros departamentos para funcionamento de programas a serem executados no âmbito da Região do Centro.

5 — À Secção Logística e de Património compete:

- a) Executar os procedimentos para aquisição de bens e serviços e assegurar o planeamento e controlo das existências dos bens consumíveis;

- b) Organizar e manter actualizado o cadastro e inventário dos bens móveis e imóveis que constituem o património da CCRC e providenciar pela sua manutenção e segurança;
- c) Assegurar a gestão de todo o património afecto à CCRC, zelando pela sua conservação e manutenção;
- d) Preparar, realizar e gerir os contratos de fornecimento de serviços, designadamente de aluguer e de assistência técnica;
- e) Elaborar mapas de inventários com as respectivas amortizações com vista à contabilidade patrimonial;
- f) Assegurar a gestão do parque automóvel afecto à CCRC.

6 — À Tesouraria, coordenada por um tesoureiro, compete:

- a) Arrecadar as receitas;
- b) Liquidar despesas devidamente autorizadas;
- c) Proceder a registos obrigatórios de modo a possibilitar a conferência diária dos fundos em cofre e em depósito;
- d) Manter actualizados os registos necessários à elaboração do mapa de tesouraria integrante da conta de gerência.

7 — À Divisão de Recursos Humanos compete:

- a) Elaborar os estudos necessários à correcta afectação e gestão de pessoal pelos diferentes serviços da Comissão, tendo em vista a prossecução das respectivas atribuições;
- b) Implementar medidas de organização e gestão de pessoal, nomeadamente as relativas à modernização administrativa;
- c) Proceder à execução dos diplomas disciplinares das relações de emprego público;
- d) Assegurar a satisfação das necessidades de formação profissional dos recursos humanos dos diferentes serviços da CCRC;
- e) Desenvolver as acções necessárias à organização e instrução de processos referentes à situação profissional do pessoal, bem como à gestão corrente do pessoal;
- f) Elaborar o balanço social;
- g) Propor medidas de gestão de recursos humanos e assegurar a sua execução;
- h) Elaborar, em articulação com os serviços, o plano de formação;
- i) Participar na organização e acompanhar a realização dos processos de recrutamento e selecção de pessoal e assegurar o apoio necessário aos júris dos concursos.

8 — À Divisão de Recursos Humanos integra:

- a) A Secção de Pessoal;
- b) A Secção de Expediente e Arquivo.

9 — À Secção de Pessoal compete:

- a) Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos do pessoal, bem como proceder à liquidação dos respectivos decontos;

- b) Manter actualizado o cadastro individual do pessoal e efectuar as operações necessárias à admissão, promoção e contratação de pessoal;
- c) Preparar os procedimentos relativos à atribuição das classificações de serviço;
- d) Proceder ao registo de assiduidade e antiguidade de pessoal;
- e) Informar os pedidos de concessão de férias e licenças;
- f) Coordenar as actividades do pessoal auxiliar;
- g) Fornecer os dados necessários à elaboração do balanço social.

10 — À Secção de Expediente e Arquivo compete:

- a) Assegurar a recepção, a classificação, o registo, o encaminhamento e a distribuição de toda a documentação recebida e expedida pela CCRC e gerir o respectivo arquivo;
- b) Assegurar a divulgação, pelos serviços, das normas internas e demais directrizes de carácter genérico;
- c) Realizar o expediente relativo à publicação no *Diário da República* dos actos que careçam de publicação oficial.

Artigo 29.º

Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local

1 — Ao Gabinete de Coordenação dos Serviços de Apoio Local (GCSAL), dirigido por um director de serviços, compete:

- a) Apoiar o presidente nas tarefas relativas à coordenação dos núcleos de apoio local;
- b) Promover as necessárias acções de apoio à actividade dos serviços de apoio regional e dos gabinetes de apoio técnico (GAT);
- c) Assegurar a ligação entre os serviços de apoio regional, os GAT e entre estes e os restantes serviços da CCRC;
- d) Propor e colaborar na realização de acções de formação para o pessoal dos serviços de apoio regional e dos GAT;
- e) Elaborar o relatório anual de actividade dos serviços de apoio regional e dos GAT;
- f) Colaborar na gestão regional de programas de investimento público, nomeadamente no domínio das infra-estruturas e equipamentos de utilização colectiva.

2 — Na dependência do GCSAL funcionam os núcleos de apoio regional.

Artigo 30.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação (CDI), dirigido por um chefe de divisão, compete:

- a) Recolher, seleccionar, tratar, difundir e arquivar a documentação e informação necessária à actividade da CCRC;
- b) Proceder à gestão e actualização permanente da base de dados bibliográficos;

- c) Participar, com o apoio dos restantes serviços da CCRC e de outras entidades, no estudo e estabelecimento de uma rede de informação para o planeamento e de apoio à criação de uma estrutura regional de informação para o desenvolvimento;
- d) Proceder à edição e divulgação do boletim da CCRC, bem como de estudos e trabalhos realizados no âmbito das suas actividades e da promoção e desenvolvimento regional, em particular da Região do Centro;
- e) Apoiar a realização de acções de formação, informação e seminários.

Artigo 31.º

Gabinete de Tecnologias de Informação e Estatística

Ao Gabinete de Tecnologias de Informação e Estatística (GTIE), dirigido por um chefe de divisão, compete:

- a) Elaborar e propor planos de desenvolvimento informático da CCRC e conduzir as acções necessárias à sua concretização;
- b) Assegurar um permanente conhecimento dos sistemas de informação sectoriais e locais e o apoio técnico, quando solicitado, para o seu desenvolvimento ao nível local, nomeadamente ao nível dos agrupamentos de municípios;
- c) Conceber e desenvolver, com o apoio e a participação dos restantes serviços da CCRC, o sistema de informação georreferenciada necessária ao planeamento regional;
- d) Apoiar os demais serviços nas tarefas de organização e formação exigidas para uma correcta implantação das metodologias informáticas;
- e) Instalar e gerir as redes interna e externa de transmissão de dados e informação, de acordo com as opções estratégicas adoptadas;
- f) Assegurar um permanente conhecimento das disponibilidades do sistema estatístico nacional e de outras fontes de informação adicionais, em matéria de informação regional e local com interesse para o planeamento;
- g) Desenvolver metodologias com vista à produção de indicadores que permitam avaliar a eficácia e eficiência das actividades desenvolvidas pela CCRC;
- h) Colaborar na organização e sistematização da informação socioeconómica de interesse regional;
- i) Desenvolver, em articulação com os restantes serviços da CCRC, instrumentos metodológicos adequados nos domínios da estatística, da econometria e da investigação operacional e promover a sua correcta utilização;
- j) Colaborar com os organismos responsáveis pela estatística e cartografia nacionais na elaboração e tratamento da respectiva informação.

Artigo 32.º

Núcleos de apoio regional

1 — Aos núcleos de apoio regional, dirigidos por um chefe de divisão, compete, nas respectivas áreas geográficas de actuação, coadjuvar os serviços centrais da

CCRC na prossecução das suas atribuições e apoiar as respectivas actividades, em especial no âmbito do acompanhamento da gestão do QCA III.

2 — A CCRC dispõe dos seguintes núcleos desconcentrados de apoio regional:

- a) Núcleo de Aveiro;
- b) Núcleo de Castelo Branco;
- c) Núcleo da Guarda;
- d) Núcleo de Leiria;
- e) Núcleo de Viseu.

3 — Cada núcleo dispõe de uma secção de apoio administrativo.

4 — A área de actuação dos núcleos de apoio regional é definida por despacho do Ministro do Planeamento, mantendo-se até lá as áreas de actuação existentes à data da entrada em vigor do presente diploma.

SECÇÃO III

Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo

Artigo 33.º

Serviços

1 — A Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo (CCRLVT) compreende os seguintes serviços centrais:

- a) Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento;
- b) Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos;
- c) Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação;
- d) Departamento de Gestão Administrativa e Financeira.

2 — Funcionam na dependência directa do presidente da CCRLVT a Divisão de Sistemas de Informação Regional e de Apoio Técnico e o Centro de Documentação e Informação.

3 — São serviços desconcentrados da CCRLVT os núcleos de apoio regional.

Artigo 34.º

Competências do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

Ao Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento (DRPP), dirigido por um director de serviços, compete realizar estudos e dinamizar planos, programas e projectos que se traduzam em documentos e iniciativas nos domínios da prospectiva e planeamento regional, da programação de investimento público, bem como de monitorização e avaliação das políticas públicas de desenvolvimento regional e respectivos instrumentos de financiamento, com especial destaque para o PIDDAC e para o POR.

Artigo 35.º

Estrutura do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

1 — O DRPP compreende:

- a) A Divisão de Estudos e Prospectiva;
- b) A Divisão de Planeamento Regional.

2 — À Divisão de Estudos e Prospectiva (DEP) compete:

- a) Identificar tendências na economia regional, com destaque para as que se referem à produção, à qualificação de recursos humanos, ao emprego, ao investimento e à dinâmica de desenvolvimento sectorial;
- b) Acompanhar e caracterizar tendências de evolução política, institucional e estratégica da região, com relevância para a sua inserção económica nacional;
- c) Analisar e caracterizar a evolução de sectores de actividade, com especial destaque para a dinâmica de especialização e competitividade da economia regional, com a participação dos agentes económicos envolvidos;
- d) Elaborar estudos de âmbito regional, com vista ao conhecimento pormenorizado da realidade existente, no âmbito dos principais sectores de actividade e na perspectiva de um maior e melhor aproveitamento de recursos endógenos;
- e) Realizar os estudos necessários à formulação de estratégias de desenvolvimento regional e propor os critérios e prioridades para a aplicação das respectivas medidas e instrumentos.

3 — À Divisão de Planeamento Regional (DPR) compete:

- a) Colaborar na elaboração de planos nacionais e regionais, em ligação com a orgânica de planeamento, designadamente no que se refere ao programa nacional da política de ordenamento do território e aos planos regionais de ordenamento do território;
- b) Elaborar os programas operacionais de desenvolvimento;
- c) Analisar o grau de concretização dos objectivos do PDR, com referência a horizontes temporais previamente definidos;
- d) Identificar e propor acções no âmbito dos sectores económicos com incidência no desenvolvimento regional e no quadro de preparação das medidas de política regional e dos planos anuais, estabelecendo as ligações e articulações adequadas;
- e) Fomentar a coordenação e compatibilização intersectorial no âmbito da região, estabelecendo as ligações com os organismos e serviços sectoriais de âmbito nacional, regional e sub-regional;
- f) Acompanhar a evolução económica e social da região, através de indicadores adequados de monitorização e da realização de estudos específicos, em articulação com outras entidades vocacionadas para o efeito;
- g) Preparar, acompanhar e avaliar os instrumentos de financiamento das políticas públicas de desenvolvimento regional.

Artigo 36.º

Competências do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

Ao Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos (DRGPP), dirigido por um director de serviços, compete efectuar a divulgação e garantir a coor-

denação, gestão e acompanhamento e avaliação dos programas regionais, assegurando a sua coerência com o PDR, bem como apoiar a gestão, o acompanhamento e a avaliação das iniciativas comunitárias com incidência na região.

Artigo 37.º

Estrutura do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

1 — O DRGPP compreende:

- a) A Divisão de Coordenação de Programas e Projectos;
- b) A Divisão de Acompanhamento e Avaliação.

2 — À Divisão de Coordenação de Programas e Projectos (DCPP) compete:

- a) Coordenar o processo de organização e gestão de programas de investimento público de âmbito regional;
- b) Coordenar o processo de avaliação de programas de acção ou de candidaturas a programas de investimento público;
- c) Desenvolver ou colaborar na realização de estudos que permitam definir esquemas de intervenção sob a modalidade de programas que se possam enquadrar em formas institucionais específicas;
- d) Colaborar na concepção e na elaboração de programas e projectos de investimento público da responsabilidade da administração central ou da administração local, quando por aquela apoiados, procurando assegurar a sua coerência e compatibilização;
- e) Avaliar, dar parecer e participar na aprovação de projectos de investimento de âmbito regional;
- f) Analisar e dar parecer sobre o interesse regional dos projectos de investimento candidatos aos fundos estruturais, quando localizados na área de actuação da CCRLVT, em conformidade com o regulamento nacional.

3 — À Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA) compete:

- a) Recolher e organizar toda a informação necessária ao acompanhamento físico e financeiro dos planos e programas de desenvolvimento regional;
- b) Avaliar o impacto e os efeitos dos planos e programas em curso sobre o desenvolvimento económico;
- c) Elaborar e divulgar normas, metodologias e procedimentos relacionados com o acompanhamento técnico e físico de programas e projectos;
- d) Colaborar na definição de metodologias e indicadores de avaliação dos programas e projectos de investimento público;
- e) Proceder ao acompanhamento físico e financeiro de projectos de investimento, nomeadamente através de indicadores de realização;
- f) Acompanhar a aplicação de iniciativas comunitárias na região.

Artigo 38.º

Competências do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação

Ao Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação (DPDRC), dirigido por um director de serviços, compete contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, designadamente através da dinamização de iniciativas e projectos integrados de desenvolvimento socioeconómico regional e da promoção de parcerias inter-regionais orientadas para o desenvolvimento de projectos de cooperação com outras regiões, valorizando a intervenção dos diversos agentes regionais, incumbindo-lhe, para tal:

- a) Contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, designadamente através da dinamização de iniciativas e projectos integrados de desenvolvimento socioeconómico regional;
- b) Acompanhar os principais temas em discussão no seio da União Europeia, com especial relevo para os que tenham reflexos directos sobre a economia regional;
- c) Fomentar a parceria e participação dos agentes da região na formulação das políticas regionais de desenvolvimento;
- d) Participar na dinamização e promoção das parcerias necessárias à concretização de projectos, nomeadamente os de carácter estruturante para a região;
- e) Colaborar na concepção e coordenação de programas específicos de cooperação técnica e financeira com os municípios ou de protocolos a realizar com outras entidades sectoriais e regionais;
- f) Proceder à divulgação das regras comunitárias e, especialmente, das normas e procedimentos de acesso aos fundos comunitários;
- g) Organizar eventos com vista à promoção da região e divulgação do seu potencial;
- h) Desenvolver acções de cooperação ao nível nacional e internacional;
- i) Conceber, animar e gerir iniciativas e parcerias para a cooperação inter-regional e transnacional orientadas para o desenvolvimento de projectos de cooperação com outras regiões do País e da Europa;
- j) Dinamizar a cooperação activa entre os actores de desenvolvimento, tendo em vista a execução partilhada de programas, projectos e iniciativas para o desenvolvimento regional;
- l) Assegurar a participação regional nas instituições europeias de cooperação inter-regional bem como a representação da CCRLVT nos órgãos de gestão e acompanhamento de programas com incidência regional;
- m) Coordenar o apoio técnico às iniciativas de cooperação inter-regional e transnacional com interesse para os actores e agentes locais;
- n) Propor a participação e participar em associações e organismos nacionais e internacionais com interesse para o planeamento, o desenvolvimento regional e o apoio às autoridades locais.

Artigo 39.º

Competências do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

Ao Departamento de Gestão Administrativa e Financeira (DGAF), dirigido por um administrador, equiparado a director de serviços para todos os efeitos legais, compete assegurar as tarefas de gestão administrativa e financeira da CCRLVT.

Artigo 40.º

Estrutura do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

1 — O DGAF compreende:

- a) A Divisão de Gestão Financeira e de Controlo Orçamental;
- b) A Divisão de Recursos Humanos e Administração.

2 — À Divisão de Gestão Financeira e de Controlo Orçamental compete:

- a) Apoiar o conselho administrativo na preparação dos orçamentos privativos da CCRLVT e de grupos de trabalho, projectos ou serviços dela dependentes ou aos quais a CCRLVT preste serviço;
- b) Exercer o controlo orçamental global e sectorial, com vista ao acompanhamento atempado da evolução orçamental e à adopção de medidas adequadas à gestão integrada dos recursos financeiros;
- c) Acompanhar a execução financeira dos vários programas e projectos;
- d) Organizar e manter uma contabilidade analítica que permita o adequado controlo de custos e sua imputação a cada um dos projectos e acções anualmente programados;
- e) Assegurar a elaboração e a execução dos instrumentos de gestão financeira da CCRLVT e dos gabinetes de apoio técnico;
- f) Elaborar estudos sobre a situação financeira da CCRLVT;
- g) Elaborar a conta de gerência;
- h) Estudar a racionalização dos circuitos de funcionamento nas áreas da despesa e da receita.

3 — A Divisão de Gestão Financeira e de Controlo Orçamental compreende:

- a) A Secção de Contabilidade;
- b) A Secção de Económico e Património;
- c) A Tesouraria.

4 — À Secção de Contabilidade compete:

- a) Proceder à elaboração dos projectos de orçamentos da CCRLVT e promover as necessárias alterações orçamentais;
- b) Elaborar e organizar a conta de gerência a enviar ao Tribunal de Contas e manter organizado o arquivo de toda a documentação das gerências anteriores;
- c) Elaborar os documentos justificativos de requisição de fundos;

- d) Organizar e gerir os documentos relativos à realização e pagamento de despesas, bem como à liquidação e cobrança de receitas, de acordo com as regras orçamentais;
- e) Elaborar os balancetes mensais e outros documentos contabilísticos financeiros para acompanhamento e controlo da execução orçamental;
- f) Efectuar a reconciliação das contas bancárias;
- g) Assegurar a constituição, reconstituição e liquidação de fundos de maneo do orçamento.

5 — À Secção de Económico e Património compete:

- a) Coordenar as actividades relativas à aquisição, compra e arrendamento de instalações, equipamentos e serviços e às obras de adaptação, reparação e conservação dos bens móveis e imóveis da CCRLVT;
- b) Executar os procedimentos para aquisição de bens e serviços e assegurar o planeamento e controlo das existências dos bens consumíveis;
- c) Organizar e manter actualizado o cadastro e inventário dos bens móveis e imóveis que constituem o património da CCRLVT e providenciar pela sua manutenção e segurança;
- d) Assegurar a gestão de todo o património afecto à CCRLVT, zelando pela sua conservação e manutenção;
- e) Preparar, realizar e gerir os contratos de fornecimentos de serviços, designadamente de aluguer e de assistência técnica;
- f) Promover os procedimentos necessários à aquisição de bens e serviços, designadamente de segurança e limpeza;
- g) Elaborar mapas de inventários com as respectivas amortizações com vista à contabilidade patrimonial;
- h) Assegurar a gestão do parque automóvel afecto à CCRLVT.

6 — À Tesouraria, coordenada por um tesoureiro, compete:

- a) Arrecadar as receitas;
- b) Liquidar despesas devidamente autorizadas;
- c) Proceder a registos obrigatórios de modo a possibilitar a conferência diária dos fundos em cofre e em depósito;
- d) Manter actualizados os registos necessários à elaboração do mapa de tesouraria integrante da conta de gerência.

7 — À Divisão de Recursos Humanos e Administração compete:

- a) Colaborar na definição e execução da política de pessoal, bem como proceder à adopção de instrumentos de gestão de recursos humanos;
- b) Desenvolver as acções necessárias ao recrutamento e selecção do pessoal;
- c) Colaborar na política de formação do pessoal, bem como elaborar e executar, em articulação com os demais serviços, o planeamento de formação dos recursos humanos da CCRLVT;
- d) Elaborar o balanço social no âmbito da CCRLVT.

8 — A Divisão de Recursos Humanos e Administração compreende:

- a) A Secção de Pessoal;
- b) A Secção de Expediente e Arquivo.

9 — À Secção de Pessoal compete:

- a) Aplicar os instrumentos de avaliação do pessoal;
- b) Proceder à inscrição dos funcionários e agentes na Caixa Geral de Aposentações, acompanhar os respectivos processos de aposentação, bem como proceder à inscrição dos funcionários e agentes na ADSE e promover o pagamento dos respectivos subsídios;
- c) Desenvolver as acções necessárias ao controlo da assiduidade do pessoal;
- d) Recolher os elementos necessários à elaboração do balanço social;
- e) Assegurar as tarefas necessárias ao processamento dos vencimentos e à efectivação dos diferentes descontos, bem como atribuir os benefícios sociais a que os funcionários e agentes tenham direito.

10 — À Secção de Expediente e Arquivo compete:

- a) Assegurar a recepção, classificação, registo, encaminhamento e distribuição de toda a documentação recebida e expedida pela CCRLVT e gerir o respectivo arquivo;
- b) Assegurar a divulgação, pelos serviços, das normas internas e demais directrizes de carácter genérico;
- c) Realizar o expediente relativo à publicação no *Diário da República* dos actos que careçam de publicação oficial.

Artigo 41.º

Divisão de Sistemas de Informação Regional e de Apoio Técnico

À Divisão de Sistemas de Informação Regional e de Apoio Técnico (DSIRAT), dirigida por um chefe de divisão, compete:

- a) Desenvolver as acções necessárias à constituição de base de dados, sistemas de informação e de indicadores regionais e sub-regionais de apoio ao desenvolvimento económico e social e à actuação da CCRLVT e de outras entidades públicas, privadas e associativas;
- b) Constituir sistemas de informação oficial, designadamente de natureza estatística e cartográfica, em estreita articulação com as entidades responsáveis pela sua produção ou detentoras de direitos sobre a mesma, em particular o Instituto Nacional de Estatística;
- c) Manter um levantamento actualizado de toda a informação existente e necessária à construção dos sistemas de informação regionais;
- d) Desenvolver metodologias e processos de monitorização, designadamente através dos observatórios de desenvolvimento económico e social;
- e) Contribuir para a harmonização e articulação dos sistemas de informação com entidades públicas ou através de parcerias;

- f) Estudar e propor os princípios e regras aplicáveis às relações institucionais no âmbito dos sistemas de informação regionais e zelar pela sua aplicação;
- g) Desenvolver e apoiar acções de divulgação dos sistemas de informação e de monitorização regionais, designadamente mediante a utilização dos meios de informação disponíveis;
- h) Coordenar a definição e execução da política informática da CCRLVT, designadamente no que se refere à concepção e desenvolvimento de aplicações, à gestão dos recursos informáticos e à formação e monitorização especializadas;
- i) Coordenar a elaboração do plano de actividades e do orçamento e acompanhar e avaliar a respectiva execução;
- j) Assegurar a elaboração do relatório de actividades;
- l) Apoiar a presidência nas tarefas relativas à coordenação dos gabinetes de apoio técnico;
- m) Desenvolver as metodologias e a aplicação de instrumentos que promovam o permanente aperfeiçoamento da gestão da CCRLVT e da eficácia das suas actividades;
- n) Coordenar as acções de comunicação e imagem.

Artigo 42.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação (CDI), dirigido por um chefe de divisão, compete:

- a) Recolher, manter actualizada, tratar e difundir toda a documentação nacional e estrangeira, independentemente do suporte e meio transmissor, com interesse para a CCRLVT ou para o público em geral;
- b) Manter actualizada a biblioteca da CCRLVT e gerir a base de dados bibliográfica, por forma a mantê-la adequada às necessidades dos utilizadores e aos objectivos da CCRLVT;
- c) Proceder à difusão interna e externa da base de dados bibliográfica;
- d) Proceder à aquisição ou à permuta de documentação com interesse para a CCRLVT;
- e) Participar na edição e distribuição de documentos e publicações da CCRLVT;
- f) Cooperar com outras unidades de documentação na prossecução dos objectivos comuns.

Artigo 43.º

Núcleos de apoio regional

1 — Aos núcleos de apoio regional, dirigidos por um chefe de divisão, compete, nas respectivas áreas geográficas de actuação, coadjuvar os serviços centrais da CCR na prossecução das suas atribuições e apoiar as respectivas actividades.

2 — A CCRLVT compreende os seguintes núcleos de apoio regional:

- a) Núcleo do Oeste;
- b) Núcleo do Vale do Tejo.

3 — Cada núcleo dispõe de uma secção de apoio administrativo.

4 — A área de actuação dos núcleos de apoio regional é definida por despacho do Ministro do Planeamento.

SECÇÃO IV

Comissão de Coordenação da Região do Alentejo

Artigo 44.º

Serviços

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Alentejo (CCRALT) compreende os seguintes serviços centrais:

- a) Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento;
- b) Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos;
- c) Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação;
- d) Departamento de Gestão Administrativa e Financeira.

2 — Funcionam na dependência do presidente da CCRALT a Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação e o Centro de Documentação e Informação.

3 — São serviços desconcentrados da CCRALT os núcleos de apoio regional.

Artigo 45.º

Competências do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

Ao Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento (DRPP), dirigido por um director de serviços, compete realizar estudos e dinamizar planos, programas e projectos que se traduzam em documentos e iniciativas nos domínios da prospectiva e planeamento regional, da programação de investimento público, bem como de monitorização e avaliação das políticas públicas de desenvolvimento regional e respectivos instrumentos de financiamento, com especial destaque para o PIDDAC e para o POR.

Artigo 46.º

Estrutura do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

1 — O DRPP compreende:

- a) A Divisão de Estudos, Prospectiva e Planeamento Regional;
- b) A Divisão do Investimento Público Regional.

2 — À Divisão de Estudos, Prospectiva e Planeamento Regional (DEPPR) compete:

- a) Desenvolver metodologias e modelos para a construção de cenários de evolução do desenvolvimento regional;
- b) Assegurar a compatibilização dos objectivos e das estratégias do desenvolvimento regional com os objectivos e as estratégias nacionais;

c) Proceder à avaliação sistemática de cenários e contribuir para a fundamentação das grandes linhas da estratégia e da política de desenvolvimento regional;

d) Realizar estudos e dinamizar parcerias com os agentes regionais do processo de desenvolvimento com vista à dinamização da capacidade prospectiva da região;

e) Conceber e desenvolver metodologias e instrumentos que promovam a articulação intersectorial;

f) Elaborar a proposta de PDR, em articulação com os serviços regionais sectoriais, as autarquias locais e os agentes económicos e sociais regionais, assegurando a sua coerência e compatibilização com as orientações nacionais e comunitárias para o desenvolvimento regional, e colaborar na preparação de outros programas regionais de desenvolvimento;

g) Assegurar a função de observatório permanente do desenvolvimento económico e social no espaço regional, em articulação com os demais serviços com competências na matéria;

h) Contribuir para o desenvolvimento das vocações e especializações produtivas do território, atenuar as assimetrias intra-regionais e valorizar as especializações territoriais;

i) Acompanhar a elaboração de planos regionais de ordenamento e participar na elaboração de outros instrumentos de ordenamento do território;

j) Contribuir para a consolidação do sistema urbano, como elemento estruturante do desenvolvimento regional;

l) Avaliar o impacto regional dos planos e programas de desenvolvimento, em articulação com o Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos.

3 — À Divisão do Investimento Público Regional (DIPR) compete:

a) Definir, em estreita articulação com os serviços regionais, os objectivos e as estratégias do investimento público na região;

b) Articular, à escala regional, a elaboração do PIDDAC e assegurar o acompanhamento e monitorização da sua execução, em colaboração com o Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos e em estreita articulação com os serviços sectoriais;

c) Proceder à análise dos impactos regionais dos investimentos públicos.

Artigo 47.º

Competências do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

Ao Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos (DRGPP), dirigido por um director de serviços, compete efectuar a divulgação e garantir a coordenação, gestão e acompanhamento e avaliação dos programas regionais, assegurando a sua coerência com o PDR, bem como apoiar a gestão, o acompanhamento e a avaliação das iniciativas comunitárias com incidência na região.

Artigo 48.º

Estrutura do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

1 — O DRGPP compreende:

- a) A Divisão de Coordenação de Programas e Projectos;
- b) A Divisão de Acompanhamento e Avaliação.

2 — À Divisão de Coordenação de Programas e Projectos (DCPP) compete:

- a) Apoiar tecnicamente a gestão dos programas regionais ou com impacto na região e assegurar a sua coerência com o PDR;
- b) Colaborar na definição de normas e procedimentos referentes à gestão, ao acompanhamento e à avaliação dos programas regionais e das iniciativas comunitárias;
- c) Assegurar a divulgação dos programas regionais;
- d) Fomentar iniciativas e promover candidaturas de projectos;
- e) Apoiar a promoção de iniciativas de desenvolvimento local.

3 — À Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DAA) compete:

- a) Desenvolver, coordenar e gerir os sistemas de acompanhamento e de avaliação dos programas regionais e das iniciativas comunitárias;
- b) Acompanhar e avaliar a eficácia dos programas regionais face aos objectivos quantificados que os integram;
- c) Assegurar o acompanhamento físico dos projectos inseridos em programas geridos pela CCRALT, bem como de outros que lhe venham a ser atribuídos;
- d) Colaborar na preparação do PDR e de outros programas regionais de investimento público.

Artigo 49.º

Competências do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação

Ao Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação (DPDRC), dirigido por um director de serviços, compete contribuir para a promoção do desenvolvimento regional, designadamente através da dinamização de iniciativas e projectos integrados de desenvolvimento socioeconómico regional e da promoção de parcerias inter-regionais orientadas para o desenvolvimento de projectos de cooperação com outras regiões, valorizando a intervenção dos diversos agentes regionais, incumbindo-lhe, para tal:

- a) Apoiar e dinamizar acções de promoção do espaço regional, promovendo a colaboração dos agentes económicos, sociais e culturais;
- b) Participar em redes de parcerias europeias para o desenvolvimento regional;
- c) Fomentar a inovação e o intercâmbio económico, social e cultural no âmbito da cooperação transfronteiriça e inter-regional;
- d) Identificar oportunidades de promoção externa;

- e) Assegurar o apoio técnico à participação da CCRALT em instituições ou fora para a cooperação representativos de espaços regionais europeus;
- f) Desenvolver parcerias intra-regionais com vista ao desenvolvimento de projectos de cooperação com outras regiões do País e da Europa;
- g) Fomentar o surgimento de quadros de referência e estruturas operativas de cooperação inter-regional, valorizando a intervenção dos agentes regionais;
- h) Desenvolver acções no âmbito da integração da região no espaço transfronteiriço e europeu;
- i) Potenciar a presença de agentes regionais à escala europeia, como forma de liderar iniciativas dinamizadoras do desenvolvimento económico e social da região;
- j) Induzir a cooperação dos agentes regionais com o exterior em domínios como a inovação, a transferência tecnológica, a internacionalização das actividades e o estabelecimento de redes.

Artigo 50.º

Competências do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

Ao Departamento de Gestão Administrativa e Financeira (DGAF), dirigido por um administrador, equiparado a director de serviços para todos os efeitos legais, compete assegurar as tarefas de gestão administrativa e financeira da CCRALT.

Artigo 51.º

Estrutura do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

1 — O DGAF compreende:

- a) A Divisão de Gestão de Recursos Humanos e Apoio Administrativo;
- b) A Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial.

2 — À Divisão de Gestão de Recursos Humanos e Apoio Administrativo (DGRHAA) compete:

- a) Elaborar o plano anual de formação e dinamizar a organização de acções de formação e de aperfeiçoamento profissional do pessoal;
- b) Conceber e gerir o sistema integrado que permita o acompanhamento da função de recursos humanos;
- c) Assegurar a gestão e administração do pessoal;
- d) Proceder, em articulação com os serviços, à correcta afectação dos recursos humanos;
- e) Assegurar o apoio logístico e administrativo dos serviços;
- f) Assegurar a função de expediente e a organização e gestão do arquivo geral.

3 — A DGRHAA compreende:

- a) A Secção de Administração de Pessoal;
- b) A Secção de Expediente e Arquivo.

4 — À Secção de Administração de Pessoal compete:

- a) Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos do pessoal, bem como proceder à liquidação dos respectivos descontos;
- b) Manter actualizado o cadastro individual do pessoal;
- c) Preparar os procedimentos relativos à atribuição das classificações de serviço;
- d) Proceder ao registo de assiduidade e antiguidade de pessoal;
- e) Informar os pedidos de concessão de férias e licenças;
- f) Coordenar as actividades do pessoal auxiliar;
- g) Fornecer os dados para o balanço social.

5 — À Secção de Expediente e Arquivo compete:

- a) Assegurar a recepção, classificação, registo, encaminhamento e distribuição de toda a documentação recebida e expedida pela CCRALT e gerir o respectivo arquivo;
- b) Assegurar a divulgação, pelos serviços, das normas internas e demais directrizes de carácter genérico;
- c) Realizar o expediente relativo à publicação no *Diário da República* dos actos que careçam de publicação oficial.

6 — À Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial (DGFP) compete:

- a) Preparar, executar e controlar o orçamento;
- b) Assegurar os procedimentos contabilísticos necessários à atempada gestão financeira, suportada numa contabilidade analítica;
- c) Proceder à aquisição de bens e serviços;
- d) Desencadear os procedimentos necessários à compra, arrendamento ou realização de obras nas instalações;
- e) Organizar e elaborar a conta de gerência;
- f) Manter actualizado o inventário;
- g) Proceder à realização dos pagamentos decorrentes das suas actividades e da execução de programas regionais;
- h) Preparar a proposta de PIDDAC da CCRALT, em estreita articulação com a Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação e em colaboração com os restantes serviços e acompanhar a sua execução financeira.

7 — A DGFP compreende:

- a) A Secção de Contabilidade;
- b) A Secção de Aprovisionamento e Património;
- c) A Tesouraria.

8 — À Secção de Contabilidade compete:

- a) Proceder à elaboração dos projectos de orçamentos da CCRALT e promover as necessárias alterações orçamentais;
- b) Elaborar e organizar a conta de gerência a enviar ao Tribunal de Contas e manter organizado o arquivo de toda a documentação das gerências anteriores;
- c) Elaborar os documentos justificativos de requisição de fundos;

- d) Organizar e gerir os documentos relativos à realização e pagamento de despesas, bem como à liquidação e cobrança de receitas, de acordo com as regras orçamentais;
- e) Elaborar os balancetes mensais e outros documentos contabilísticos financeiros para acompanhamento e controlo da execução orçamental;
- f) Efectuar a reconciliação das contas bancárias;
- g) Assegurar a constituição, reconstituição e liquidação de fundos de maneo do orçamento.

9 — À Secção de Aprovisionamento e Património compete:

- a) Executar os procedimentos para aquisição de bens e serviços e assegurar o planeamento e controlo das existências dos bens consumíveis;
- b) Organizar e manter actualizado o cadastro e inventário dos bens móveis e imóveis que constituem o património da CCRALT e providenciar pela sua manutenção e segurança;
- c) Assegurar a gestão de todo o património afecto à CCRALT, zelando pela sua conservação e manutenção;
- d) Preparar, realizar e gerir os contratos de fornecimento de serviços, designadamente de aluguer e de assistência técnica;
- e) Elaborar mapas de inventários com as respectivas amortizações com vista à contabilidade patrimonial;
- f) Assegurar a gestão do parque automóvel afecto à CCRALT.

10 — À Tesouraria, coordenada por um tesoureiro, compete:

- a) Arrecadar as receitas;
- b) Liquidar despesas devidamente autorizadas;
- c) Proceder a registos obrigatórios de modo a possibilitar a conferência diária dos fundos em cofre e em depósitos;
- d) Manter actualizados os registos necessários à elaboração do mapa de tesouraria integrante da conta de gerência.

Artigo 52.º

Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação

1 — À Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação (DATSI) compete:

- a) Estudar e propor as medidas organizacionais necessárias a assegurar a eficácia e a eficiência da CCRALT, tendo presente os princípios da inovação e da modernização administrativa;
- b) Coordenar e gerir o sistema de informação técnica e assegurar a disponibilização de informação ao exterior, na perspectiva de uma administração aberta e atenta à inovação;
- c) Assegurar a articulação regional com o Sistema Estatístico Nacional, promovendo a pertinente disponibilização de informação para o desenvolvimento regional;
- d) Estruturar e gerir as bases de dados de natureza horizontal;

IDAD

- e) Prestar assessoria jurídica aos órgãos e serviços da CCRALT;
- f) Assegurar a elaboração do plano de actividades e acompanhar a respectiva execução;
- g) Assegurar a elaboração do relatório de actividades;
- h) Desenvolver metodologias que promovam o controlo de gestão e a análise da eficácia e da eficiência das actividades desenvolvidas;
- i) Colaborar na preparação da proposta de PID-DAC da CCRALT e acompanhar a sua execução física e financeira;
- j) Propor a definição da política informática e desenvolver as acções conducentes à sua concretização;
- l) Assegurar a administração dos recursos informáticos e as respectivas funções de segurança;
- m) Apoiar os serviços na análise e concepção das suas aplicações específicas, assegurando o respectivo desenvolvimento;
- n) Apoiar os utilizadores na exploração dos equipamentos, do *software* de utilização geral e da integração em redes de informação.

Artigo 53.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação (CDI), dirigido por um chefe de divisão, compete:

- a) Recolher, manter actualizada, tratar e difundir toda a documentação nacional e estrangeira, independentemente do suporte e meio transmissor, com interesse para a CCRALT ou para o público em geral;
- b) Promover a aquisição ou a permuta de documentação com interesse para a CCRALT;
- c) Manter actualizada e gerir a base de dados bibliográfica por forma a mantê-la adequada às necessidades dos utilizadores e aos objectivos da CCRALT, promovendo a sua difusão interna e externa;
- d) Assegurar a actividade editorial e a reprodução de documentos e publicações;
- e) Cooperar com outras unidades de documentação na prossecução dos objectivos comuns;
- f) Assegurar a ligação da CCRALT aos seus parceiros regionais e nacionais, mediante disponibilização de informação, estabelecendo os necessários canais de comunicação.

Artigo 54.º

Núcleos de apoio regional

1 — Aos núcleos de apoio regional, dirigidos por um chefe de divisão, compete prosseguir, no âmbito distrital, as competências genéricas de natureza executiva da CCRALT, constituindo-se como estruturas operativas sub-regionais de dinamização e acompanhamento do processo de desenvolvimento regional e de acompanhamento da gestão do QCA III.

2 — A CCRALT dispõe dos seguintes núcleos de apoio regional:

- a) Núcleo de Beja;
- b) Núcleo de Portalegre;
- c) Núcleo do Litoral Alentejano;

3 — Cada núcleo dispõe de uma secção de apoio administrativo.

4 — A área de actuação dos núcleos de apoio regional é definida por despacho do Ministro do Planeamento, mantendo-se até lá a área de actuação existente à data da entrada em vigor do presente diploma.

SECÇÃO V

Comissão de Coordenação da Região do Algarve

Artigo 55.º

Serviços

1 — A Comissão de Coordenação da Região do Algarve (CCRALG) compreende os seguintes serviços centrais:

- a) Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento;
- b) Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos;
- c) Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação;
- d) Departamento de Gestão Administrativa e Financeira.

2 — Funcionam na dependência directa do presidente da CCRALG a Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação e o Centro de Documentação e Informação.

3 — São serviços desconcentrados da CCRALG os núcleos de apoio regional.

Artigo 56.º

Competências do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

Ao Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento (DRPP), dirigido por um director de serviços, compete realizar estudos e dinamizar planos, programas e projectos que se traduzam em documentos e iniciativas nos domínios da prospectiva e planeamento regional, da programação de investimento público, bem como de monitorização e avaliação das políticas públicas de desenvolvimento regional e respectivos instrumentos de financiamento, com especial destaque para o PIDDAC e para o POR.

Artigo 57.º

Estrutura do Departamento Regional de Prospectiva e Planeamento

1 — O DRPP compreende:

- a) A Divisão de Planeamento;
- b) A Divisão de Estudos Regionais.

2 — À Divisão de Planeamento (DP) compete:

- a) Proceder aos estudos e desenvolver actividades no domínio do planeamento do desenvolvimento regional e local, nomeadamente participar nos trabalhos de preparação dos planos e programas nacionais e sectoriais;
- b) Propor a aplicação à Região do Algarve das grandes linhas de estratégia de desenvolvimento

nacional integrando as políticas sectoriais e espaciais e acompanhar a aplicação da mesma e da competitividade regional;

- c) Colaborar na preparação do PIDDAC, ao nível regional, e proceder ao acompanhamento da execução financeira e física e à avaliação dos programas e projectos da administração central com incidência regional;
- d) Desenvolver as actividades técnicas necessárias à formulação, acompanhamento e avaliação dos efeitos da execução da política de desenvolvimento regional, promovendo as adequadas articulações internas e externas à CCRALG;
- e) Analisar o impacto regional da política macroeconómica e das políticas sectoriais de desenvolvimento, bem como as repercussões ao nível regional das políticas comunitárias.

3 — À Divisão de Estudos Regionais (DER) compete:

- a) Elaborar estudos de âmbito regional, com vista ao conhecimento pormenorizado da realidade existente, no âmbito dos principais sectores de actividade e na perspectiva de um maior e melhor aproveitamento dos recursos endógenos;
- b) Realizar os estudos necessários à elaboração e reformulação periódica da política de desenvolvimento regional e propor os critérios e prioridades para a aplicação das respectivas medidas e instrumentos;
- c) Desenvolver os estudos e actividades técnicas necessários à manutenção de um trabalho prospectivo sobre a organização territorial das actividades socioeconómicas;
- d) Desenvolver estudos metodológicos para a definição dos critérios de programação dos investimentos públicos e de formas organizativas de gestão;
- e) Colaborar com os organismos responsáveis pela estatística e cartografia nacionais na recolha e tratamento da respectiva informação, mantendo actualizada uma base de dados macroeconómicos e regionais que permita a caracterização socioeconómica da região e a análise comparativa nacional e internacional.

Artigo 58.º

Competências do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

Ao Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos (DRGPP), dirigido por um director de serviços, compete efectuar a divulgação e garantir a coordenação, gestão e acompanhamento e avaliação dos programas regionais assegurando a sua coerência com o PDR, bem como apoiar a gestão, o acompanhamento e a avaliação das iniciativas comunitárias com incidência na região.

Artigo 59.º

Estrutura do Departamento Regional de Gestão de Programas e Projectos

1 — O DRGPP compreende:

- a) A Divisão de Gestão e Acompanhamento;
- b) A Divisão de Controlo e Avaliação.

2 — À Divisão de Gestão e Acompanhamento (DGA) compete:

- a) Analisar e dar parecer, quando solicitado, sobre o interesse regional de projectos de investimento;
- b) Acompanhar os processos de instrução e aprovação das candidaturas dos programas nacionais e comunitários e proceder à gestão financeira dos financiamentos;
- c) Organizar, manter actualizada e preparar para divulgação a informação necessária à gestão e acompanhamento relativa aos projectos financiados por programas nacionais e comunitários geridos pela CCRALG;
- d) Apoiar tecnicamente o exercício das competências da CCRALG em matéria de gestão e acompanhamento global do Programa Operacional do Algarve;
- e) Coordenar a preparação dos relatórios de execução e acompanhamento do POR;
- f) Acompanhar o processo de transferências financeiras comunitárias e nacionais para os vários executores dos programas da responsabilidade da CCRALG;
- g) Apoiar o exercício das competências da CCRALG no que respeita à participação nos órgãos de gestão de programas comunitários.

3 — À Divisão de Controlo e Avaliação (DCA) compete:

- a) Participar na avaliação dos resultados finais do POR e colaborar com os serviços com competência na avaliação do impacto dos mesmos;
- b) Colaborar na concepção e divulgação da metodologia de avaliação dos programas de investimento público co-financiados pelos fundos estruturais comunitários;
- c) Proceder à avaliação, designadamente através de meios externos, do impacto e da eficiência do POR;
- d) Acompanhar e promover a adopção de medidas e acções necessárias à eficácia dos controlos nacionais e comunitários no que respeita aos projectos co-financiados pelo FEDER, garantindo o seu cumprimento;
- e) Realizar acções de controlo e de avaliação das acções financiadas por fundos comunitários;
- f) Recolher, tratar e divulgar a informação referente às acções financiadas pelos fundos comunitários na região, procedendo à análise comparativa das várias intervenções no contexto nacional e regional.

Artigo 60.º

Competências do Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação

Ao Departamento de Promoção do Desenvolvimento Regional e da Cooperação (DDRC), dirigido por um director de serviços, compete contribuir para a promoção do desenvolvimento regional...

vés da dinamização de iniciativas e projectos integrados de desenvolvimento socioeconómico regional e da promoção de parcerias inter-regionais orientadas para o desenvolvimento de projectos de cooperação com outras regiões, valorizando a intervenção dos diversos agentes regionais, incumbindo-lhe, para tal:

- a) Realizar o trabalho técnico necessário à concepção e à implementação de acções e projectos decorrentes da estratégia de desenvolvimento regional;
- b) Fomentar a implementação e o acompanhamento das acções integradas de base territorial;
- c) Participar na dinamização e promoção das parcerias necessárias à concretização de projectos, nomeadamente os de carácter estruturante para a região;
- d) Desenvolver e acompanhar as acções de aproveitamento do potencial endógeno e de desenvolvimento local;
- e) Colaborar na concepção e coordenação de programas específicos de cooperação técnica e financeira com os municípios ou de protocolos a realizar com outras entidades sectoriais e regionais;
- f) Desenvolver e acompanhar novas formas de organização e de engenharia financeira para a concretização de acções de desenvolvimento regional e local;
- g) Recolher e manter actualizados dados sobre intenções de projectos autárquicos ou outros de promoção do desenvolvimento regional, apoiando a escolha das fontes de financiamento mais adequadas;
- h) Participar na elaboração e coordenação dos programas de desenvolvimento transfronteiriço;
- i) Apoiar a coordenação das actividades a desenvolver no âmbito da comunidade de trabalho Algarve-Andaluzia, dando suporte ao funcionamento dos seus órgãos e à elaboração dos respectivos planos e relatórios de actividades;
- j) Identificar, dinamizar e instruir projectos de interesse comum destinados ao apoio de actividades dos agentes económicos e de dinamização de múltiplas formas de cooperação transfronteiriça quer no domínio empresarial quer no domínio da intensificação de intercâmbios científicos, sociais e culturais;
- l) Celebrar protocolos de cooperação inter-regional que permitam uma melhor optimização dos apoios comunitários, coordenar os grupos de trabalho daí resultantes, bem como acompanhar a preparação dos seus planos e relatórios de actividades;
- m) Assegurar a participação em organizações representativas de interesses de cooperação transnacional, nomeadamente nas áreas geográficas atlântica, mediterrânica e do Norte de África, divulgar pelos agentes regionais e coordenar os programas de cooperação inter-regional a desenvolver nas mesmas;
- n) Fomentar parcerias de cooperação inter-regional através da criação de redes de informação e apoiar tecnicamente a participação da CCRALG nos órgãos de gestão dos programas da área de cooperação.

Artigo 61.º

Competências do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

Ao Departamento de Gestão Administrativa e Financeira (DGAF), dirigido por um administrador, equiparado a director de serviços para todos os efeitos legais, compete assegurar as tarefas de gestão administrativa e financeira da CCRALG.

Artigo 62.º

Estrutura do Departamento de Gestão Administrativa e Financeira

1 — O DGAF compreende:

- a) A Divisão de Gestão de Recursos Humanos e Apoio Administrativo;
- b) A Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial.

2 — À Divisão de Gestão de Recursos Humanos e Apoio Administrativo (DGRHAA) compete:

- a) Elaborar o plano anual de formação e dinamizar a organização de acções de formação e de aperfeiçoamento profissional do pessoal;
- b) Conceber e gerir o sistema integrado que permita o acompanhamento da função de recursos humanos;
- c) Assegurar a gestão e administração do pessoal;
- d) Promover, em articulação com os serviços, a correcta afectação dos recursos humanos;
- e) Assegurar o apoio logístico e administrativo dos serviços;
- f) Assegurar a função de expediente e a organização e gestão do arquivo geral;
- g) Elaborar o balanço social.

3 — A DGRHAA compreende:

- a) A Secção de Administração de Pessoal;
- b) A Secção de Expediente e Arquivo.

4 — À Secção de Administração de Pessoal compete:

- a) Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos do pessoal, bem como proceder à liquidação dos respectivos descontos;
- b) Manter actualizado o cadastro individual do pessoal;
- c) Preparar os procedimentos relativos à atribuição das classificações de serviço;
- d) Proceder ao registo de assiduidade e antiguidade de pessoal;
- e) Informar os pedidos de concessão de férias e licenças;
- f) Coordenar as actividades do pessoal auxiliar;
- g) Fornecer os dados para o balanço social.

5 — À Secção de Expediente e Arquivo compete:

- a) Assegurar a recepção, a classificação, o registo, o encaminhamento e a distribuição de toda a documentação recebida e expedida pela CCRALG e gerir o respectivo arquivo;
- b) Assegurar a divulgação, pelos serviços, das normas internas e demais directrizes de carácter genérico.

- c) Realizar o expediente relativo à publicação no *Diário da República* dos actos que careçam de publicação oficial.

6 — À Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial (DGFP) compete:

- a) Preparar, executar e controlar o orçamento;
- b) Assegurar os procedimentos contabilísticos necessários à atempada gestão financeira, suportada numa contabilidade analítica;
- c) Proceder à aquisição de bens e serviços;
- d) Desencadear os procedimentos necessários à compra, arrendamento ou realização de obras nas instalações;
- e) Organizar e elaborar a conta de gerência;
- f) Manter actualizado o inventário;
- g) Proceder à realização dos pagamentos decorrentes das suas actividades e da execução de programas regionais;
- h) Preparar a proposta de PIDDAC da CCRALG, em colaboração com os restantes serviços, e acompanhar a sua execução financeira.

7 — A DGFP compreende:

- a) A Secção de Contabilidade;
- b) A Secção de Aprovisionamento e Património;
- c) A Tesouraria.

8 — À Secção de Contabilidade compete:

- a) Proceder à elaboração dos projectos de orçamentos da CCRALG e promover as necessárias alterações orçamentais;
- b) Elaborar e organizar a conta de gerência a enviar ao Tribunal de Contas e manter organizado o arquivo de toda a documentação das gerências anteriores;
- c) Elaborar os documentos justificativos de requisição de fundos;
- d) Organizar e gerir os documentos relativos à realização e pagamento de despesas, bem como à liquidação e cobrança de receitas, de acordo com as regras orçamentais;
- e) Elaborar os balancetes mensais e outros documentos contabilísticos financeiros para acompanhamento e controlo da execução orçamental;
- f) Efectuar a reconciliação das contas bancárias;
- g) Assegurar a constituição, reconstituição e liquidação de fundos de maneio do orçamento.

9 — À Secção de Património e Aprovisionamento compete:

- a) Executar os procedimentos para aquisição de bens e serviços e assegurar o planeamento e controlo das existências dos bens consumíveis;
- b) Organizar e manter actualizado o cadastro e inventário dos bens móveis e imóveis que constituem o património da CCRALG e providenciar pela sua manutenção e segurança;
- c) Assegurar a gestão de todo o património afecto à CCRALG, zelando pela sua conservação e manutenção;

- d) Preparar, realizar e gerir os contratos de fornecimentos de serviços, designadamente de alugar e de assistência técnica;
- e) Elaborar mapas de inventários com as respectivas amortizações com vista à contabilidade patrimonial;
- f) Assegurar a gestão do parque automóvel afecto à CCRALG.

10 — À Tesouraria, coordenada por um tesoureiro, compete:

- a) Arrecadar as receitas;
- b) Liquidar despesas devidamente autorizadas;
- c) Proceder a registos obrigatórios de modo a possibilitar a conferência diária dos fundos em cofre e em depósito;
- d) Manter actualizados os registos necessários à elaboração do mapa de tesouraria integrante da conta de gerência.

Artigo 63.º

Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação

À Divisão de Apoio Técnico e Sistemas de Informação (DATSI) compete:

- a) Coordenar e gerir o sistema de informação técnica e assegurar a disponibilização de informação ao exterior, na perspectiva de uma administração aberta e atenta à inovação;
- b) Assegurar a articulação regional com o Sistema Estatístico Nacional, promovendo a pertinente disponibilização de informação para o desenvolvimento regional;
- c) Estruturar e gerir as bases de dados de natureza horizontal;
- d) Assegurar a elaboração do plano de actividades e acompanhar a respectiva execução;
- e) Assegurar a elaboração do relatório de actividades;
- f) Desenvolver metodologias que promovam o controlo de gestão e a análise da eficácia e da eficiência das actividades desenvolvidas;
- g) Colaborar na preparação da proposta de PIDDAC da CCRALG e acompanhar a sua execução física e financeira;
- h) Propor a definição da política informática e desenvolver as acções conducentes à sua concretização;
- i) Assegurar a administração dos recursos informáticos e as respectivas funções de segurança;
- j) Apoiar os serviços na análise e concepção das suas aplicações específicas, assegurando o respectivo desenvolvimento;
- l) Apoiar os utilizadores na exploração dos equipamentos, do *software* de utilização geral e da integração em redes de informação.

Artigo 64.º

Centro de Documentação e Informação

Ao Centro de Documentação e Informação (CDI), dirigido por um chefe de divisão, compete:

- a) Recolher, manter actualizado, tratar e disponibilizar toda a documentação nacional e regional;

independentemente do suporte e meio transmissor, com interesse para a CCRALG ou para o público em geral;

- b) Manter actualizada a biblioteca e gerir a base de dados bibliográfica, por forma a mantê-la adequada às necessidades dos utilizadores e aos objectivos da CCRALG;
- c) Proceder à difusão interna e externa da base de dados bibliográfica;
- d) Proceder à aquisição ou à permuta de documentação com interesse para a CCRALG;
- e) Participar na edição e distribuição de documentos e publicações da CCRALG;
- f) Cooperar com outras unidades de documentação na prossecução dos objectivos comuns.

Artigo 65.º

Núcleos de apoio regional

1 — Ao núcleo de apoio regional, dirigido por um chefe de divisão, compete prosseguir no âmbito distrital as competências genéricas de natureza executiva da CCR, constituindo-se como estrutura operativa sub-regional de dinamização e acompanhamento do processo de desenvolvimento regional.

2 — A CCRALG compreende o Núcleo de Apoio Regional de Faro, o qual dispõe de uma secção de apoio administrativo.

3 — A área de actuação do núcleo de apoio regional mencionado no número anterior é definida por despacho do Ministro do Planeamento.

CAPÍTULO IV

Pessoal

Artigo 66.º

Quadro de pessoal

1 — As CCR dispõem do quadro de pessoal dirigente constante dos mapas I a V anexos ao presente diploma e que dele fazem parte integrante.

2 — O quadro do restante pessoal das CCR será aprovado por portaria conjunta dos Ministros das Finanças, do Planeamento e da Reforma do Estado e da Administração Pública.

CAPÍTULO V

Disposições transitórias e finais

Artigo 67.º

Transição de pessoal

1 — A transição do pessoal das CCR para o novo quadro de pessoal a que se refere o n.º 2 do artigo anterior efectua-se, mediante lista nominativa aprovada pelo Ministro do Planeamento e publicada no *Diário da República*, para a mesma carreira, categoria e escalão que o funcionário já possui.

2 — Os chefes de repartição são reclassificados de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro, na redacção da Lei n.º 44/99, de 11 de Junho.

Artigo 68.º

Direcções regionais de administração local

1 — De acordo com o estabelecido no diploma que aprova a lei orgânica do Ministério do Planeamento, até à entrada em vigor do diploma que estabeleça a orgânica dos serviços desconcentrados da administração autárquica, as actuais direcções regionais de administração autárquica (DRAA), com a estrutura e competências que resultam dos números e artigo seguintes, mantêm-se integradas na estrutura das CCR, passando a designar-se direcções regionais da administração local (DRAL), apoiando as autarquias locais, designadamente, nos domínios jurídico, económico, financeiro, técnico, dos recursos humanos e da formação e modernização administrativa autárquica e dos equipamentos associativo e religioso, funcionando na dependência conjunta do Ministro do Planeamento e do Ministro do Ambiente e do Ordenamento do Território, sem prejuízo de caber ao segundo a orientação política.

2 — As DRAL são unidades vocacionadas para o apoio às autarquias locais, cabendo-lhes desenvolver actividades no sentido de:

- a) Sistematizar dados e análises que visem caracterizar a realidade autárquica e identificar questões cuja necessidade de esclarecimento generalizado se revele conveniente;
- b) Cooperar com os serviços desconcentrados regionais, em áreas que se prendam com as atribuições e competências das autarquias locais, promovendo mecanismos que contribuam para uma melhoria das ligações entre a administração central e a administração local;
- c) Desenvolver programas de consultoria em matérias específicas da administração local, nomeadamente no tocante ao apoio jurídico, finanças locais, recursos humanos, modernização administrativa e cooperação técnica e financeira;
- d) Articular-se com a Direcção-Geral das Autarquias Locais e com o Centro de Estudos e Formação Autárquica, nas áreas de intersecção ou convergência de competências;
- e) Colaborar com os GAT, tendo em vista conjugar esforços e potenciar as respectivas capacidades de intervenção, quanto à assessoria técnica aos municípios.

3 — Às DRAL compete:

- a) Em matéria relativa à modernização administrativa:
 - i) Colaborar com as entidades da administração local autárquica em tudo o que respeite ao processo de modernização administrativa, procedendo à divulgação e ao intercâmbio de experiências de modernização e de aplicação das novas tecnologias da sociedade de informação, ajustando-as à realidade concreta do universo autárquico;

- ii) Prestar apoio na definição, criação e desenvolvimento das estruturas orgânicas das autarquias locais, tendo em vista a sua permanente adequação aos objectivos prosseguidos;
- iii) Aplicar metodologias de análise das estruturas orgânicas e dos procedimentos administrativos típicos da administração local, identificando perspectivas de evolução de desburocratização, bem como apoiar a sua concretização;
- iv) Efectuar levantamentos e pesquisas em colaboração com as autarquias locais envolvidas e promover a edição de manuais e guias práticos em áreas temáticas, adequados às necessidades das autarquias locais;
- v) Proceder à análise e sistematização das políticas sectoriais levadas a cabo pelas autarquias no cumprimento das suas atribuições, bem como a estudos que contribuam para uma clarificação organizativa de processos inerentes à transferência de novas competências, ao reforço de descentralização e à adopção de modelos institucionais alternativos ao dispor das autarquias;
- vi) Estabelecer um programa especial de apoio técnico às freguesias como unidades nucleares do universo autárquico;
- vii) Participar em programas institucionais de cooperação internacional relacionados com a administração local, designadamente no âmbito dos países africanos de língua oficial portuguesa e da União Europeia;

b) Em matéria de formação:

- i) Promover a inventariação das carências de formação do pessoal da administração local autárquica, o intercâmbio de ofertas existentes no mercado e a constituição de bolsas de formadores nas áreas tidas como prioritárias;
- ii) Apoiar e avaliar acções de formação, bem como implementar novas técnicas pedagógicas, que contribuam para conferir maior eficácia aos processos formativos;
- iii) Conceber, realizar e apoiar programas de informação, de sensibilização e de formação de pessoal da administração local autárquica e dos eleitos locais, designadamente em termos de concepção, organização, candidaturas a financiamentos específicos e acompanhamento;
- iv) Acolher estagiários, ao abrigo de protocolos de colaboração, tendo como objectivo criar condições para uma melhor preparação do pessoal que possa desempenhar funções na administração local;

c) Em matéria de recursos humanos:

- i) Elaborar estudos de caracterização dos recursos humanos da administração local que permitam o estabelecimento de observatórios regionais e facilitem ensaios e outros tipos de análises;
- ii) Desenvolver estudos de investigação e promover a edição de manuais e guias práticos em matérias inerentes à gestão de recursos humanos;
- iii) Promover a análise e a descrição dos conteúdos funcionais das carreiras e categorias da administração local;
- iv) Apoiar a organização dos quadros de pessoal e prestar esclarecimentos relativos aos processos de recrutamento e selecção de pessoal, a solicitação das entidades autárquicas;

d) Em matéria de apoio jurídico:

- i) Prestar apoio técnico-jurídico à administração local autárquica, através da elaboração de informações e pareceres, bem como pela participação em reuniões e acções que visem o esclarecimento de matérias relacionadas com a interpretação e aplicação do quadro legal;
- ii) Promover a elaboração de estudos e guias práticos que auxiliem as autarquias locais na aplicação dos respectivos normativos jurídicos;
- iii) Desenvolver estudos específicos de análise jurídica, tendo em vista contribuir para uma clarificação de processos inerentes à transferência de novas competências para as autarquias e reforço da descentralização;
- iv) Elaborar estudos e análises relativos às temáticas da administração local autárquica, bem como realizar estudos comparados de administração local, tendo em conta particularmente o espaço europeu e os contornos regionais do País, designadamente no que respeita a mecanismos de reforço da descentralização ou da cooperação intermunicipal;
- v) Avaliar a evolução do quadro legal e colaborar na elaboração de propostas de medidas e projectos legislativos relativos às temáticas da administração local autárquica;
- vi) Promover o esclarecimento de particulares relativamente a assuntos em que sejam parte interessada, independentemente de os processos se encontrarem na DRAL para parecer;
- vii) Promover o intercâmbio de informação jurídica com os serviços centrais, os GAT e as entidades autárquicas, através da criação de bases de dados e outros suportes adequados;
- viii) Apoiar os GAT em matérias jurídicas;

e) Em matéria de finanças locais e de cooperação técnica:

- i) Elaborar estudos de análise e caracterização financeira das autarquias locais que permitam o estabelecimento de observatórios regionais e facilitem ensaios de avaliação previsionais;
- ii) Estudar a evolução dos sistemas de financiamento e de relevação contabilística, colaborando na proposição de medidas e projectos legislativos;
- iii) Desenvolver estudos específicos de análise financeira, tendo em vista contribuir para uma clarificação de processos inerentes à transferência de novas competências para as autarquias e ao reforço da descentralização;
- iv) Elaborar estudos necessários para aperfeiçoamento da gestão municipal, designadamente em termos de avaliação de investimentos, de políticas fiscais, de recurso ao crédito e de participações financeiras noutras entidades;
- v) Colaborar na gestão de programas de cooperação técnica e financeira com as autarquias locais, bem como de programas que visem o financiamento de equipamentos locais promovidos por entidades associativas e religiosas, nomeadamente nas fases de candidatura e de acompanhamento da execução física e financeira, estabelecendo a necessária articulação com os GAT e outros serviços das CCR;
- vi) Garantir a prestação de consultadoria adequada em matéria de contabilidade autárquica junto das câmaras municipais, serviços municipalizados, empresas municipais e intermunicipais, juntas de freguesia e associações de municípios e freguesias;
- vii) Acompanhar o processo de normalização contabilística, colaborando com as entidades competentes.

Artigo 69.º

Serviços das DRAL

1 — A DRAL do Norte integra:

- a) A Divisão de Modernização Administrativa e Formação, com as competências previstas nas alíneas a), b) e c) do n.º 3 do artigo anterior;
- b) A Divisão de Apoio jurídico, com as competências previstas na alínea d) do n.º 3 do artigo anterior;
- c) A Divisão de Finanças Locais e Cooperação Técnica, com as competências previstas na alínea e) do n.º 3 do artigo anterior.

2 — A DRAL do Centro integra:

- a) A Divisão de Modernização Administrativa e Formação, com as competências previstas nas alíneas a), b) e c) do n.º 3 do artigo anterior;

- b) A Divisão de Apoio Jurídico, com as competências previstas na alínea d) do n.º 3 do artigo anterior;
- c) A Divisão de Finanças Locais e Cooperação Técnica, com as competências previstas na alínea e) do n.º 3 do artigo anterior.

3 — A DRAL de Lisboa e Vale do Tejo integra:

- a) A Divisão de Modernização Administrativa e Formação, com as competências previstas nas alíneas a), b) e c) do n.º 3 do artigo anterior;
- b) A Divisão de Apoio Jurídico, com as competências previstas na alínea d) do n.º 3 do artigo anterior;
- c) A Divisão de Finanças Locais e Cooperação Técnica, com as competências previstas na alínea e) do n.º 3 do artigo anterior.

4 — A DRAL do Alentejo integra:

- a) A Divisão de Modernização Administrativa e Formação, com as competências previstas nas alíneas a), b) e nas subalíneas i) e ii) da alínea c) do n.º 3 do artigo anterior;
- b) A Divisão de Apoio Jurídico, com as competências previstas nas subalíneas iii) e iv) da alínea c) e na alínea d), ambas do n.º 3 do artigo anterior;
- c) A Divisão de Finanças Locais e Cooperação Técnica, com as competências previstas na alínea e) do n.º 3 do artigo anterior.

5 — A DRAL do Algarve integra:

- a) A Divisão de Estudos, Formação e Cooperação Técnica, com as competências previstas nas alíneas a), b) e e) e nas subalíneas i) e ii) da alínea c), todas do n.º 3 do artigo anterior;
- b) A Divisão de Apoio jurídico, com as competências previstas nas subalíneas iii) e iv) da alínea c) e na alínea d), ambas do n.º 3 do artigo anterior.

Artigo 70.º

Gabinetes de apoio técnico

1 — De acordo com o preconizado no diploma que aprova a Lei Orgânica do Ministério do Planeamento, os gabinetes de apoio técnico (GAT), criados ao abrigo do Decreto-Lei n.º 58/79, de 29 de Março, alterado, por ratificação, pela Lei n.º 10/80, de 19 de Junho, serão dotados de um novo enquadramento jurídico.

2 — Até à entrada em vigor do novo regime jurídico relativo aos GAT, estes mantêm-se enquadrados nas CCR, dispondo de quadro de pessoal próprio e funcionando na dependência conjunta do Ministro do Planeamento e do Ministro do Ambiente e do Ordenamento de Território, cabendo ao segundo a orientação quanto à assessoria técnica aos municípios.

3 — Os GAT existentes mantêm a área de actuação definida pela Portaria n.º 304/94, de 18 de Maio.

Artigo 71.º

Outras estruturas dependentes das CCR

Dependem das CCR as estruturas de apoio técnico das respectivas intervenções operacionais regionais.

Artigo 72.º

Participação em associações ou organismos

1 — As CCR podem ser autorizadas, mediante despacho do Ministro do Planeamento, a participarem em associações, organismos ou entidades, nacionais ou internacionais, que prossigam atribuições de coordenação e execução de medidas de planeamento ou desenvolvimento regional.

2 — A autorização referida no número anterior deve ser conjunta com a do Ministro das Finanças sempre que acarrete encargos para as CCR.

Artigo 73.º

Regime financeiro

1 — Constituem receitas das CCR as dotações que lhe sejam atribuídas pelo Orçamento do Estado ou outras verbas que aí lhe venham a ser consignadas.

2 — Constituem receitas próprias das CCR:

- a) As participações dos municípios, para acorrer às despesas de funcionamento dos GAT;
- b) O produto da venda de bens ou da prestação de serviços;
- c) Os subsídios, donativos ou participações atribuídos por instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;
- d) Os juros de rendimento de capitais e bens próprios ou por elas administrados;
- e) Quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, contrato ou outro título;
- f) O saldo de gerência do ano anterior, com excepção das verbas provenientes do Orçamento do Estado.

3 — O elenco dos serviços mencionados na alínea b) do número anterior, bem como o respectivo custo, são fixados por portaria conjunta dos Ministros das Finanças e do Planeamento.

4 — As importâncias arrecadadas serão depositadas em instituição bancária e movimentadas por meio de cheque ou transferência bancária, mediante duas assinaturas a determinar pelo conselho administrativo, sem prejuízo do estabelecido no Decreto-Lei n.º 459/82, de 26 de Novembro, e na legislação que regula o regime de tesouraria do Estado.

Artigo 74.º

Encargos

Os encargos decorrentes do presente diploma serão satisfeitos por conta do orçamento das comissões de coordenação regional.

Artigo 75.º

Successão

1 — As actuais CCR sucedem às anteriores CCR, nomeadamente no que se refere ao património, direitos e obrigações de que estas sejam titulares, sem prejuízo da transferência para as direcções regionais do ambiente e do ordenamento do território do património, direitos e obrigações, nomeadamente contratos de pessoal e outros, que constem de despacho conjunto dos Ministros do Planeamento e do Ambiente e do Ordenamento do Território.

2 — As referências feitas às CCR em anteriores diplomas ou normas regulamentares consideram-se reportadas às actuais CCR, salvo as que respeitem às competências próprias das direcções regionais do ambiente e do ordenamento do território, sem prejuízo do disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 120/2000, de 4 de Junho.

3 — O conselho consultivo, a que se refere a alínea d) do artigo 3.º do presente diploma, sucede ao conselho da região para efeitos do disposto na alínea f) do n.º 1 do artigo 3.º da Lei n.º 108/91, de 17 de Agosto, relativa ao Conselho Económico e Social.

Artigo 76.º

Legislação revogada

Com a entrada em vigor do presente diploma são revogados os seguintes diplomas legais:

- a) Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, com excepção do seu artigo 1.º na parte em que procede à criação das CCR e sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 1.º do presente diploma;
- b) Decreto-Lei n.º 260/89, de 17 de Agosto, sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo 68.º do presente diploma.

Artigo 77.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia 1 do mês seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 8 de Junho de 2001. — António Manuel de Oliveira Guterres — Joaquim Augusto Nunes Pina Moura — Elisa Maria da Costa Guimarães Ferreira — José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa — Alberto de Sousa Martins.

Promulgado em 20 de Julho de 2001.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 26 de Julho de 2001.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

ANEXO

(a que se refere o n.º 1 do artigo 66.º, «Pessoal dirigente»)

Mapa I — CCR Norte

Categorias	Número de lugares
Presidente	1
Vice-presidente	2
Administrador	1
Director de serviços	5
Chefe de divisão	16

Mapa II — CCR Centro

Categorias	Número de lugares
Presidente	1
Vice-presidente	2
Administrador	1
Director de serviços	5
Chefe de divisão	16

Mapa III — CCR Lisboa e Vale do Tejo

Categorias	Número de lugares
Presidente	1
Vice-presidente	2
Administrador	1
Director de serviços	4
Chefe de divisão	13

Mapa IV — CCR Alentejo

Categorias	Número de lugares
Presidente	1
Vice-presidente	2
Administrador	1
Director de serviços	4
Chefe de divisão	14

Mapa V — CCR Algarve

Categorias	Número de lugares
Presidente	1
Vice-presidente	2
Administrador	1
Director de serviços	4
Chefe de divisão	11

Decreto-Lei n.º 104/2003

de 23 de Maio

O presente diploma, em cumprimento da Lei n.º 16-A/2002, de 31 de Maio, visa extinguir as comissões de coordenação regional e as direcções regionais do ambiente e do ordenamento do território e criar as comissões de coordenação e desenvolvimento regional (CCDR) e inscreve-se no processo de desconcentração e descentralização administrativas, dando concretização a estes princípios e desideratos constitucionais em matéria de democratização e modernização da Administração Pública.

As novas CCDR constituem, por um lado, instrumentos de dinamização, acompanhamento e avaliação do processo de desconcentração ao nível regional da administração central e de descentralização das suas competências para a administração local autárquica.

A reforma orgânica dos serviços desconcentrados do Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente (MCOTA) assenta, antes de mais, no reconhecimento da relevância da dimensão intermunicipal dos modelos institucionais regionais de apoio ao desenvolvimento, nomeadamente através do reforço das atribuições e competências das associações de municípios e da promoção de novas formas de associativismo intermunicipal, como são os casos das novas áreas metropolitanas, comunidades urbanas e comunidades intermunicipais, as quais constituem também momentos essenciais dessa reforma.

Pretende-se, porém, levar mais longe esta aposta na desconcentração e descentralização administrativa, que sempre se verá comprometida se não tiver em conta a vertente participativa da nossa democracia.

Com a criação das CCDR, pretende-se o envolvimento dos mais representativos agentes do desenvolvimento sustentável aos níveis local e regional, adoptando mecanismos institucionais de participação dos principais actores públicos e privados, desde as autarquias locais às organizações não governamentais do ambiente, passando pelas universidades e pelos institutos politécnicos e as associações patronais e sindicais.

A matriz em que deverá desenvolver-se esse envolvimento será, porém, distinta da que foi ensaiada no passado, fundamentalmente assente no ritual dos processos consultivos, tantas vezes inconsequente no que respeita a implicações na concreta conformação das decisões.

Com a reconfiguração das competências dos conselhos regionais, pretende-se criar autênticos foros de reflexão das estratégias de desenvolvimento sustentável ao nível de cada região do País, dotando-os de poderes de intervenção efectiva nos processos de decisão e acompanhamento das políticas públicas nas áreas de desenvolvimento regional e local, ordenamento do território e ambiente.

Esta aposta num acréscimo da participação dos cidadãos e das representações de interesses sócio-económicos no domínio da decisão pública determina o reconhecimento da faculdade de os conselhos regionais se pronunciarem, em momento prévio à nomeação, sobre as individualidades idóneas para o exercício do cargo de presidente das CCDR, sem prejuízo do poder que ao Governo sempre caberá de decidir em última instância, ponderando o interesse geral.

Por outro lado, é hoje claro que o desenvolvimento não pode fazer-se sem referência ao território. Como igualmente existe hoje a consciência plena de que as políticas de desenvolvimento não podem ser alheias às

preocupações com a defesa dos valores ambientais e com a utilização racional dos recursos naturais, sendo certo que é aos níveis local e regional que devem ser executadas as medidas que visem um modelo de desenvolvimento que não comprometa a oportunidade de melhor qualidade de vida para as gerações futuras.

Outrossim, só em função do território é possível articular as diversas políticas públicas de nível sectorial com incidência regional e entre as políticas de âmbito nacional, regional e local.

Também por isso, na concepção e implementação de políticas que visem alcançar o desenvolvimento — e que em si mesmas não constituam factores para acentuar desigualdades e assimetrias, mas contribuam para a coesão nacional — não pode isolar-se o planeamento económico da administração do território.

Em conformidade com estes conceitos, as CCDR agregam e integram as competências nas áreas de planeamento e desenvolvimento regional, ambiente, ordenamento do território, conservação da natureza e biodiversidade.

A adopção destes conceitos implica, também, que o modelo orgânico a adoptar não terá de ser, face às especificidades dos diversos territórios regionais, o mesmo para todas as CCDR, sob pena de, ao criar-se uma estrutura administrativa uniforme, se perder o quadro real das especificidades em que cada um destes novos serviços vai actuar.

Realidades territoriais objectivamente diferentes não devem encontrar uma resposta uniforme em termos estruturais, dimensionando-se as unidades orgânicas dos serviços da Administração Pública em função do grau de necessidade de intervenção no quadro das áreas funcionais, que, todavia, no presente diploma ficam definidas.

Nesse contexto, a concreta configuração dos diversos serviços operativos será determinada após a nomeação do presidente e dos vice-presidentes de cada CCDR, ficando, no entanto, estabelecidas as atribuições das CCDR e as competências dos seus órgãos, em particular dos respectivos presidentes, órgãos de fiscalização e controlo e do conselho regional, salvaguardando-se, deste modo, a necessária unidade do sistema administrativo.

O quadro orgânico-funcional a que o presente diploma dá corpo normativo realiza assim a representação regional das funções do Estado atribuídas ao novo Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente, pressuposta na opção de criar este novo departamento governamental como condição indispensável à prossecução dos objectivos da estratégia nacional de desenvolvimento sustentável, que pressupõe a integração e transversalidade das medidas desconcentradas que visam o desenvolvimento, o ordenamento e gestão territoriais e a defesa do ambiente.

Foram ouvidos o Conselho Superior de Estatística e a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I**Disposições gerais****Artigo 1.º****Natureza**

1 — São criadas as comissões de coordenação e desenvolvimento regional (CCDR).

2 — As CCDR são serviços desconcentrados do Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente (MCOTA), dotados de autonomia administrativa e financeira, incumbidos de executar ao nível das respectivas áreas geográficas de actuação as políticas de ambiente, de ordenamento do território, de conservação da natureza e da biodiversidade, de utilização sustentável dos recursos naturais, de requalificação urbana, de planeamento estratégico regional e de apoio às autarquias locais e suas associações, tendo em vista o desenvolvimento regional integrado.

Artigo 2.º

Área geográfica de actuação

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo 26.º, a área de actuação de cada CCDR corresponde ao nível II da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) do continente.

2 — Para os efeitos do presente diploma, as áreas geográficas de actuação das CCDR determinadas nos termos do número anterior são designadas doravante por regiões e as subunidades territoriais de actuação são designadas por sub-regiões.

3 — São instituídas as seguintes CCDR:

- a) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR Norte), com sede no Porto;
- b) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro), com sede em Coimbra;
- c) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDR LVT), com sede em Lisboa;
- d) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo), com sede em Évora;
- e) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve), com sede em Faro.

Artigo 3.º

Poderes de direcção

Sem prejuízo do disposto no n.º 5 do artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 120/2002, de 3 de Maio, as CCDR prosseguem as suas atribuições na dependência e sob a direcção do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

Artigo 4.º

Atribuições

Constituem atribuições das CCDR:

- a) Contribuir para a definição das bases gerais da política de desenvolvimento regional no âmbito da política de desenvolvimento económico e social do País, dinamizando e participando nos processos de planeamento estratégico;
- b) Participar na elaboração do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) e garantir o cumprimento dos objectivos e a concretização das medidas nele previstas, bem como proceder à avaliação do impacto macroeconómico e social de planos, programas e grandes projectos de desenvolvimento regional;

- c) Assegurar a execução das intervenções operacionais regionais incluídas no Quadro Comunitário de Apoio;
- d) Participar na elaboração, articulação e monitorização da proposta anual do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) na região;
- e) Assegurar o processo de concertação estratégica, ao nível regional, contribuindo para a coerência e articulação das acções de intervenção, nomeadamente no âmbito de intervenções desconcentradas da administração central;
- f) Dinamizar a cooperação inter-regional e assegurar a articulação entre instituições da administração directa e indirecta do Estado, autarquias locais e entidades equiparadas, contribuindo para a integração europeia do espaço regional e para o reforço da sua competitividade interna e externa com base em estratégias de desenvolvimento sustentável de níveis regional e local;
- g) Fomentar formas de parceria e participação dos agentes regionais e locais na preparação, gestão, acompanhamento e avaliação de intervenções com incidência regional;
- h) Participar em processos de enquadramento normativo de natureza sectorial que sejam susceptíveis de possuir impacto no modelo e organização territorial das políticas públicas aos níveis regional e local ou em instrumentos de financiamento geridos pelas CCDR;
- i) Promover a execução ao nível regional dos planos, programas e projectos de desenvolvimento económico e social de defesa do ambiente e de utilização sustentável dos recursos naturais, do ordenamento do território, da conservação da natureza e da biodiversidade e da intervenção requalificadora nas cidades, bem como proceder à avaliação dos seus impactes espaciais e sócio-económicos;
- j) Garantir a boa execução dos contratos-programa e outros instrumentos convencionais no âmbito da cooperação técnico-financeira entre a administração central e a administração local autárquica;
- l) Colaborar nas acções de cooperação técnica com a administração local autárquica nos domínios jurídico, de finanças locais, de formação de recursos humanos e de modernização administrativa;
- m) Promover o processo de modernização do quadro institucional de apoio ao desenvolvimento regional e local, através do acompanhamento e da avaliação periódica dos mecanismos de descentralização territorial das políticas públicas;
- n) Participar no acompanhamento e na avaliação das dinâmicas de associativismo e organização intermunicipal, em particular no processo de criação de áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais;
- o) Empreender exercícios de planeamento do investimento público que permitam assegurar o desenvolvimento, de forma territorialmente coerente e à escala regional, de redes de serviços colectivos;
- p) Promover a elaboração, avaliação e revisão dos planos regionais de ordenamento do território

e assegurar a sua articulação com o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território;

- q) Acompanhar os processos de elaboração, alteração e revisão dos planos municipais de ordenamento do território e dos planos especiais de ordenamento do território, bem como de outros instrumentos de planeamento com incidência territorial;
- r) Participar na concepção e no acompanhamento e execução de programas de requalificação urbana;
- s) Promover e coordenar a execução de projectos e programas relativos ao ordenamento do território e a infra-estruturas e equipamentos de utilização colectiva em colaboração com as autarquias locais ou entidades privadas que prossigam fins de utilidade pública, através de instrumentos de apoio técnico e financeiro adequados;
- t) Coordenar os processos de avaliação de impacte ambiental dos projectos e acções cujo licenciamento ou autorização compitam a entidades supramunicipais;
- u) Assegurar a gestão de áreas de interesse regional para a conservação da natureza, a preservação da biodiversidade ou a defesa da paisagem nos termos que vierem a ser definidos por lei;
- v) Proceder ao licenciamento e à fiscalização de utilizações do domínio hídrico;
- x) Exercer os poderes que a lei lhes cometer quanto ao licenciamento e controlo de instalações e equipamentos destinados a triagem, recolha, valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos e industriais não perigosos nos termos da legislação específica;
- z) Garantir a conservação da rede hidrológica das bacias regionais;
- aa) Promover a criação e garantir a permanente actualização de um sistema de informação de base geográfica nos domínios do ambiente e do ordenamento do território em articulação com o sistema de informação do MCOTA;
- bb) Promover a recolha, o tratamento e a sistematização da informação sobre o estado do ambiente e do ordenamento do território na região, necessária à avaliação destes domínios ao nível nacional;
- cc) Criar e manter bases de dados cartográficos e cadastrais de apoio às diferentes actividades e assegurar a sua disponibilização;
- dd) Manter um sistema de informação de base regional, em articulação com o Instituto Nacional de Estatística, de acordo com o sistema estatístico nacional, sempre que envolva informação de natureza estatística;
- ee) Proceder à monitorização de base nos domínios do ordenamento do território e do ambiente;
- ff) Assegurar, nos termos da lei, a fiscalização do domínio hídrico, dos resíduos, das substâncias perigosas, da qualidade do ar, do ruído e da conservação da natureza;
- gg) Promover ou colaborar na elaboração de programas e projectos e na execução de acções de sensibilização, formação, informação e educação em matéria ambiental, de ordenamento do território, de conservação da natureza e da biodiversidade.

Artigo 5.º

Sucessão

1 — As CCDR sucedem nas posições jurídicas activas tituladas pelas comissões de coordenação regional (CCR), criadas pelo Decreto-Lei n.º 494/79, de 21 de Dezembro, na versão do Decreto-Lei n.º 224/2001, de 9 de Agosto, e pelas direcções regionais do ambiente e do ordenamento do território (DRAOT), criadas pelo Decreto-Lei n.º 127/2001, de 17 de Abril, bem como nos deveres a que estes organismos se obrigaram nos domínios das respectivas actividades.

2 — A extinção das CCR e das DRAOT operada nos termos do presente diploma não constitui alteração de circunstâncias ou variação relevante das situações em que sejam parte, e nas quais sucedem, nos termos do número anterior, as CCDR.

3 — Todas as referências feitas às CCR e às DRAOT, designadamente em diplomas legais ou regulamentares, consideram-se feitas, consoante os casos, às CCDR em geral ou à concreta CCDR que sucede aos serviços extintos no âmbito da correspondente área geográfica de actuação.

Artigo 6.º

Património

1 — É atribuído às CCDR o direito de utilização dos imóveis afectos às CCR e DRAOT, assim como os demais direitos a eles inerentes, bem como de todos os bens do Estado que se encontravam ao serviço das mesmas.

2 — Os bens móveis, incluindo os veículos afectos aos organismos referidos no número anterior, bem como os imóveis que não sejam estritamente necessários à prossecução das atribuições das CCDR, reverterem para a Direcção-Geral do Património, para posterior realocação ou alienação.

3 — As CCDR mantêm actualizado o cadastro dos direitos e bens móveis e imóveis que lhes estão afectos.

Artigo 7.º

Domínio público

Os bens do domínio público que se encontram sob administração das DRAOT transitam para as CCDR com dispensa de qualquer formalidade.

Artigo 8.º

Poderes de autoridade

1 — Para a prossecução das suas atribuições, as CCDR exercem os poderes da autoridade do Estado na área geográfica de actuação, nomeadamente no que respeita:

- a) À liquidação e cobrança, voluntária ou coerciva, de taxas que lhe sejam devidas nos termos da lei e, bem assim, dos rendimentos provenientes da sua actividade;
- b) À execução coerciva das decisões de autoridade, nos termos da lei geral;
- c) À defesa dos bens do domínio público sob a sua administração;
- d) À prevenção, ao controlo de infracções e à aplicação de sanções por actividades ilícitas, designadamente nos domínios do ambiente, do

ordenamento do território e da urbanização e edificação, de acordo com a legislação aplicável;

- e) À protecção dos seus funcionários, designadamente quando em exercício de poderes de polícia administrativa;
- f) À competência para requerer a declaração de utilidade pública, com ou sem carácter de urgência, para o efeito de expropriação de bens e direitos nos termos da lei;
- g) Ao reconhecimento de capacidade judiciária para os efeitos da efectivação de responsabilidade civil extracontratual visando a reparação de danos causados ao ambiente ou aos interesses gerais do ordenamento do território, da conservação da natureza e da protecção da biodiversidade.

2 — Ao pessoal dos quadros das CCDR que exerça funções de fiscalização e vigilância são reconhecidos os seguintes poderes gerais, sem prejuízo de outros constantes de legislação específica:

- a) Solicitar a colaboração das autoridades policiais quando necessário à imposição de comportamentos legalmente devidos, à prevenção de infracções à lei ou à salvaguarda da inviolabilidade de bens públicos e interesses gerais no âmbito das atribuições das CCDR;
- b) Determinar a suspensão ou cessação de actividades lesivas ou potencialmente danosas para o ambiente, incluindo o encerramento de instalações quando se revelar extremamente necessário à protecção da saúde pública;
- c) Identificar quaisquer pessoas ou entidades que actuem em contravenção a disposições legais e regulamentares nos domínios do ambiente, do ordenamento do território ou da conservação da natureza e da biodiversidade;
- d) Intimar à imediata remoção de ocupações ilegais em bens do domínio público sob a administração das CCDR e determinar o embargo de quaisquer construções em áreas de ocupação proibida ou condicionada em zonas de protecção estabelecidas por lei ou em contravenção à lei, aos regulamentos ou às condições de licenciamento ou autorização.

3 — O pessoal afecto a tarefas de fiscalização e vigilância das CCDR é portador de cartão de identificação de modelo aprovado por portaria do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

CAPÍTULO II

Órgãos e competências

Artigo 9.º

Órgãos

São órgãos das CCDR:

- a) O presidente;
- b) O conselho administrativo;
- c) A comissão de fiscalização;
- d) O conselho regional.

Artigo 10.º

Presidente

1 — O presidente é o órgão executivo da CCDR, equiparado para todos os efeitos a director-geral, nomeado pelo período de três anos por despacho conjunto do Primeiro-Ministro, do Ministro das Finanças e do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

2 — A nomeação é precedida da indicação até três personalidades de reconhecido mérito e competência, escolhidas em reunião do conselho regional expressamente convocada para o efeito no prazo máximo de oito dias após a recepção de solicitação do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

3 — Havendo mais de três personalidades apresentadas ao conselho regional para os efeitos do disposto no número anterior, a indicação do conselho regional ao Governo recairá unicamente nos três nomes mais votados, devendo ser acompanhada dos respectivos *curricula* no prazo máximo de 20 dias após solicitação feita pelo Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

4 — Presume-se que as entidades que integram o conselho regional renunciam à faculdade consagrada nos números anteriores se se verificar a ausência de indicação nos termos e no prazo que neles se prevêem.

5 — Na nomeação do presidente da CCDR devem ser tomadas em consideração as indicações do conselho regional, sem prejuízo de ser designada individualidade que, no entender do Governo, seja mais apta ao desempenho das funções.

6 — O presidente da CCDR é coadjuvado por três vice-presidentes, equiparados para todos os efeitos a subdirector-geral, nomeados por despacho do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

7 — Compete ao presidente da CCDR designar o vice-presidente que o substitui em caso de ausência ou impedimento.

Artigo 11.º

Competências do presidente

1 — Compete ao presidente da CCDR:

- a) Representar a CCDR em juízo ou fora dele;
- b) Exercer as funções de gestor da respectiva intervenção operacional regional, nos termos previstos em legislação específica sobre a matéria, nomeadamente superintender a respectiva estrutura de apoio técnico;
- c) Participar na comissão de acompanhamento dos quadros comunitários de apoio, bem como nas comissões de acompanhamento dos programas sectoriais;
- d) Exercer os poderes de direcção e supervisão sobre os serviços e o poder disciplinar sobre os funcionários;
- e) Garantir a boa execução das leis e dos regulamentos e o cumprimento das instruções emanadas do Governo e, em especial, do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente ou dos restantes membros do Governo integrados no respectivo ministério;
- f) Assegurar a coordenação entre a CCDR, os serviços regionais de outros departamentos governamentais e as autarquias locais ou suas associações;

- g) Representar o Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente perante serviços ou autoridades regionais e locais quando para tal for mandatado;
- h) Convocar e presidir às reuniões do conselho administrativo;
- i) Outorgar, em nome da CCDR ou em nome do Estado quando para tal for mandatado, contratos ou outros acordos que interessem à prossecução das suas atribuições;
- j) Exercer, por inerência, funções de administração em associações ou empresas constituídas para a prossecução de finalidades no âmbito das atribuições das CCDR, no quadro do disposto no Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de Dezembro;
- l) Propor a nomeação e conferir posse aos funcionários e agentes nos termos da lei;
- m) Exercer as demais competências que lhe sejam cometidas por lei.

2 — Compete ainda ao presidente da CCDR assegurar as condições para o regular funcionamento e o cabal exercício das competências do conselho regional, garantindo, para o efeito, o apoio técnico e administrativo adequado.

Artigo 12.º

Gestão das áreas funcionais

Os vice-presidentes da CCDR são responsáveis pela gestão da área ou áreas funcionais de actuação, devendo o presidente delegar-lhes os poderes a tanto necessários.

Artigo 13.º

Conselho administrativo

1 — O conselho administrativo é o órgão deliberativo da CCDR em matéria de administração financeira e patrimonial.

2 — O conselho administrativo é presidido pelo presidente da CCDR e integra ainda um dos vice-presidentes, designado pelo presidente, e o dirigente do serviço incumbido da gestão administrativa e financeira.

3 — Na ausência ou impedimento do presidente, a presidência do conselho administrativo é assegurada pelo vice-presidente designado nos termos do número anterior, comparecendo às reuniões o outro vice-presidente enquanto se mantiver a situação de ausência ou impedimento.

4 — Compete ao conselho administrativo:

- a) Superintender na gestão financeira e patrimonial da CCDR;
- b) Pronunciar-se sobre os planos financeiros anuais e plurianuais;
- c) Orientar a preparação e aprovar os projectos de orçamento;
- d) Promover e fiscalizar a arrecadação das receitas próprias;
- e) Autorizar as despesas previstas no orçamento nos termos legais e pronunciar-se sobre a legalidade das mesmas quando excedam a sua competência;
- f) Promover a elaboração e aprovação das contas de gerência e remetê-las ao Tribunal de Contas, no prazo legal;

- g) Aprovar a constituição de fundos de mancio;
- h) Pronunciar-se sobre quaisquer outros assuntos que lhe sejam submetidos pelo presidente.

5 — O conselho administrativo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o presidente o convocar, por sua iniciativa ou a solicitação de qualquer dos seus membros.

6 — As reuniões são secretariadas por um funcionário, sem direito de voto, designado pelo presidente.

7 — A CCDR obriga-se mediante a assinatura de dois membros do conselho administrativo, sendo obrigatória a do seu presidente ou a de quem o substituir.

8 — O conselho administrativo pode delegar, total ou parcialmente, as competências para a realização e o pagamento das despesas e arrecadação de receitas ao presidente ou nos vice-presidentes, com poderes de subdelegação nos funcionários com cargos dirigentes.

9 — Poderá participar nas reuniões do conselho administrativo, sem direito de voto, qualquer funcionário da CCDR sempre que o presidente o entenda conveniente, atentos os assuntos constantes da ordem de trabalhos.

Artigo 14.º

Comissão de fiscalização

1 — A comissão de fiscalização é o órgão responsável pelo acompanhamento e pela fiscalização em matéria de administração financeira e patrimonial.

2 — A comissão de fiscalização é composta por um presidente e dois vogais, um dos quais obrigatoriamente revisor oficial de contas, a nomear por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente, no qual fixarão as respectivas remunerações.

3 — É de três anos a duração do mandato dos membros da comissão de fiscalização.

4 — Compete à comissão de fiscalização:

- a) Emitir parecer sobre o relatório de actividades e a conta de gerência;
- b) Acompanhar com regularidade a gestão através dos balancetes e mapas demonstrativos da execução orçamental;
- c) Manter informado o presidente e os membros do Governo competentes sobre o resultado de verificações ou de exames a que proceda;
- d) Propor a realização de auditorias externas quando as mesmas se revelarem necessárias ou convenientes;
- e) Dar parecer sobre a participação da CCDR em associações ou empresas;
- f) Pronunciar-se sobre qualquer outra matéria no domínio da gestão económica e financeira sempre que lhe seja solicitado pelos membros do Governo competentes ou pelo presidente da CCDR.

5 — A comissão reúne ordinariamente de seis em seis meses e extraordinariamente sempre que o presidente a convocar, por sua iniciativa ou a pedido de qualquer dos seus membros.

6 — Os membros da comissão de fiscalização exercem as suas funções com independência técnica e funcional e no estrito respeito dos deveres de imparcialidade, aten-

ção e sigilo sobre os factos de que tenham conhecimento no exercício ou por causa dessas funções.

Artigo 15.º

Conselho regional

1 — O conselho regional é o órgão consultivo da CCDR representativo dos vários interesses e entidades públicas relevantes para a prossecução dos seus fins.

2 — Compõem o conselho regional:

- a) Os presidentes das câmaras municipais abrangidas na área geográfica de actuação da respectiva CCDR;
- b) Dois representantes das freguesias da área de intervenção da respectiva CCDR, indicados pela Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE);
- c) Um representante de cada entidade com assento na comissão permanente de concertação social do Conselho Económico e Social;
- d) Dois representantes das universidades sediadas na região, nomeados pelo Conselho de Reitores;
- e) Um representante dos institutos politécnicos sediados na região, designado pelo conselho coordenador;
- f) Um representante da Associação Nacional das Regiões de Turismo;
- g) Um representante das organizações não governamentais do ambiente, a indicar pela respectiva confederação nacional.

3 — Participam no conselho regional, sem direito de voto, um representante dos serviços regionais dos ministérios responsáveis pela defesa nacional, administração interna, agricultura, desenvolvimento rural e pescas, economia, educação, cultura, ciência e ensino superior, obras públicas, transportes e habitação, saúde, segurança social e trabalho, bem como um representante da correspondente direcção regional de estatística do Instituto Nacional de Estatística.

4 — A designação dos representantes das entidades a que se referem os n.ºs 2 e 3 será feita no prazo de 15 dias contados da recepção da solicitação que para o efeito lhes for dirigida pelo Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

5 — Considera-se constituído o conselho regional quando se encontrar designada metade dos membros com direito de voto.

6 — Sob proposta do presidente da CCDR, podem ser convidadas a assistir e participar nas reuniões do conselho entidades ou personalidades cuja audição e participação sejam consideradas relevantes, atenta a natureza das questões constantes da ordem de trabalhos.

7 — O conselho regional reúne ordinariamente de três em três meses e extraordinariamente sempre que convocado pelo presidente, por sua iniciativa ou a requerimento de pelo menos um terço dos membros com direito de voto.

8 — O conselho regional elege, de entre os seus membros, uma comissão permanente, composta por um presidente, um vice-presidente e cinco vogais, à qual compete preparar os trabalhos do conselho em plenário e acompanhar as suas decisões, cabendo-lhe ainda exercer as competências nele delegadas.

9 — O presidente da comissão permanente dirige as reuniões plenárias do conselho regional, coadjuvado por um secretário, igualmente eleito de entre os vogais da comissão.

Artigo 16.º

Competências do conselho regional

Compete ao conselho regional:

- a) Aprovar o seu próprio regimento;
- b) Eleger o presidente, o vice-presidente e os restantes membros da comissão permanente;
- c) Proceder à indicação, nos termos do presente diploma, de personalidades de reconhecido mérito e competência para o exercício do cargo de presidente da respectiva CCDR;
- d) Acompanhar as actividades da CCDR e pronunciar-se, quando assim o entender, sobre todos os assuntos que correm no seu âmbito;
- e) Acompanhar a execução dos programas operacionais e avaliar os resultados em função do interesse para a região;
- f) Dar parecer sobre o plano de actividades, o orçamento e o relatório de actividades da CCDR;
- g) Pronunciar-se sobre os projectos de relevância nacional a instalar na região;
- h) Dar parecer sobre a coordenação dos meios de acção existentes para as actividades de carácter regional, bem como sobre as prioridades dos investimentos de carácter regional;
- i) Pronunciar-se sobre acções intersectoriais de interesse para a região;
- j) Dar parecer sobre os planos e programas de desenvolvimento regional, nomeadamente sobre os planos e programas de investimentos da administração central na região;
- l) Formular propostas no âmbito do processo de elaboração do PIDDAC;
- m) Dar parecer sobre os relatórios de execução de programas e projectos de interesse para a região;
- n) Pronunciar-se sobre os planos sectoriais com incidência territorial na região e sobre os planos regionais do ordenamento do território;
- o) Pronunciar-se sobre as medidas de descentralização e desconcentração administrativa que sejam susceptíveis de possuir impacto no modelo e na organização territorial das políticas públicas de níveis regional e local;
- p) Dar parecer sobre o relatório anual elaborado pela CCDR sobre o funcionamento dos serviços da administração local tendo em conta a evolução do processo de descentralização das políticas públicas e o grau de satisfação dos cidadãos e das instituições;
- q) Dar parecer sobre o relatório anual elaborado pela CCDR sobre a evolução da coesão económica, social, territorial e ambiental da respectiva área de intervenção;
- r) Eleger os representantes das autarquias locais da área de actuação da respectiva CCDR para o Conselho Económico e Social, de acordo com a alínea l) do n.º 1 do artigo 3.º da Lei n.º 108/91, de 17 de Agosto, alterada pela Lei n.º 80/98, de 24 de Novembro.

CAPÍTULO III

Organização dos serviços

Artigo 17.º

Áreas funcionais

Os serviços das CCDR são organizados em função das seguintes áreas funcionais:

- a) Assessoria e coordenação;
- b) Gestão administrativa e financeira;
- c) Vigilância e fiscalização;
- d) Gestão ambiental e de recursos hídricos;
- e) Planeamento e desenvolvimento regional;
- f) Apoio à administração local;
- g) Ordenamento do território, conservação da natureza e gestão do litoral;
- h) Sistemas de informação e cartografia.

Artigo 18.º

Estrutura de serviços

1 — A estrutura dos serviços de cada CCDR será definida em decreto-lei a aprovar no prazo máximo de 90 dias contados da entrada em vigor do presente diploma, tendo em conta as áreas funcionais de actuação previstas no artigo anterior.

2 — A organização dos serviços das CCDR considera a existência de serviços nas sub-regiões, sendo o âmbito espacial de actuação coincidente com as áreas do nível III das NUTS ou dos agrupamentos de NUTS III.

3 — Os serviços sub-regionais podem integrar as estruturas dos gabinetes de apoio técnico (GAT) cuja existência se mostrar devidamente justificada.

CAPÍTULO IV

Pessoal

Artigo 19.º

Quadros de pessoal

1 — Os quadros de pessoal das CCDR são aprovados por portaria conjunta do Ministro das Finanças e do Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

2 — Transitam para a mesma carreira, categoria e escalão dos quadros das CCDR todos os funcionários afectos aos quadros das CCR e das DRAOT, nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 193/2002, de 25 de Setembro.

3 — O pessoal que na data da entrada em vigor do presente diploma se encontre em regime de estágio mantém-se nessa situação até à conclusão do mesmo, sendo provido, em caso de aprovação, nos correspondentes lugares dos novos quadros de pessoal das CCDR.

4 — Com a entrada em vigor do presente diploma, cessam os efeitos de quaisquer concursos para provimento em categoria superior abertos pelas CCR e DRAOT cujas listas de classificação dos candidatos não tenham sido objecto de homologação.

Artigo 20.º

Comissões de serviço

Com a entrada em vigor do presente diploma, cessam todas as comissões de serviço nos termos da alínea b)

do n.º 1 do artigo 20.º da Lei n.º 49/99, de 22 de Junho, sem prejuízo de os funcionários se manterem em exercício das correspondentes funções, com poderes de gestão corrente, até à nomeação dos titulares dos cargos dos novos quadros de pessoal dirigente.

Artigo 21.º

Pessoal destacado ou requisitado

1 — Os funcionários que na data da entrada em vigor do presente diploma se encontrem a exercer funções nas CCR ou nas DRAOT em regime de destacamento ou de requisição podem continuar a prestar serviço nessa situação nas novas CCDR até ao termo do prazo.

2 — Podem igualmente continuar a exercer funções em outros serviços os funcionários das CCR e DRAOT, sendo integrados nos quadros das CCDR após o termo do prazo do destacamento ou da requisição.

CAPÍTULO V

Regime financeiro

Artigo 22.º

Receitas

1 — Constituem receitas das CCDR as dotações que lhes sejam atribuídas no Orçamento do Estado ou outras verbas que venham a ser-lhes consignadas.

2 — Constituem receitas próprias das CCDR:

- a) As taxas devidas pelos serviços de licenciamento, autorização ou participação opinativa em procedimento administrativo ou outros quando legalmente exigidos;
- b) O produto da venda de bens ou da prestação de serviços;
- c) Os subsídios, donativos ou participações atribuídas por instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;
- d) Os juros das aplicações financeiras efectuadas junto do Tesouro ou a remuneração de concessões ou licenças de bens públicos cuja administração lhes esteja atribuída;
- e) O saldo de gerência do exercício financeiro anterior, salvo quanto a montantes provenientes do Orçamento do Estado;
- f) O produto da venda de objectos ou materiais apreendidos e declarados perdidos a favor do Estado por decisão transitada em julgado em processos de contra-ordenação;
- g) O produto de coimas, salvo quando no processo de fiscalização tenham participado outras entidades, situação em que o montante será repartido em partes iguais.

3 — Compete ao Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente definir, mediante portaria, o elenco dos serviços prestados pelas CCDR pelos quais são devidas taxas, bem como a determinação do seu montante e o método de actualização.

4 — A cobrança de receita é efectuada de acordo com o regime de tesouraria do Estado.

Artigo 23.º**Norma orçamental**

1 — O orçamento das CCDR para o ano 2003 é o que resulta da integração dos saldos orçamentais existentes que estão aprovados para as CCR e DRAOT que lhes correspondem, com as alterações, as adaptações e os suprimentos decorrentes do presente diploma e dos diplomas que aprovarem as respectivas estruturas de serviços e quadros de pessoal.

2 — As CCDR contribuem para o financiamento da Caixa Geral de Aposentações com uma importância mensal igual à das quotas pagas pelos trabalhadores abrangidos pelo regime de protecção social da função pública ao seu serviço.

CAPÍTULO VI**Disposições finais e transitórias****Artigo 24.º**

Comissões de serviço dos presidentes e dos vice-presidentes das comissões de coordenação regional e dos directores e dos subdirectores das direcções regionais do ambiente e do ordenamento do território.

1 — As comissões de serviço dos presidentes e dos vice-presidentes das CCR e dos directores e dos subdirectores das DRAOT cessam com a entrada em vigor do presente diploma.

2 — Os dirigentes a que se refere o número anterior mantêm-se em funções, com poderes de gestão corrente, até à nomeação dos presidentes das CCDR.

3 — As funções de administração exercidas pelos directores das DRAOT em empresas constituídas para execução de programas públicos passam, com dispensa de qualquer formalidade, a ser exercidas pelos presidentes das CCDR imediatamente após a sua nomeação.

4 — Os presidentes das CCDR assumem, uma vez nomeados, a coordenação das medidas dos programas operacionais e a representação nas respectivas unidades de gestão, podendo delegar essas funções nos vice-presidentes mediante acto expreso devidamente autorizado pelo Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

Artigo 25.º**Estrutura orgânica e de serviços**

Até à entrada em vigor dos diplomas que definam a estrutura de serviços das CCDR e os quadros de pessoal, mantêm-se transitoriamente em vigor as estruturas orgânica e dos serviços das CCR e das DRAOT.

Artigo 26.º

Ajustamento da área geográfica de actuação das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, de Lisboa e Vale do Tejo e do Alentejo.

As áreas geográficas de actuação das CCDR do Centro, de Lisboa e Vale do Tejo e do Alentejo coincidem

com as respectivas NUTS do nível II, tal como definidas no Decreto-Lei n.º 46/89, de 15 de Fevereiro, com as alterações do Decreto-Lei n.º 317/99, de 11 de Agosto, sendo ajustadas em função do disposto no Decreto-Lei n.º 244/2002, de 5 de Novembro, até ao termo de vigência do 3.º Quadro Comunitário de Apoio.

Artigo 27.º**Primeira reunião do conselho regional**

1 — Após a conclusão do processo de designação dos representantes das entidades referidas no n.º 2 do artigo 15.º, compete ao Ministro das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente proceder à convocatória da primeira reunião ordinária dos conselhos regionais.

2 — Da ordem de trabalhos da primeira reunião dos conselhos regionais consta, exclusivamente, a eleição do presidente e do secretário e a deliberação sobre a proposta para presidente da CCDR, a apresentar, nos termos definidos no presente diploma, ao membro do Governo competente.

Artigo 28.º**Revogação**

Sem prejuízo do regime transitório estabelecido nos artigos 24.º a 26.º, são revogados os Decretos-Leis n.ºs 127/2001, de 17 de Abril, e 224/2001, de 9 de Agosto.

Artigo 29.º**Entrada em vigor**

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministro de 25 de Fevereiro de 2003. — *José Manuel Durão Barroso* — *Maria Manuela Dias Ferreira Leite* — *Paulo Sacadura Cabral Portas* — *António Manuel de Mendonça Martins da Cruz* — *António Jorge de Figueiredo Lopes* — *Carlos Manuel Tavares da Silva* — *Armando José Cordeiro Sevinete Pinto* — *José David Gomes Justino* — *Pedro Lynce de Faria* — *Pedro Manuel da Cruz Roseta* — *Luís Filipe Pereira* — *António José de Castro Bagão Félix* — *António Pedro de Nobre Carmona Rodrigues* — *Isaltino Afonso de Morais*.

Promulgado em 7 de Maio de 2003.

Publique-se.

O Presidente da República, **JORGE SAMPAIO**.

Referendado em 12 de Maio de 2003.

O Primeiro-Ministro, *José Manuel Durão Barroso*.

ANEXO II – Entidades inquiridas

Lista das entidades inquiridas

- ACE/MONTE – Consórcio Desenvolvimento Local do Alentejo Central
- ACISE – Associação de Comércio, Indústria e Serviços de Elvas / Elvas
- ADENA – Associação para o Desenvolvimento Empresarial do Norte Alentejano / Portalegre
- ADER-AL /Portalegre
- ADEREM – Associação de Desenvolvimento de Mourão / Mourão
- ADIM – Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz / Reguengos de Monsaraz
- ADIP – Associação para o Desenvolvimento, Ideias e Projectos / Nisa
- ADL – Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano / Santiago do Cacém
- ADRAL / Évora
- ADREG – Associação de Desenvolvimento da Região de Grândola / Grândola
- Alentejo XXI – Associação de Desenvolvimento Integrado do Meio Rural / Beja
- ALIENDE – Associação para o Desenvolvimento Local / Montoito
- ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários – Delegação de Évora
- APME – Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias / Évora
- ARANA – Associação de Artesãos do Norte Alentejano / Castelo de Vide
- ARECBA / Beja
- Associação Comercial de Beja
- Associação Comercial de Elvas
- Associação Comercial de Portalegre
- Associação Comercial de Setúbal
- Associação Comercial do Distrito de Évora
- Associação Cultural de Município do Interior ao Sul do Tejo – AQUÉM-TEJO / Estremoz
- Associação Cultural e de Desenvolvimento “Terras do Sul” / Almodôvar

- Associação de Apoio e Desenvolvimento Integrado de Ermidas-Sado / Ermidas-Sado
- Associação de Defesa do Património de Mértola / Mértola
- Associação de Desenvolvimento “Montes Claros” / Borba
- Associação de Desenvolvimento da Região do Caia / Elvas
- Associação de Desenvolvimento do Torrão / Torrão
- Associação de Desenvolvimento Integrado Terras Condestável / Fronteira
- Associação de Desenvolvimento Regional de Sines e Santiago do Cacém / Vila Nova de Santo André
- Associação de Municípios abrangidos pelo Regolfo de Alqueva – AMARA / Reguengos de Monsaraz
- Associação de Municípios Alentejanos para a Gestão Regional do Ambiente
- Associação de Municípios da Margem Esquerda do Guadiana
- Associação de Municípios de Alter do Chão, Avis, Fronteira e Sousel
- Associação de Municípios de Castelo de Vide, Marvão e Portalegre
- Associação de Municípios de Setúbal
- Associação de Municípios do Alentejo Central / Cuba
- Associação de Municípios do Distrito de Beja
- Associação de Municípios do Distrito de Évora
- Associação de Municípios do Litoral Alentejano
- Associação de Municípios do Norte Alentejano
- Associação dos Comerciantes de Santiago e Sines
- Associação Empresarial da Região de Setúbal
- Associação Gente – Desenvolvimento de Comunidades Rurais / Avis
- Associação LACE – Liga dos Amigos do castelo de Évoramonte
- Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura / Moura
- Associação para o desenvolvimento Local Integrado para o Concelho de Odemira / Odemira
- Associação Protecção e Desenvolvimento do Concelho do Alandroal / Alandroal
- ATD/NA – Associação para o Desenvolvimento e Turismo do Norte Alentejano / Castelo de Vide
- ATEVA / Évora

- Câmara Municipal de Alandroal
- Câmara Municipal de Alcácer do Sal
- Câmara Municipal de Aljustrel
- Câmara Municipal de Almodôvar
- Câmara Municipal de Alter do Chão
- Câmara Municipal de Alvito
- Câmara Municipal de Arraiolos
- Câmara Municipal de Arronches
- Câmara Municipal de Avis
- Câmara Municipal de Barrancos
- Câmara Municipal de Beja
- Câmara Municipal de Borba
- Câmara Municipal de Campo Maior
- Câmara Municipal de Castelo de Vide
- Câmara Municipal de Castro Verde
- Câmara Municipal de Crato
- Câmara Municipal de Cuba
- Câmara Municipal de Elvas
- Câmara Municipal de Estremoz
- Câmara Municipal de Évora
- Câmara Municipal de Ferreira do Alentejo
- Câmara Municipal de Fronteira
- Câmara Municipal de Gavião
- Câmara Municipal de Grândola
- Câmara Municipal de Marvão
- Câmara Municipal de Mértola
- Câmara Municipal de Monforte
- Câmara Municipal de Montemor-o-Novo
- Câmara Municipal de Mora
- Câmara Municipal de Moura
- Câmara Municipal de Mourão
- Câmara Municipal de Nisa

- Câmara Municipal de Odemira
- Câmara Municipal de Ourique
- Câmara Municipal de Ponte de Sôr
- Câmara Municipal de Portalegre
- Câmara Municipal de Portel
- Câmara Municipal de Redondo
- Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz
- Câmara Municipal de Santiago do Cacém
- Câmara Municipal de Serpa
- Câmara Municipal de Sines
- Câmara Municipal de Sousel
- Câmara Municipal de Vendas Novas
- Câmara Municipal de Viana do Alentejo
- Câmara Municipal de Vidigueira
- Câmara Municipal de Vila Viçosa
- Centro Operativo de Tecnologia de Regadio / Beja
- Choupana – Associação de Protecção e Desenvolvimento do ~~Concelho do~~
Alandroal
- EDIA – Empresa de Desenvolvimento e Infra -estruturas do Alqueva
- Engenho e Arte – Associação de Defesa e Valorização de ~~Messejana / Messejana~~
- ESDIME – Empresa de Messejana para o Desenvolvimento Integrado, CRL
- GALBA – Gabinete de Acção Local do Baixo Alentejo / Beja
- GAMA – Grupo de Amigos da Serra do Mendro / Vidigueira
- LEADERSOR – Associação para o Desenvolvimento Rural Integrado ~~do Sôr /~~
Ponte de Sôr
- MARCA – ADL / Montemor-o-Novo
- Monte – Desenvolvimento do Alentejo Central – A.C.E / Arraiolos
- Movimento Inter-Associativo “Campos do Sul” / Castro Verde
- Núcleo Empresarial da Região de Beja
- Núcleo Empresarial da Região de Évora
- Núcleo empresarial da Região de Portalegre
- Rota do Guadiana – Associação de Desenvolvimento Integrado / Serpa

- SODERA / Évora
- TEAR / Reguengos de Monsaraz
- TEGUA – Associação de Desenvolvimento Regional entre Tejo e Guadiana
- Terras de Dentro – Associação para o Desenvolvimento Integrado de Micro Regiões Rurais / Alcáçovas
- TRILHO – Associação para o Desenvolvimento Rural / Évora
- UNESUL / Évora

ANEXO III – Questionário

Inquérito aos agentes de desenvolvimento da Região Alentejana

**Tema: Avaliação de Desempenho
da Comissão de Coordenação da Região Alentejo**

Nota: Assinale a resposta (s) correcta (s) com um X

A. Identifique o tipo de organização/entidade a que pertence

1. Autarquia
2. Associação de Municípios
3. Associação Comercial/Empresarial/Profissional
4. Associação de Desenvolvimento
5. Empresa Pública
6. Outra

Qual? _____

B. A sua organização estabelece contactos com a CCRA através de:

1. Recepção de documentos
2. Reuniões colectivas
3. Reuniões particulares
4. Protocolos/convénios
5. Realização de projectos conjuntos
6. Outros

Quais? _____

C. Que apoios recebe a sua organização da CCRA?

1. Apoio técnico nos domínios administrativo, económico, financeiro e da gestão
2. Elaboração de estudos
3. Acompanhamento de programas de cooperação entre a Administração Central e Local
4. Formação de Recursos Humanos
5. Apoio nos processos de recrutamento e selecção de pessoal
6. Colaboração no processo de desburocratização e modernização administrativa
7. Apoio jurídico
8. Apoio financeiro
9. Acompanhamento no domínio do planeamento e da gestão urbanística

