

## Diseño del Mapa Estratégico del Área Funcional de Salud Ambiental de la Unidad de Salud Pública Amélia Leitão en Cascais (Portugal)

## Desenho do Mapa da Estratégia da Área Funcional de Saúde Ambiental da Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão em Cascais (Portugal)

## Drawing of the Strategy Map of the Environmental Health Functional Area of the Amélia Leitão Public Health Unit in Cascais (Portugal)

Rogério Paulo da Silva Nunes, Rosete Marques Lourenço, Rosa Sofia do Coito Duarte Bernardo, Maria Teresa Carneiro Meireles, Marina Sofia Rodrigues Antunes

Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P. Agrupamento de Centros de Saúde de Cascais, Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão, Portugal.

**Cita:** da Silva Nunes RP, Marques Lourenço R, do Coito Duarte Bernardo RS, Carneiro Meireles MT, Rodrigues Antunes MS. Desenho do Mapa da Estratégia da Área Funcional de Saúde Ambiental da Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão em Cascais (Portugal). Rev. Salud ambient. 2022; 22(1):44-50.

**Recibido:** 15 de septiembre de 2021. **Aceptado:** 13 de diciembre de 2021. **Publicado:** 15 de junio de 2022.

**Autor para correspondencia:** Rogério Paulo da Silva Nunes

Correo e: rogerio.nunes@arslvt.min-saude.pt

Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P. Agrupamento de Centros de Saúde de Cascais, Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão, Portugal.

**Financiación:** Este grupo no ha contado con ningún tipo de financiación para el desarrollo de su trabajo.

**Declaración de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no existen conflictos de intereses que hayan influido en la realización y preparación de este trabajo.

**Declaraciones de autoría:** Todos los autores contribuyeron al diseño del estudio y a la redacción del artículo. Asimismo todos los autores aprobaron su versión final.

### Resumo

Neste documento descreve-se o percurso efetuado na elaboração do mapa da estratégia da área funcional de saúde ambiental da unidade de saúde pública, com influência na área geográfica do concelho de Cascais em Portugal. A metodologia adotada foi a do modelo de gestão *Balanced Scorecard* considerando as suas quatro dimensões: clientes, processos, aprendizagem e financeira. Para além do Mapa da Estratégia, necessariamente, foram elaboradas as análises de *stakeholders* e SWOT e definidas a visão, missão e valores da organização, entre outros. Importa caminhar para um mapa consolidado destacando-se no imediato como prioritária a identificação dos processos-chave e a definição de procedimentos para os mesmos.

**Palavras-chave:** saúde ambiental; saúde pública; *balanced scorecard*; mapa da estratégia.

### Resumen

Este documento presenta el camino recorrido en la elaboración del mapa estratégico del área funcional de salud ambiental de la unidad de salud pública, relativa al área geográfica del municipio de Cascais en Portugal. La metodología adoptada fue la del modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral considerando sus cuatro dimensiones: clientes, procesos, aprendizaje y financiero. Además del Mapa Estratégico, se elaboraron, necesariamente, análisis DAFO y de *stakeholders* y se definieron la visión, misión y valores de la organización, entre otros. Es importante avanzar hacia un mapa consolidado destacando como prioridad inmediata, la identificación de los procesos clave y la definición de procedimientos para los mismos.

**Palabras clave:** salud ambiental; salud pública; cuadro de mando integral; mapa estratégico.

## Abstract

This paper presents the road traveled to draw the strategic map of the Public Health Unit's Environmental Health Functional Area associated with the geographical area of the municipality of Cascais in Portugal. The applied methodology was the Balanced Scorecard management model, its four dimensions being taken into account: customers, processes, learning and finance. In addition to the Strategic Map, SWOT and stakeholder analyses were carried out, and the vision, the mission and the values of the organization, among others, were defined. It is important to make progress toward a consolidated map, the immediate priorities being to identify key processes and to establish procedures therefor.

**Keywords:** environmental health; public health; balanced scorecard; strategic map.

## INTRODUÇÃO

Uma das unidades funcionais do Agrupamento de Centros de Saúde (ACES) de Cascais é a Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão (USPAL). Os ACES são serviços de saúde com autonomia administrativa, constituídos por várias unidades funcionais, consistindo em serviços desconcentrados da respetiva Administração Regional de Saúde (ARS) com a missão de garantir a prestação de cuidados de saúde primários à população de determinada área geográfica<sup>1</sup>. Sendo que as ARS são institutos públicos integrados na administração indireta do Estado, dotados de autonomia administrativa, financeira e património próprio cuja missão é garantir à população da respetiva área geográfica de intervenção o acesso à prestação de cuidados de saúde, adequando os recursos disponíveis às necessidades e cumprir e fazer cumprir políticas e programas de saúde na sua área de intervenção<sup>2</sup>. Finalmente, as Unidades de Saúde Pública funcionam como observatório de saúde da área geodemográfica do ACES em que se integram, competindo-lhes, designadamente, elaborar informação e planos em domínios da saúde pública, proceder à vigilância epidemiológica, gerir programas de intervenção no âmbito da prevenção, promoção e proteção da saúde da população em geral ou de grupos específicos e colaborar, de acordo com a legislação respetiva, no exercício das funções de autoridade de saúde<sup>1,3</sup>.

A USPAL tem como área geográfica de intervenção o concelho de Cascais com 97,4 km<sup>2</sup> e uma estimativa de população residente de 212 000 pessoas, com uma economia essencialmente assente no setor terciário com enfoque no turismo<sup>4</sup>.

Na USPAL trabalham profissionais de 5 áreas: assistentes técnicos, médicos de saúde pública, enfermeiros de saúde comunitária, higienista oral e técnicos de saúde ambiental<sup>5,6</sup>. Os técnicos de saúde ambiental fazem parte da carreira especial de técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica<sup>7</sup>. A profissão de técnico de saúde ambiental compreende o desenvolvimento de atividades de identificação,

caracterização e redução de fatores de risco para a saúde originados no ambiente, participação no planeamento de ações de saúde ambiental e em ações de educação para a saúde em grupos específicos da comunidade, bem como desenvolvimento de ações de controlo e vigilância sanitária de sistemas, estruturas e atividades com interação no ambiente, no âmbito da legislação sobre higiene e saúde ambiental<sup>8,9</sup>.

O objetivo deste artigo é descrever o processo de definição do mapa da estratégia para a área funcional de saúde ambiental (AFSA) da USPAL, de acordo com a metodologia Balanced Scorecard (BSC). O BSC é uma metodologia de gestão que foi criada por Robert Kaplan e David Norton no princípio da década de noventa<sup>10</sup>. A introdução do conceito do BSC nas organizações envolve, por um lado, o abandono dos conceitos tradicionais de gestão, assentes numa visão fragmentada da organização, fortemente baseados nos aspetos financeiros e, por outro, a disponibilidade de uma ferramenta de gestão que permite obter uma visão holística da organização e que demonstra, em todas as perspetivas, quais são as áreas em que ela é excelente e quais as áreas onde poderá aprender com outras organizações para melhorar o seu desempenho<sup>11</sup>.

No entanto a aplicação do BSC no setor dos cuidados de saúde primários, de administração indireta do Estado, pode assumir vários constrangimentos face à complexidade destas organizações. Existem vários fatores que podem explicar esta realidade e aos quais se deve prestar atenção<sup>12</sup>.

- As organizações públicas estão coladas aos ciclos políticos que são geradores de momentos de inexistência, indefinição ou suspensão da estratégia. Em determinados momentos temporais, existem ciclos de mudança dentro do mesmo ciclo político;
- Nem sempre é dada importância ao que poderá ser o papel da organização a longo prazo. Muitas vezes, as organizações são pressionadas a premiar

- a *performance* operacional em detrimento da *performance* estratégica de médio e longo prazo;
- Os resultados da *performance* das organizações são do interesse público. Por vezes, a exposição desses resultados pode ser complexa;
  - Existem inúmeros *stakeholders* com interesse e poder na organização;
  - Muitas organizações não têm recursos nem capacidade para cumprir os objetivos definidos superiormente nas grandes linhas orientadoras da tutela;
  - Na maior parte das vezes, os resultados demoram mais tempo a surgir do que no setor privado;
  - No Estado, existem momentos em que a capacidade das organizações motivarem os colaboradores é baixa ou nula.
- Aumento da credibilidade da gestão intermédia perante a gestão de topo. Todos passam a ter uma visão clara dos objetivos que responsabilizarão a gestão de topo perante a tutela;
  - As quatro perspetivas do BSC oferecem aos gestores intermédios uma metodologia para a tomada de decisão;
  - O BSC define prioridades ao identificar, racionalizar e alinhar as diversas iniciativas;
  - O BSC liga a estratégia com os recursos disponíveis;
  - A utilização do BSC obriga a uma maior responsabilização da gestão, especialmente quando há ligação entre o cumprimento dos objetivos definidos e a avaliação de desempenho;
  - O BSC introduz a aprendizagem e a melhoria contínua dos colaboradores e da organização como um todo.

Com a implementação da metodologia Balanced Scorecard podem ser referidos como principais benefícios<sup>13</sup>:

- Clarificação e consensualização das estratégias organizacionais;

## METODOLOGIA

Durante o segundo semestre de 2020, com atividade de coordenação preparatória facilitadora das sessões de trabalho, em reuniões periódicas semanais dos Técnicos de Saúde Ambiental, com a duração de duas horas cada, foram realizadas em ambiente de *brainstorming*

Quadro 1. *Stakeholders* Externos ao ACES

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Poder	Baixo	Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação Tecido Empresarial Hospital de Cascais Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos Entidade Reguladora da Saúde Santa Casa da Misericórdia de Cascais	Instituições de Ensino Superior Comunidade Escolar Instituto de Segurança Social
	Alto	Juntas de Freguesia Autoridade Sanitária Veterinária Concelhia	Cidadãos Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo Departamento de Saúde Pública Instituto Nacional de Saúde Câmara Municipal de Cascais

Baixo nível de poder x Baixo nível de interesse – Monitorizar;  
 Baixo nível de poder x Alto nível de interesse – Manter informado;  
 Alto nível de poder x Baixo nível de interesse – Manter satisfeito;  
 Alto nível de poder x Alto nível de interesse – Gerir em proximidade.

Quadro 2. *Stakeholders* Internos ao ACES

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Poder	Baixo	Higiene Oral da USPAL Unidades de Saúde Familiar Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados Unidades de Cuidados na Comunidade Equipa Comunitária de Suporte em Cuidados Paliativos Equipa Coordenadora Local da Rede de Cuidados Continuados	Unidade de Recursos Assistenciais Partilhados Equipa do Programa de Prevenção e Controlo de Infeções e de Resistência aos Antimicrobianos Autoridade de Saúde Enfermagem da USPAL Assistentes Técnicos da USPAL
	Alto	Unidade de Apoio à Gestão	Conselho Clínico e de Saúde Direção Executiva Coordenação da USPAL

Baixo nível de poder x Baixo nível de interesse – Monitorizar;  
 Baixo nível de poder x Alto nível de interesse – Manter informado;  
 Alto nível de poder x Baixo nível de interesse – Manter satisfeito;  
 Alto nível de poder x Alto nível de interesse – Gerir em proximidade.

as análises de *stakeholders*, SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) e PESTEL (política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal), bem como, a identificação dos documentos norteadores de modo a mais facilmente direcionar o foco da equipa.

No que respeita à área governativa da saúde consideraram-se relevantes o Plano Regional de Saúde<sup>14</sup>, o Plano Local de Saúde<sup>15</sup> e o Regulamento Interno<sup>16</sup> e o Plano de Atividades<sup>17</sup> da USPAL. Quanto ao governo local consideraram-se relevantes o Plano de Ação para Adaptação às Alterações Climáticas de Cascais<sup>18</sup>, o Relatório Base para a Adaptação Local dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de Cascais<sup>19</sup> e a Estratégia Local de Promoção da Saúde<sup>20</sup>.

Para a análise de *stakeholders*, após a identificação de todos os *stakeholders* internos e externos, depois uma reflexão sobre como o *stakeholder* avalia o desempenho da AFSA, se a AFSA pode influenciar o *stakeholder*, se o *stakeholder* pode influenciar a AFSA e se o *stakeholder* tem interesse na AFSA, foi solicitado aos profissionais que exprimissem a sua perceção, numa escala de Linkert de 1 (-) a 6 (+) relativamente às duas últimas questões, tendo-se obtido como resultado final as matrizes de *stakeholders* externos e internos expressas nos Quadros 1 e 2.

Relativamente à análise de fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (PESTAL) a equipa por consenso identificou os fatores com influência no campo de atuação da AFSA referidos no Quadro 3.

Sequentemente, a equipa debateu as componentes de uma análise de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (SWOT-FOFA) alcançando a matriz espelhada no Quadro 4.

Na etapa seguinte deste processo foi solicitado aos profissionais propostas escritas de missão, visão e valores. Foi indicado que a missão e visão deveriam ser condensadas em uma frase e que os valores deveriam ser comunicados apenas por uma palavra ou expressão.

Debatidas as várias propostas e redigidas alternativas nas sessões de trabalho alcançou-se o seguinte produto:

Missão - Promover a saúde de Cascais através de ambientes saudáveis.

Visão - Ser uma equipa empreendedora na estratégia de ação da saúde pública na Região de Lisboa e Vale do Tejo, contribuindo para fazer de Cascais uma comunidade sustentável.

Valores - Espírito de Equipa; Ética; Inovação; Rigor Técnico e Responsabilidade.

Posteriormente, considerando que os vetores estratégicos consistem nas grandes linhas de orientação da instituição e representam o caminho que deve ser seguido durante o horizonte temporal do seu plano estratégico, para que a visão se venha a concretizar, tendo em contas o percurso de análises já efetuado foram identificados e adotados três vetores: a Organização, a Comunicação e a Diferenciação.

Quadro 3. Análise PESTAL

Área	Fatores
<b>Política</b>	Desinvestimento da área governativa saúde no ambiente Serviço Nacional de Saúde debilitado Prevenção nos cuidados de saúde primários desvalorizada Austeridade financeira Reforma da Saúde Pública Descentralização de competências Preocupação com desenvolvimento sustentável Administração pública verticalizada e compartimentada
<b>Económica</b>	Crise económica mundial Predominância no concelho do sector terciário, onde se destaca o turismo
<b>Social</b>	Globalização - Glocalização Aumento da população imigrante no concelho População envelhecida Vincada fratura social no concelho Área metropolitana litoral População mais consciente da relação ambiente-saúde
<b>Tecnológica</b>	Desenvolvimento de TIC - Novas formas de trabalho (laboratorial, SIG, desmaterialização, comunicação) - Novos riscos - Administração Pública a duas velocidades
<b>Ambiental</b>	Alterações climáticas Pandemia Covid-19 Elevada cobertura de saneamento básico Área de Parque Natural
<b>Legal</b>	Nova Lei de Bases da Saúde Legislação ambiental dispersa

Quadro 4. Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
	Forças	Fraquezas
<b>Interno (organização)</b>	Equipa motivada Equipa com elevado <i>know-how</i> Equipa com conhecimento técnico-científicos sólidos Boa articulação com coordenação da USP e direção do ACES Perceção de utentes satisfeitos Integração e boa rede de contactos na comunidade Existência de coordenação de técnicos de saúde ambiental Relação pautada por informalidade e cordialidade entre colegas	Dependência funcional das autoridades de saúde Não renovação da equipa Reduzido número de técnicos Poucas oportunidades formais para debate técnico Ausência de cultura de PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) Logística para deslocações
<b>Externo (ambiente)</b>	Oportunidades Reforma da Saúde Pública Covid-19 Desenvolvimento sustentável Autarquia disponível para a temática saúde e ambiente Instituições de ensino superior no Concelho <u>ARS – ACES:</u> Boa disponibilidade dos superiores hierárquicos Trabalho em equipas multidisciplinares Condições estruturais mínimas	Ameaças Austeridade financeira Orgânica da Administração Pública <u>ARS – ACES:</u> Carência de TIC Política de RH Descontinuidade de programas de vigilância Inexistência de assistentes técnicos dedicados Ausência de fluxos de informação definidos Gestão compartimentada Falta de Técnicos de Saúde Ambiental no Departamento de Saúde Pública da ARSLVT Falta de apoio jurídico

Quadro 5. Objetivos Estratégicos

Perspetivas	Objetivos
<b>Clientes</b> Servir melhor o cidadão e outros parceiros	Consolidar imagem de credibilidade Elevar a satisfação dos clientes
<b>Processos internos</b> Pontos críticos que precisam de melhorar	Desenvolver cultura de gestão e de qualidade Fomentar e melhorar a comunicação
<b>Financeira</b> Obter e potenciar recursos para melhorar	Otimizar a gestão de recursos contribuindo para a sustentabilidade financeira
<b>Inovação e aprendizagem</b> Aprender para melhorar	Estimular a atualização de competências Produzir e partilhar conhecimento

Por fim, foram definidos os objetivos estratégicos para as quatro perspetivas do BSC. Os objetivos estratégicos constituem um dos elementos críticos do processo de implementação do BSC. São os objetivos que irão explicar a estratégia aos colaboradores da área funcional e aos restantes *stakeholders* internos.

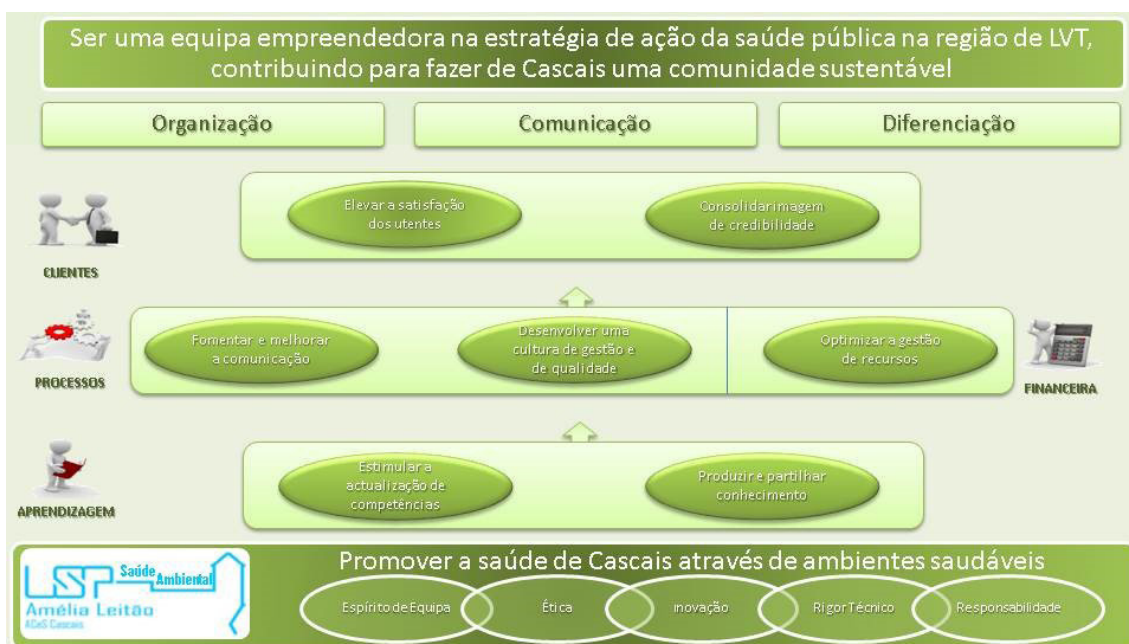
### RESULTADOS

Findo este processo de análises e de estabelecimento de consensos próprios de uma gestão partilhada, foi elaborado o mapa da estratégia da AFSA da USPAL. No mapa da estratégia estão espelhados num só documento, a missão, a visão, os valores, os vetores e os objetivos estratégicos por cada perspetiva BSC.

### DISCUSSÃO

Fica assim claro que para progressos na melhoria contínua da qualidade do desempenho da AFSA, com impacto na saúde ambiental da população do conselho de Cascais, a equipa alicerçada numa atitude de espírito de equipa, ética, de inovação, de rigor técnico e responsabilidade irá progredir através do aperfeiçoamento do modo como se organiza, da forma como comunica interna e externamente bem como da diferenciação naquilo que faz e com faz. Perante este desígnio, genericamente, será facilitado e incentivado a frequência de ações de formação, a realização de investigação bem como a redação de artigos de experiência ou de estudo de caso, com vista à publicação.

Figura 1. Mapa da Estratégia da AFSA da USPAL



Será também necessário a revisão ou definição de procedimento que permitam otimizar a comunicação e a desenvolvimento das atividades de saúde ambiental, quer pró-ativas quer reativas. Uma aperfeiçoada distribuição de serviço, atempado agendamento e constituição de equipas operacionais dinâmicas permitirá uma gestão otimizada dos recursos humanos e materiais. Com esta estratégia é esperado aumentar a satisfação dos cidadãos e a consolidação da imagem de credibilidade da AFSA.

Ressalta como uma iniciativa prioritária a identificação dos processos-chave e a definição de procedimentos para os mesmos.

A partir da identificação do meio envolvente da AFSA, que configura novas oportunidades e desafios, foi possível definir uma visão ambiciosa, desafiadora e coerente com a missão estabelecida.

*Ser uma equipa empreendedora na estratégia de ação da saúde pública na região de Lisboa e Vale do Tejo, contribuindo para fazer de Cascais uma comunidade sustentável*, foi a visão definida, que permitiu elaborar o mapa estratégico, que define objetivos estratégicos, claros e perceptíveis que devem ser apreendidos por todos os técnicos de saúde ambiental de forma a concretizar a estratégia.

Como forma de acompanhamento, monitorização e prevenção de eventuais desvios, será necessário definir indicadores, com diferentes *timings* de análise, e níveis de tolerância que permitam à coordenação fazer um acompanhamento *just in time* nas situações críticas.

Concretizando a estratégia que se propõe, a AFSA estará em condições de contribuir de forma excelente para a satisfação dos cidadãos, respeitando as exigências financeiras da tutela, transformando de forma inequívoca a área da saúde ambiental num dos expoentes da USPAL. Com o mapa da estratégia proposto e o BSC futuramente desenvolvido, será possível que com uma linguagem comum, todos os técnicos assimilem a estratégia proposta como sua, e também eles tenham a possibilidade não só de contribuírem para a concretização dos objetivos, mas também de monitorizarem e acompanharem a implementação da mesma.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 28/2008. Estabelece o regime da criação, estruturação e funcionamento dos agrupamentos de centros de saúde do Serviço Nacional de Saúde. Diário da República nº 38/2008, Série I de 2008-02-22.
2. Saúde Md. Decreto-Lei nº 22/2012. 2012. Aprova a orgânica das Administrações Regionais de Saúde, I. P. Diário da República nº 21/2012, Série I de 2012-01-30, páginas 513-6.
3. Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 81/2009. 2009. Reestrutura a organização dos serviços operativos de saúde pública a nível regional e local, articulando com a organização das administrações regionais de saúde e dos agrupamentos de centros de saúde. Diário da República nº 65/2009, Série I de 2009-04-02, páginas 2058-62.
4. Câmara Municipal de Cascais. Cascais Data. 2021. [citado el 10 de septiembre de 2021] Disponible en: <https://data.cascais.pt/>.
5. Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão. Relatório de Atividades 2019-2020. Cascais: ACES Cascais - ARSLVT; 2021.
6. Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão. Regulamento Interno da Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão. ACES Cascais - ARSLVT; 2019.
7. Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 111/2017. 2017. Estabelece o regime da carreira especial de técnico superior das áreas de diagnóstico e terapêutica. Diário da República nº 168/2017, Série I de 2017-08-31, páginas 5244-9.
8. Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 261/93. 1993. Regulamenta o exercício das actividades paramédicas. Diário da República nº 172/1993, Série I-A de 1993-07-24, páginas 3996-7.
9. Ministério da Saúde. Decreto-Lei nº 117/95. 1995. Cria a área profissional de técnico de higiene e saúde ambiental e define o respectivo conteúdo funcional. Diário da República n.º 125/1995, Série I-A de 1995-05-30, páginas 3378-80.
10. Institut BS. Balanced Scorecard Basics. 2021. [citado el 10 de septiembre de 2021] Disponible en: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.
11. Ribeiro CMS. O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas 2008; 100:61-6.
12. Caldeira J. Implementação do Balanced Scorecard no Estado Coimbra: Edições Almedina; 2009.
13. Estrompa J, Nunes R, Araújo P, Correia P, Campos R. Balanced Scorecard: Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE Évora: INA; 2010.
14. Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, IP. Plano Regional de Saúde 2018-2020. Lisboa; 2018.
15. ACES Cascais. Plano Local de Saúde 2015-2017. Unidade de Saúde Pública.
16. Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão. Regulamento Interno; 2019.
17. Unidade de Saúde Pública Amélia Leitão. Plano de Atividades 2019-2020; 2019.
18. Dinis J, Lopes GP, Campos I. Plano de Ação para a Adaptação às Alterações Climáticas de Cascais. Câmara Municipal de Cascais; 2017.
19. Dinis J. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030 Cascais. [citado el 10 de septiembre de 2021] Disponible en: <https://www.cascais.pt/area/cascais-2030>.
20. Vicente A, Uva A, Pacheco C, Xufre I, Fernandes L, Cruz M, et al. Cascais: Estratégia Local de Promoção da Saúde 2016-2020. Câmara Municipal de Cascais; 2016.