

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



DEFINIÇÃO DO MODELO DE GOVERNAÇÃO DA SMART REGION



PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Ficha Técnica

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



CAPP
Centro de Administração
e Políticas Públicas

IAPP

INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
E POLÍTICAS PÚBLICAS

TÍTULO DO PROJETO

Definição do Modelo de Governação da *Smart Region*
Propostas de Intervenção e Recomendações

COORDENADOR

Joaquim Caeiro

EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

Leonardo Secchi
João Martins Neto

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)

Universidade de Lisboa (ULisboa)

Campus Universitário do Alto da Ajuda

Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa

Tel.: (+351) 213 619 430 / Fax: (+351) 213 619 442



Índice

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO	6
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2. GOVERNANÇA E SMART REGIONS	7
2.1 GOVERNANÇA: UM CONCEITO EM EVOLUÇÃO	8
2.2 GOVERNANÇA INTERATIVA: UMA NOVA PERSPETIVA DE DESENHO, EXECUÇÃO E MONITORIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	10
2.3 EXPLORANDO AS DEFINIÇÕES SOBRE SMART REGIONS	12
3. METODOLOGIA - MODELO DE ANÁLISE	16
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	16
3.2 FONTES, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	17
3.3 MODELO DE ANÁLISE	18
3.4 QUESTÕES NORTEADORAS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GOVERNAÇÃO	20
4. O CONTEXTO DOS MUNICÍPIOS DA CIM OESTE	23
4.1 ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO DA CIM OESTE	25
4.1.1 ASSEMBLEIA INTERMUNICIPAL	25
4.1.2 CONSELHO INTERMUNICIPAL	26
4.1.3 SECRETARIADO EXECUTIVO	26
4.1.4 CONSELHO ESTRATÉGICO INTERMUNICIPAL	27

5. A GOVERNANÇA NOS MUNICÍPIOS ASSOCIADOS	29
5.1 ALCOBAÇA	29
5.2 ALENQUER	29
5.3 ARRUDA DOS VINHOS	30
5.4 BOMBARRAL	31
5.5 CADAVAL	32
5.6 CALDAS DA RAINHA	32
5.7 LOURINHÃ	33
5.8 NAZARÉ	34
5.9 ÓBIDOS	34
5.10 PENICHE	35
5.11 SOBRAL DE MONTE AGRAÇO	36
5.12 TORRES VEDRAS	36
6. PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DA SMART GOVERNANCE	38
6.1 MODELO DE SMART GOVERNANCE: NÍVEL MUNICIPAL E INTERMUNICIPAL	38
6.2 AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS, TIPOLOGIAS E FORMAS DA SMART GOVERNANCE: NÍVEL MUNICIPAL E INTERMUNICIPAL	42
6.3 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS E TIPOLOGIAS DE SMART GOVERNANCE: NÍVEL MUNICIPAL E INTERMUNICIPAL	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ÍNDICE DE QUADROS	
QUADRO 1: VISÃO GERAL DAS SEIS CARACTERÍSTICAS DE SMART CITY	14
QUADRO 2: MODELO DE ANÁLISE ADOTADO PARA SMART GOVERNANCE	19
ÍNDICE DE FIGURAS	
FIGURA 1: ORGANOGRAMA CIM OESTE	25
FIGURA 2: MODELO DE SMART GOVERNANCE MUNICIPAL	39
FIGURA 3: MODELO DE SMART GOVERNANCE INTERMUNICIPAL	41
FIGURA 4: DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DO MODELO SMART GOVERNANCE	43
FIGURA 5: ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO MODELO SMART GOVERNANCE	45

1.

Introdução

O Estado Português é unitário e a sua organização e funcionamento regem-se pelos princípios da subsidiariedade, da descentralização da administração pública e da autonomia das autarquias locais. As autarquias locais são os municípios, as freguesias e as regiões administrativas; as entidades intermunicipais são associações públicas de autarquias locais e são compostas pelas áreas metropolitanas e as comunidades intermunicipais.

A Comunidade Intermunicipal (CIM) do Oeste é uma pessoa coletiva de direito público de natureza associativa, de âmbito territorial, que tem como objetivo a prossecução conjunta com os municípios associados. A CIM Oeste é composta pelos municípios de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras. A Comunidade corresponde à NUTS III Oeste. Enquanto entidade pública tem como missão contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida dos seus concelhos. O seu objetivo a longo prazo é ser uma CIM de referência nacional de excelência na gestão pública direcionada para a qualidade, inovação, eficiência e eficácia.

Cabe à CIM Oeste assegurar a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da administração central, em áreas como a rede de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos, rede de equipamentos de saúde, rede educativa e de formação profissional, ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais, segurança e proteção civil, mobilidade e transportes, rede de equipamentos públicos, promoção do desenvolvimento económico, social e cultural, rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer. E ainda, exercer as atribuições transferidas da administração

estadual e o exercício em comum das competências delegadas pelos municípios que a integram, de acordo com a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro – designar os representantes das autarquias locais em entidades públicas e entidades empresariais sempre que a representação seja de âmbito intermunicipal.

A CIM tem enquanto órgãos, a Assembleia Intermunicipal composta por membros das Assembleias Municipais dos municípios que a integram, o Conselho Intermunicipal constituído pelos Presidentes de Câmara de cada um dos municípios, o Secretariado Executivo Intermunicipal, tendo sido aprovada a sua constituição e eleição na Assembleia Intermunicipal do Oeste e o Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal, um órgão de natureza consultiva que tem como objetivo apoiar o processo de decisão dos restantes órgãos da Comunidade, e integrado por representantes das instituições e organizações com relevância no âmbito dos interesses intermunicipais.

A CIM Oeste desenvolve inúmeros projetos no âmbito do ambiente, como o Oeste Adapta e Oeste Circular, na área do desenvolvimento económico e promoção turística, da educação, da saúde, dos transportes, da modernização e inovação. Desenvolveu um Plano Estratégico e de Ação para o período de 2014-2020, designado de *Oeste 2020*, dando resposta aos desafios colocados pela União Europeia, para o novo quadro de apoio financeiro, para reforçar a afirmação e competitividade da região do Oeste no contexto regional, nacional, bem como internacional robustecendo a cooperação e articulação entre os 12 municípios, consolidando ligações virtuosas com parceiros estratégicos.

Recentemente, a CIM Oeste iniciou um projeto em conjunto com a *Nova Information Management School* (NOVA IMS) cujo objetivo principal foi o de criar a primeira região inteligente de Portugal, através de uma plataforma analítica integrada de inteligência territorial, a qual permite numa abordagem de *big data* e ciência de dados, oferecer capacidades de recolha, armazenamento, processamento e análise dos dados. Para tanto é possível promover a regeneração económica, a coesão social, uma melhor administração do território e gestão das infraestruturas, passando de uma lógica urbana reativa para uma lógica proativa, fundamentada na transformação digital e tendo como base o conhecimento, pela disponibilização ampla de dados e atualização permanente da informação.

As cidades inteligentes oferecem melhores oportunidades para o desenvolvimento urbano, interligando o avanço da tecnologia para acelerar o desenvolvimento económico urbano a nível global. Uma região inteligente, é uma inovação da abordagem de planeamento sustentável a nível regional para, promover o desenvolvimento baseado no conhecimento por meio da aprendizagem contínua de recursos humanos, como parte integrante do desenvolvimento de recursos regionais, nomeadamente, no incentivo à harmonização entre áreas de conservação, permitindo o desenvolvimento regional eficaz e eficiente dos setores económicos apoiados na tecnologia (Sutriadi, 2018).

Uma estratégia de região inteligente traduz-se num processo dinâmico que evoluirá continuamente e responderá ao desenvolvimento de novas tecnologias e à transformação dos processos sociais, estilo de vida e preferência dos cidadãos (Kodym e Unucka, 2017). Na perspetiva de Oliveira (2011), para o desenvolvimento de uma região inteligente, o poder político deve estimular a cooperação inter empresarial e consolidar um processo de aglomeração do conhecimento pela construção de

um ambiente institucional e uma base económica favorável à disseminação da informação e das novas tecnologias de informação e telecomunicação.

1.1

Objetivo de Desenvolvimento

O objetivo de desenvolvimento do presente procedimento consiste na elaboração/ criação do modelo de governação da *Smart Region*, que, de acordo com o Caderno de Encargos, Ajuste Direto, Ref.ª AD28/2022, deverá obedecer aos objetivos definidos no Relatório Final Diagnóstico Oeste *Smart Region* quanto à dimensão Governo e Participação, nomeadamente:

- Possibilitar a participação dos diversos *stakeholders* nos processos de cocriação e compartilhamento de poder da CIM Oeste.
- Identificar os principais atores, dimensões e áreas em que seja possível estabelecer a *Smart Region Governance*, tendo em vista a previsão e gestão de necessidades de manutenção, sistema de reporte de ocorrências pelos cidadãos, votação inteligente, e orçamento participativo.
- Delimitar o modelo de gestão inteligente de cidades (GIC) e determinar o seu relacionamento com a CIM Oeste.
- Analisar os *outputs* resultantes da análise dos dados secundários e primários e publicar pelo menos dois artigos científicos em língua inglesa e portuguesa.
- Identificar as possibilidades de desenvolvimento de uma governança interativa.
- Apresentar um relatório identificando os principais elementos a ter em conta para a implementação de um novo modelo de governança na CIM Oeste.

1.2

Objetivos Específicos

No que se refere aos objetivos específicos a prosseguir neste estudo, destacam-se:

- Relacionar as experiências de participação, cocriação e compartilhamento de poder nos 12 municípios da CIM Oeste;
- Identificar os principais *stakeholders* que atuam em processos de governança regionalmente;
- Elaborar um modelo de governação que possibilite a gestão de necessidades de manutenção, sistema de reporte de ocorrências pelos cidadãos, votação inteligente e orçamento participativo;
- Identificar o fluxo metodológico de entendimento territorial;
- Proceder à recolha dos dados secundários;
- Identificar a cartografia digital e social;
- *Focus group* com diversos públicos das cidades;
- Caminhadas etnográficas para avaliação do tecido social;
- Apresentar uma plataforma identificando o território, a governação, a organização dos dados e as perspetivas dos cidadãos.

2.

Governança e *Smart Regions*

Governança e *Smart Regions*, são dois termos/conceitos que analisados em separado ou combinados, têm relevância para se explicar alguns dos desafios que as cidades e/ou as regiões enfrentam no que se refere à administração pública e às políticas públicas, no qual a governança supera o governo incluindo atores da sociedade civil e do mercado, em formato de rede (Mayntz, 1993, 2006), promovendo interações (Kooiman, 2002; Torfing et al., 2012) entre os envolvidos que procuram de forma compartilhada a negociação para suprir as necessidades de intercâmbio de recursos em determinado espaço territorial (Rhodes, 1996, 2000, 2007).

Por sua vez, o diálogo e envolvimento dos atores da sociedade civil neste espectro apresenta-se como essencial para modificar e qualificar o cenário espacial por meio da participação dos atores através de processos de democracia participativa (Borraz & le Galès, 2010; Denter, B., Rose, 2005).

Em vista dos postulados referentes às questões evidenciadas, nesta seção de estudo abordar-se-á uma revisão narrativa crítica da literatura (Patias & von Hohendorff, 2019) sobre o tema da Governança Interativa em *Smart Regions*. Os conceitos de governança, governança interativa e *smart regions* serão expostos de forma sintetizada, com o intuito de auxiliar a sua melhor compreensão didática, destacando as suas interfaces relacionadas com a Comunidade Intermunicipal do Oeste – CIM Oeste.

2.1

Governança: Um Conceito em Evolução

Da Grécia antiga ao mundo cosmopolita contemporâneo, o termo governança desperta interesses e curiosidade dos estudiosos no sentido de entender os seus significados e conceitos. Etimologicamente, partir do seu significado original de governar, o termo assume as seguintes denominações, a saber: (i) *frança*is: *gouverner, gouvernement, gouvernance*; (ii) *angla*is: *govern, government, governance*; (iii) *espanhol*: *gobernar, gobierno, gobernanza*; (iv) *portuga*is: *governar, governo, governação, governança*; e, (v) *italien*: *governare, governo, governmento* (Barata, 2002, p. 1).

Face às diversas denominações e, ao forte apelo que a temática exerce nos fenómenos relacionados com a Administração e Gestão Pública, diversos autores recorrem frequentemente à sua conceitualização ao analisar os aspetos de governar, partilhando decisões com os atores sociais, económicos e políticos das cidades e suas regiões. Antes de prosseguir com a exposição de alguns dos conceitos de governança, importa destacar para melhor entendimento do significado da palavra governança o ser aconselhável que a mesma seja acompanhada com um adjetivo qualificativo a fim de se perceber que tipo de governança se discute (Rhodes, 2007).

Para explicar os fenómenos relacionados com a lógica da sociedade, a “governança refere-se a todos os processos de organização e coordenação social. A governança difere então, neste sentido do governo, já que a organização social não precisa envolver supervisão e controle e, muito menos o estado” (Bevir, 2012, p. 24). Para além disso, enquanto explicação teórica abstrata, a governança refere-se “a todas as formas de coordenação da ação em oposição ao governo hierárquico. Neste caso, o conceito de governança abarca todas as formas assumidas pela regulação coletiva dos assuntos sociais” (Mayntz, 2006, p. 104).

Numa perspetiva sociopolítica, tendo em conta a extensão da participação dos atores da sociedade enquanto agentes públicos que atuam em coordenação antagónica e em constante disputa de interesses, a governança evidencia-se de forma a possibilitar uma maior interação entre os diferentes atores sociais, económicos e o Estado na procura de um objetivo comum (Kooiman, 2002). Este processo não se configura totalmente harmonioso e linear, já que inevitavelmente, se verifica num ambiente caótico e complexo, trespassado por tensões políticas, sociais e económicas entre os atores envolvidos. Todavia, e sempre que possível, os interesses dos diversos atores sociais envolvidos, convergem para acordos e/ou pactos setoriais que permitem fortalecer a coesão económica, social e territorial. E, bem assim, são capazes de impulsionar a representação dos diversos grupos sociais face aos atores do Estado e do mercado, e outros diferentes níveis de governo (Borraz & le Galès, 2010; le Galès, 1999).

No que se refere às possibilidades de organização, nomeadamente as relacionadas com a hierarquia, nas quais as redes interpessoais e interorganizacionais de políticas públicas interagem de forma coordenada, governança significa o “modo de conduta de instituições ou organizações específicas com múltiplos participantes, como o papel das parcerias público-privadas e outros tipos de alianças estratégicas entre organizações autónomas, mas interdependentes” (Jessop, 1998, p. 3). Por conseguinte, estas redes apresentam-se com uma intrincada e complexa teia de conexões atravessada pelo contexto organizacional (estrutural e institucional) de interesses dos atores envolvidos que modelam e modificam o contexto social, económico e territorial.

Acresce o desafio da coordenação dos atores envolvidos a partir desta perspetiva de redes de políticas públicas e interpessoais, uma vez que a tomada de decisões entre os atores da sociedade civil, mercado e governo no sentido de equacionar as suas interdependências, exige dos envolvidos uma liderança política — institucionalizada ou não — capaz de mediar os interesses explícitos e implícitos integrados em ambientes societários. Neste caso, pode considerar-se a governança como sendo o exercício da “formulação e implementação de políticas públicas por meio de uma rede de relações entre governo, empresas e atores da sociedade civil” (Klijn, 2008, p. 6).

Neste enlace de atores proporcionado pela ação em rede na formulação e implementação de políticas públicas, importa enfatizar a constante reivindicação dos atores sociais e agentes económicos, para exercerem maior influência nas decisões do governo no que respeita ao desenho, execução e monitorização dos bens e políticas públicas através do que se convencionou denominar de governança pública. Entendida, a governança pública, como sendo o que se refere aos mecanismos de “direção e controle da sociedade e da economia por meio de ações coletivas que visam atingir objetivos comuns” (Torfing et al., 2012, p. 2).

Na prática, o que se pode acrescentar nesta análise para o enriquecimento do debate sobre os conceitos de governança, é o de que ele não é restrito e exclusivo de académicos preocupados em elucidar as suas hipóteses acerca do funcionamento da sociedade e do Estado quanto às relações de poder e no âmbito das políticas públicas setoriais. A sua *approach* também é utilizada pelos organismos multilaterais e por organizações internacionais de que são exemplo o Banco Mundial, a OCDE, a União Europeia e a ONU, entre outros, para relacionar os governos e sociedade civil. Neste sentido, estaremos a tratar a governança enquanto conceito normativo, ou seja, boa governança e que costuma ser referida como a que “representa condições ideais de governança a serem perseguidas” (Buta & Teixeira, 2020, p. 371).

O Banco Mundial, por exemplo, utiliza como critérios de definição da boa governança, a eficiência da gestão pública; a *accountability*; o quadro legal bem definido; e, a transparência na informação dos atos e gastos públicos para avaliar como a governança da gestão pública executa o seu orçamento na resolução das demandas sociais nos diversos países com que o banco se relaciona, fornecendo linhas de financiamento (World Bank, 1991). Quanto à ONU, esta entende a boa governança como sendo a promoção de condições ideais de diálogo entre cidadãos e instituições que qualifique os seus interesses comuns, para promover uma governança global (Comission on Global Governance, 1995, tradução nossa).

A OECD, por seu lado, entende como condição essencial da boa governança o “processo pelo qual os cidadãos resolvem coletivamente os seus problemas e acolhem as necessidades da sociedade, usando o ‘governo’ como instrumento” (OECD, 2001, p. 11).

A União Europeia, considera como boa governança aquela que facilita o exercício do poder pela sociedade, pela articulação entre as regras, processos e comportamentos para gerir os recursos disponíveis e harmonização dos interesses difusos dos atores sociais, económicos e governamentais (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

Tendo em conta o que atrás expomos, e no que respeita à análise sobre a conveniência do termo governança adjetivado para melhor determinar o seu campo de estudo e entendimento, encerramos esta introdução sobre conceitos de governança. Acresce, no entanto, o destaque de que este exercício para delimitar o escopo

conceitual analítico e normativo do fenómeno governança, visou exclusivamente a sua organização para uma melhor compreensão didática, dado que a pretensão deste exercício teórico não foi encerrar os factos observáveis num contexto de uma realidade fixa e delimitada, mas fluída e expansível.

Na secção seguinte, procedemos à análise sobre a governança adjectivada pelo termo interativo.

2.2

Governança Interativa: Uma Nova Perspetiva de Desenho, Execução e Monitorização de Políticas Públicas

A governança, dependente das abordagens conduzidas pelos diversos autores na secção anterior, espelha a complexidade das relações sociais nos ecossistemas políticos e da administração pública territorial moderna. A complexidade é assim, tanto no campo político, com a necessidade de uma ampliação da participação nas decisões de governo pelos atores sociais e do mercado, como pela necessidade de um aprimoramento da eficiência e eficácia da administração e gestão pública através do intercâmbio de aprendizagens com os atores do mercado e da sociedade civil em simultâneo. E, o Estado enquanto ator desta relação necessita aperfeiçoar-se para responder às demandas difusas da sociedade no acesso às políticas públicas. Um requisito essencial para que ocorra este aperfeiçoamento, reside na melhoria da forma e intensidade de interação entre os atores Estado, sociedade civil e mercado. Interação, neste caso, entendida como sendo “uma relação de influência mútua entre duas ou mais entidades sociais” (Kooiman, 2002, p. 78).

No processo de participação e influência mútua entre os atores envolvidos, o Estado ocupa uma posição de destaque nas relações societárias modernas no que respeita à governança interativa (Frey, 2004; Kooiman, 2002; Torfing et al., 2012). Apesar do reconhecimento do seu protagonismo, a literatura especializada em governança interativa destaca que ele não “pode ser visto como o único ator envolvido nem que (o Estado) é necessariamente o ator mais fundamental na governança” (Torfing et al., 2012, p. 5).

O destaque atribuído ao Estado, reside na sua nova forma de atuação na qual, não só privilegia o modo tradicional da gestão hierarquizada das relações e funções pública, mas também assume e se qualifica cada vez mais como um facilitador e/ou parceiro de cooperação com os demais atores sociais na gestão da coisa pública. Deste modo, otimiza esta relação por meio de parcerias entre o público e o privado, celebrando convénios que possam envolver, tanto no desenho como na execução de projetos públicos, atores representantes da sociedade civil e do mercado. Este processo, costuma designar-se como governança sociopolítica ou interativa (Kooiman, 2002; Torfing et al., 2012).

De realçar que a participação neste cenário sociopolítico, se configura como um ativo de relevo nas relações societárias dos governos modernos envolvidos em processos de governança interativa demonstrando de forma inequívoca “o componente de ação da interação entre governantes e governados. Tradicionalmente, essa interação é vista de governantes para governados, mas pode muito bem considerar-se aqueles que estão sendo governados como se tornando governantes por ação e participação sociopolítica” (Kooiman, 2002, p. 80).

Do ponto de vista da realidade prática, o envolvimento entre governados e governantes nas arenas sociopolíticas públicas, revela-se desafiador. Afinal, a substituição de papéis de governados para governantes — e, vice-versa — por um lado, decorre da necessidade do Estado procurar corrigir as suas lacunas estruturais de eficiência, questionado pelos agentes do mercado que o visam tornar mais eficiente através da adoção de pressupostos administrativos decorrentes das empresas privadas na gestão pública. E, de outra forma, pela divergente organização da sociedade civil, exigindo cada vez mais participar e ser ouvida nas decisões dos governos quanto às políticas públicas de qualidade que considerem as suas demandas.

Em face do que temos vindo a referir, é razoável admitir que o Estado não está disposto a abdicar de governar nem a sociedade civil de assumir as rédeas do governo de forma hegemónica. O que podemos considerar, é a existência de uma nova versão na forma de governar, na qual os interesses comuns dos atores na sociedade são sempre perseguidos através de interações político-sociais. Isto significa, que “o governo se encontra envolvido na governação, mesmo que não utilize os pressupostos de comando e controle. E, os atores públicos geralmente permanecem relevantes para definir e moldar as arenas nas quais as interações podem estar ocorrendo” (Torfing et al., 2012, p. 3).

A partir desta perspetiva estrutural de relações complexas político-sociais, a governança interativa pode ser analisada, no contexto da proposta de Torfing et al. (2012) em *Quasi-markets*, oriunda da NPM cuja ideia central é a de “que é possível colher os supostos ganhos de eficiência dos mercados privados sem perder o ganho patrimonial associado às formas tradicionais de direção e financiamento público” (Torfing et al., 2012, p. 15), *partnerships* (parcerias), necessariamente “fundamentados em acordos formais entre parceiros públicos e privados com o objetivo de colher alguns benefícios mútuos da cooperação sobre resolução de problemas concretos, inovação de políticas ou planeamento estratégico” (Torfing et al., 2012, p. 16). Um dos exemplos característicos desta tipologia de governança são as Parcerias Público-Privadas – PPP, cuja principal característica é a partilha de risco e investimento financeiro entre os parceiros público e privado. Quando não existe investimento financeiro denomina-se de “cooperação estruturada” em forma de aliança entre parceiros público e privado com o intuito de planear e operar o funcionamento de um bem público. E por último, *Governance networks* (Redes de Governança), enquanto mecanismos de “articulação horizontal de atores interdependentes, mas operacionalmente autónomos que interagem por meio de negociações que ocorrem dentro de uma estrutura relativamente institucionalizada e facilitam a formulação de políticas autorreguladas na sombra da hierarquia” (Torfing et al., 2012, p. 16).

Por conseguinte, Kooiman (2002) recorre também a três categorias distintas de análise ao contextualizar a governança interativa, como seja, *Self governance* (autogovernança); *Co-governance* (cogovernança); e, *Hierarchical governance* (Governança hierárquica).

Na *Self governance* (autogovernança), o autogoverno refere-se à capacidade que a sociedade tem de se organizar por forma a gerir e resolver problemas. Esta autogovernança, que caracteriza todos os setores da sociedade, sendo “formalizado em contratos e regras de conduta, ainda que a grande maioria das interações de governança social seja de natureza autónoma. Esta capacidade das sociedades modernas é ilimitada e fornece uma fonte importante para novas iniciativas e recursos governamentais” (Kooiman, 2002, p. 83).

Quanto à *Co-governance* (cogovernança), esta destaca-se no sentido em que se “concentra em diferentes formas de relações parcialmente horizontais e parcialmente verticais equalizadas e podem se suceder no decorrer do tempo” (Kooiman, 2002, p. 83). Esta classificação coincide com a desenvolvida por Torfing et al. (2012), ao incluir as parcerias público-privadas promovidas pelo Estado e os seus parceiros da sociedade civil e do mercado.

Por fim, no que se refere ao conceito de *Hierarchical governance* (Governança Hierárquica), “os modos hierárquicos de governança são as formas mais formalizadas de interações governamentais, mas ainda são interações” (Kooiman, 2002, p. 82). Como explica o autor, torna-se necessário fazer a distinção entre hierarquia e burocracia. Na hierarquia, enquanto fenómeno social, comando, controle e direção, estarão sempre presentes como elementos organizadores. Por sua vez, verifica-se hierarquia na grande parte da burocracia, ainda que o contrário não seja evidente. Na perspetiva da governança hierárquica, “a hierarquia é mais um princípio ordenador do que uma forma organizacional, pelo que direitos e deveres são organizados de acordo com as responsabilidades e as tarefas superordenadas e subordinadas” (Kooiman, 2002, p. 84).

Como os atores da sociedade civil, Estado e mercado têm as suas especificidades na forma de interagir procurando contribuir para as soluções dos problemas públicos, importa destacar que as categorias de análise sobre governança interativa discutidas, podem ser utilizadas de forma separada ou combinadas para um melhor aprofundamento do estudo na medida em que os desenhos das intervenções públicas careçam de um maior ajuste tanto do mercado como da sociedade civil.

Em conclusão, a lógica governamental que orienta a governança interativa deve ser considerada tanto pelo Estado, como da sociedade civil e do mercado, como uma nova oportunidade para que as estruturas operativas desta tipologia de governança não sejam apenas espaços de realização de “terapia social” mas que indique por meio de diálogos participativos, soluções concertadas coletivamente para os problemas públicos e, sirva antes de qualquer coisa, “com o objetivo de reinventar as formas de gestão no sentido de transformar os atores da sociedade em aliados na busca de melhores resultados, tanto referentes ao desempenho administrativo quanto em relação ao aumento da legitimidade democrática” (Frey, 2004, p. 123).

No próximo tópico analisaremos em contexto de governança interativa, as suas interfaces com as *Smart Regions*.

2.3

Explorando as Definições sobre *Smart Regions*

No contexto da acumulação populacional urbana mundial contemporânea, as administrações das cidades adquirem protagonismo face ao desafio de acolher essa massa de população nos seus territórios, facilitando o acesso a políticas públicas mais diversas que garantam a qualidade de vida dos seus cidadãos residentes. O fenómeno de urbanização mundial, vem sendo acompanhado por estudos das Nações Unidas que projetam para o ano de 2050, que 68% da população mundial residirá em cidades. No entanto, já no ano de 2018, o continente europeu tinha cerca de 74% da população residindo nas cidades (United Nations, 2019), motivo pelo qual, este cenário real remete para maiores desafios de governo e governança das ações do Estado.

Evidenciam-se oportunidades com a utilização dos processos sociais de participação e uso das tecnologias de informação e comunicação — TICs como ativos de resposta a problemática identificada. Estes dois potenciais ativos quando combinados, tendem a melhorar tanto o desempenho administrativo como a relação do aumento da legitimidade democrática (Frey, 2004). Em tese, fortalecem o planeamento, execução e monitorização das políticas públicas, contribuindo na persecução dos objetivos e resultados pretendidos. Assim sendo, e em face do que temos vindo a considerar, o conceito de *smart regions* insere-se neste estudo, decorrendo da especificidade da sua aplicabilidade na Comunidade Intermunicipal do Oeste – CIM Oeste.

A literatura acerca do tema *smart regions* permite a sua integração em pelo menos três modelos distintos e complementares, sendo o primeiro, colocar o ênfase no uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o segundo, no alargamento e integração de aspetos de capital humano em interação com a tecnologia e, por último as parcerias multisetoriais e autárquicas (European Parliament et al., 2014).

Quando a abordagem se concentra, necessariamente nas TICs como elemento principal, assume-se a sua orientação através do Estado para utilização dos serviços oferecidos pela cidade/região para os cidadãos (Castelnuovo, 2019). Neste caso, os serviços oferecidos, por exemplo, de educação, saúde, segurança pública, imóveis, transporte e serviços públicos, pelo uso das TICs, transformam-se em mais inteligentes, interconectados e eficientes (Washburn & Sindhu, 2010). Como principal característica desta abordagem, decorre “a contribuição ativa dos cidadãos para as iniciativas de cidades inteligentes equivale simplesmente à decisão de adotar e usar esses serviços” (Castelnuovo, 2019, p. 2).

De forma mais abrangente, as *smart regions* evidenciam a sua inteligência quando se consegue equalizar que os “investimentos em capital humano e social e infraestrutura de comunicação tradicional (transportes) e moderna (TIC) impulsionam o crescimento económico sustentável e uma alta qualidade de vida, com uma gestão sábia dos recursos naturais, por meio de uma governança participativa” (Caragliu et al., 2011, p. 50).

A governança interativa, face ao que Caragliu et al. (2011) define, assume destaque nesta forma inteligente de pensar as cidades e regiões decorrente da ação participativa entre o Estado, a sociedade civil e o mercado, no que respeita às ações de serviços essenciais oferecidos pela administração necessárias, mas que não são suficientes no contexto de uma governança inteligente que envolve a utilização de tecnologia como ferramenta na organização das cidades e regiões numa dimensão não apenas *top down* mas também *bottom up* de forma igualitária (Kooiman, 2002).

O modelo de cidade/região inteligente “deve concentrar-se na inteligência dos seus cidadãos e incentivar os processos que tornam as cidades importantes, ou seja, aqueles que sustentam atividades muito diferentes — às vezes “conflitantes” (Haque, 2012) como eficiência económica, sustentabilidade ambiental e garantias sociais.

Atenta ao desafio que representa a concentração da população nas cidades mundiais e principalmente no continente europeu, tendo como oportunidade de resolução o envolvimento da sociedade e o uso das TICs, a União Europeia desenvolveu o estudo *Mapping Smart Cities in the EU* nos seus 27 Estados-Membros para entender e identificar as cidades inteligentes no seu espaço territorial.

O que nos interessa para este relatório é o conceito alargado de *smart city* no sentido

que “aborda as questões públicas por meio de soluções baseadas em TIC com base em uma parceria multissetorial, [regional] e autárquica” (European Parliament et al., 2014, p. 24).

No estudo elaborado pela UE, são consideradas características de *smart city* na Europa, a Governança Inteligente, a Economia Inteligente, a Mobilidade Inteligente, o Ambiente Inteligente, as Pessoas inteligentes, a Vida Inteligente.

No **quadro 1**, evidenciamos o entendimento declarado para cada uma destas características:

Quadro 1. Visão Geral das Seis Características de *Smart City*

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Governança Inteligente	Por Governança Inteligente, referimo-nos à governança integrada na cidade e através da cidade, incluindo serviços e interações que conectam e, quando relevante, integram organizações públicas e privadas, e comunitárias para que a cidade possa funcionar de forma eficiente e eficaz como um organismo. A principal ferramenta para conseguir isso são as TIC (infraestruturas, hardware e software), viabilizadas por processos inteligentes e interoperabilidade e alimentadas por dados. As ligações internacionais e nacionais também são importantes (além da cidade), uma vez que uma <i>Smart City</i> pode descrever-se como essencialmente um <i>hub</i> em rede global. Isso envolve parcerias públicas e privadas e em colaboração com diferentes partes interessadas trabalhando juntas na procura de objetivos inteligentes ao nível da cidade. Objetivos inteligentes incluem transparência e dados abertos usando TIC e governo eletrónico na tomada de decisão participativa e serviços eletrónicos de que são exemplo, alguns aplicativos. A Governança Inteligente, como fator transversal, também pode integrar algumas ou todas as outras características inteligentes.
Economia Inteligente	Por Economia Inteligente, consideramos o <i>e-business</i> e o <i>e-commerce</i> , associado ao aumento de produtividade, fabrico e entrega de serviços e habilitada para TIC, inovação habilitada para TIC, bem como, novos produtos, novos serviços e modelos de negócios. Estabelece também <i>clusters</i> e ecossistemas inteligentes (por exemplo, negócios digitais e empreendedorismo). A Economia Inteligente também envolve interconexão local e global e integração internacional com fluxos físicos e virtuais de bens, serviços e conhecimento.
Mobilidade Inteligente	Por <i>Smart Mobility</i> queremos dizer sistemas integrados de transporte e logística suportados por TIC. Por exemplo, sistemas de transporte sustentáveis, seguros e interconectados que podem integrar autocarros, comboios, metros, carros, bicicletas e peões em situações de utilização de um ou mais modelos de transporte. A <i>Smart Mobility</i> prioriza opções limpas e muitas vezes não motorizadas. Informações relevantes e em tempo real podem ser de acesso pelo público para economizar tempo e melhorar a eficiência das deslocações, economizar custos e reduzir as emissões de CO ₂ , bem como, aos gestores de transporte da rede para melhorar os serviços e fornecer <i>feedback</i> aos cidadãos. Os utilizadores do sistema de mobilidade também podem fornecer os seus próprios dados em tempo real ou contribuir para o planeamento de longo prazo.
Pessoas Inteligentes	Por <i>Smart People</i> queremos dizer <i>e-skills</i> , trabalhar com TIC, ter acesso à educação e formação, recursos humanos e gestão e permitir que pessoas e comunidades insiram, usem, manipulem e personalizem dados, por exemplo, por meio de ferramentas e painéis de análise de dados apropriados, para tomar decisões e criar produtos e serviços.
Vidas Inteligentes	Por <i>Smart Living</i> queremos dizer estilos de vida, comportamento e consumo habilitados pelas TIC. <i>Smart Living</i> é também uma vida saudável e segura numa cidade culturalmente vibrante, com diversas instalações culturais, e incorporando habitação e acomodação de boa qualidade. A <i>Smart Living</i> também está ligada a altos níveis de coesão social e capital social.

Fonte: Adaptado de *European Parliament* (2014, p.28, tradução nossa).

Em vista dos conceitos atrás delimitados, e com base no estudo *Diagnóstico Oeste Smart Regions*, a Comunidade Intermunicipal do Oeste – CIM Oeste introduz o conceito de regiões inteligentes cujo alcance teórico extrapola os limites da cidade, envolvendo um território sub-regional. Nestes termos, “*smart regions*” pretende descrever regiões com um planeamento sustentável e que promovem o desenvolvimento com base no conhecimento, obtido através da integração e interação entre diferentes agentes do meio, desde sensores até instituições e cidadãos” (Deloitte, 2021, p. 7).

Observando o conceito delimitado pela CIM Oeste no que respeita à temática de *Smart Regions* e, analisado em combinação com o significado de governança interativa, neste texto já discutido, representa uma excelente oportunidade para gerir e governar a integração das atividades e interação entre os atores do Estado, sociedade civil e mercado, decorrentes das 6 (seis) dimensões analisadas pelo *Diagnóstico Oeste Smart Regions*, a saber: mobilidade, energia e ambiente, vida e bem-estar, governo e participação, proteção civil e segurança, economia.

Para o Estado governar as interações daquele processo complexo é o mais importante na governança interativa (Kooiman, 2002), tendo como premissa a integração das diversas atividades públicas no território e que promovam sustentabilidade com base em conhecimento criado pela participação dos atores da sociedade civil e do mercado no planeamento, execução e monitorização do espaço e bens públicos (Deloitte, 2021).

Percebe-se pelo vasto leque de conceitos que a literatura nos apresenta, a necessidade de observar as cidades/regiões inteligentes de forma nunca definitiva a partir de uma única lente, quer seja tecnológico, social ou político. É necessário e fundamental que as possibilidades disponíveis se encontrem à disposição e dialoguem entre si (interoperabilidade) para obter o que mais se pretende das cidades/regiões - a qualidade de vida dos seus cidadãos.

A capacidade de interagir no ecossistema complexo das cidades/regiões, permite de forma eficiente e eficaz, introduzir informações que conduzam à melhoria da estrutura física, à identificação dos problemas e implementação de soluções de forma mais ágil e rápida, a partir da recolha de dados, os partilhar para que os cidadãos e organizações possam colaborar entre entidades e domínios e, disponibilizar recursos de forma mais eficaz no atendimento das necessidades da sociedade (Nam & Pardo, 2011).

3.

Metodologia – Modelo de Análise



Neste capítulo apresentamos a delimitação metodológica para a construção do Modelo de Governação da *Smart Region* da Comunidade Intermunicipal Oeste (CIM Oeste). Este servirá como planeamento das atividades para aqueles que irão participar nesta construção prática. Entre os conteúdos encontram-se a caracterização do estudo, as fontes, os instrumentos e os procedimentos para recolha dos dados necessários, além dos procedimentos para análise que serão ancorados em um modelo analítico propriamente construído para esta prestação de serviços.

Também procuraremos estabelecer a Estrutura do Modelo de Governança, a partir de questões-chave, respondidas a partir de processo de construção dialogada com os *stakeholders*, sejam eles cidadãos, representantes de instituições públicas, privadas e do terceiro setor, liderados pela CIM Oeste.

3.1

Caracterização do Estudo

Este é um trabalho de tipo pesquisa-ação (Thiollent, 1997), que pretende uma análise prescritiva de políticas públicas (Secchi, 2016), iniciada com uma situação delimitada de problema público (a falta de um modelo de governação para a *Smart Region*) para chegar a uma recomendação de diretrizes para a sua solução ou mitigação. Dentre os modelos de análise de políticas públicas, este trabalho adotará a análise argumentativa de políticas públicas (Fischer, 1998; Fischer & Gottweis, 2012), que é a abordagem adequada para construção coletiva a partir da interação entre atores, ajuste cívico e construção social da proposta de solução.

É um trabalho de natureza predominantemente qualitativa (Quivy & van Campenhout, 1992), uma vez que irá recolher e analisar informações sobre as experiências de participação e cocriação, a identificação dos *stakeholders*, pressupostos, os interesses, as visões de uma multiplicidade de atores políticos e agentes sociais que estão no terreno. Haverá também uma parte do estudo que se caracterizará como quantitativa, a partir da análise e tratamento de dados secundárias, fontes estatísticas sobre o perfil social da região e a cartografia digital e social.

A abordagem metodológica predominante será o estudo no terreno (Hernández Sampieri et al., 2013), pois será executada na região dos 12 municípios pertencentes à CIM Oeste, nomeadamente Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

Por fim, o trabalho também será bibliográfico e documental (Gil, 2002), pois irá consultar artigos científicos e livros sobre temas de *Smart Regions*, *Smart Cities* e governação, além de documentos oficiais governamentais, diagnósticos ou *White Papers* publicados por organizações sociais e privadas. Essas fontes serão fundamentais para construir o embasamento teórico e metodológico para a construção do modelo de governação.

3.2

Fontes, Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

A começar pelo objetivo de identificação das experiências de participação, cocriação e compartilhamento de poder nos 12 municípios da CIM Oeste, a investigação apoiar-se-á na consulta, leitura e catalogação de atas e relatórios de processos participativos já realizados pela entidade regional. Estas atas e relatórios organizar-se-ão de forma temporal e classificados com áreas temáticas (ex. transporte, energia, saúde, etc.) para que seja possível chegar a uma panorâmica das experiências participativas na região.

O objetivo de identificar os principais *stakeholders* que atuam em processos de governança regionalmente apoiar-se-á na consulta e mapeamento das atas e relatórios (ver objetivo anterior), bem como na análise da composição dos órgãos de governança setoriais de política pública regional. Serão feitas consultas ao site da CIM Oeste para mapeamento dos atores individuais e institucionais que possuem influência direta nos assuntos da CIM Oeste.

A lista das pessoas e instituições que constituem os *stakeholders* terá como produto um mapa de atores, categorizados, além do nome, de acordo com a “relação com o problema” e a sua “perspetiva e interesse” (Secchi, 2016). A verificação final da lista de *stakeholders* será validada pelo Secretário Executivo da CIM Oeste e os três membros da Assembleia Intermunicipal da CIM Oeste.

A identificação da cartografia digital e social será conduzida inteiramente a partir de análise documental. Com relação à cartografia digital da região, as fontes de dados serão concentradas na *NOVA Information Management School*, que possuem laboratórios e fontes de dados sobre *Data Analytics* (gestão de dados), *Geoinformatics Analytics* (informações georreferenciadas), *Health and Analytics* (saúde), *Innovation and Analytics* (inovação), *Information System and Analytics* (sistemas de informação), *Marketing and Analytics* (mercado) e *Urban and*

Analytics (temas de gestão de espaços urbanos). A cartografia social será realizada com consultas às informações do Instituto Nacional de Estatísticas (INE). As cartografias digital e social serão então agregadas em um único repositório, para que seja possível fazer correlações entre as duas variáveis.

Um dos principais procedimentos de recolha de dados deste trabalho será a utilização de grupos focais (Stewart & Shamdasani, 2017), a realizar com diversos públicos dos municípios da CIM Oeste. O objetivo desta etapa e deste método é a construção coletiva do modelo de governação, contando com a participação dos *stakeholders* desde a validação do modelo de análise, até à especificação de cada dimensão e variável do modelo. Para tanto serão realizados quatro grupos focais:

- Grupo focal presencial (inaugural): a ser realizado no auditório da CIM Oeste, com a participação mediante convite de todos os atores levantados no “mapa de atores” (vide acima). Além da recolha de dados (produto), este grupo focal terá o objetivo de engajamento social, explicação dos objetivos e demonstração dos potenciais ganhos com o modelo de governação a ser desenhado;
- Grupo focal virtual: a ser realizado com especialistas em *Smart Cities*, pessoal técnico e académico, para que possam partilhar suas experiências e sugestões para o modelo de governação da *Smart Region*;
- Grupo focal virtual: a ser realizado com especialistas em governação (de Portugal e outros países), para que possam fazer críticas e sugestões ao produto pré-acabado;
- Grupo focal presencial (encerramento): a ser realizado no Auditório da CIM Oeste, com a participação e convite de todos os atores anteriores, para aprovação coletiva do modelo construído.

Como estratégia complementar de recolha de dados, os investigadores também irão realizar caminhadas etnográficas (*walking ethnography*) (Iared & de Oliveira, 2018). Esta é uma estratégia hermenêutica fenomenológica em que os sentidos dos investigadores servem como fonte de informações culturais, políticas, ideológicas que geralmente não são expressas em documentos e entrevistas. A operacionalização será feita com idas a campo nos municípios da CIM Oeste, conversas informais com os atores políticos e observação pessoal dos investigadores.

3.3

Modelo de Análise

A análise de dados é a etapa da investigação em que os dados recolhidos nas diversas fontes são organizados e categorizados, com subsequente reflexão e produção de conhecimento sobre o fenómeno investigado. Como esse trabalho de análise é aplicado, de natureza prescritiva e com foco na resolução de um problema concreto (Secchi, 2016; Thiollent, 1997), o procedimento e o modelo analítico devem ser desenhados para produzir maior aplicabilidade do conhecimento produzido.

Com este intuito aplicado de construção de uma estrutura de boa governação (Ensslin, 2008), adotamos como referência para este diagnóstico a avaliação da governação de *smart region* elaborada por Bolívar e Meijer (2016). Estes autores construíram um modelo analítico por meio da revisão de uma vasta gama de

contributos teóricos e metodológicos e geração de uma síntese analítica que pode ser usada ou adaptada para qualquer contexto territorial.

O modelo analítico de Bolívar e Meijer (2016) é apresentado abaixo:

Quadro 2. Modelo de Análise Adotado para *Smart Governance*

DIMENSÃO DE ANÁLISE	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	MEIOS PARA A RECOLHA DE DADOS
Estrutura de ICT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recolha de dados através de sensores ■ <i>Sensor networks</i> ■ Canais de comunicação com cidadãos ■ Canais de comunicação entre cidadãos ■ Integração de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análise documental das experiências de participação ■ Validação com coordenadores CIM Oeste ■ Cartografia digital e social (dados quanti)
Colaboração externa e participação	<ul style="list-style-type: none"> ■ E-Participação política dos cidadãos nos processos decisórios ■ Integração com as comunidades, empresas e associações ■ Integração entre as Comunidades (mediadas por tecnologia) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análise documental das experiências de participação ■ Mapeamento de atores ■ Validação com coordenadores CIM Oeste ■ Grupos focais ■ Caminhadas etnográficas
Colaboração interna	<ul style="list-style-type: none"> ■ E-Colaboração entre departamentos ■ Comunicação integrada dentro das Câmaras municipais ■ Conexão e integração de informações, processos, instituições e estruturas físicas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análise documental das experiências de participação ■ Validação com coordenadores CIM Oeste ■ Cartografia digital e social (dados quanti) ■ Grupos focais
Processos decisórios de política pública	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aplicação de tecnologias de suporte à decisão de PP ■ Aplicação de tecnologias de suporte à implementação de PP ■ Aplicação de tecnologias para o diagnóstico e planeamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análise documental das experiências de participação ■ Validação com coordenadores CIM Oeste ■ Cartografia digital e social (dados quanti) ■ Grupos focais
E-Administração	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prestação de serviços auxiliada por tecnologia (<i>e-government</i>) ■ Gestão interna da Administração Pública (compras, gestão de pessoas, património, finanças e orçamento) com auxílio de tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Validação com coordenadores CIM Oeste ■ Cartografia digital e social (dados quanti) ■ Grupos focais
Resultados alcançados	<p>Aferição de resultados sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Crescimento económico ■ Inclusão dos cidadãos aos serviços públicos ■ Melhorias socioeconómicas ■ Melhorias ambientais ■ Transformação das cidades centradas no cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartografia digital e social (dados quanti) ■ Grupos focais

Fonte: Elaboração própria com base em Bolívar & Meijer (2016).

Os dados serão analisados individualmente por fonte de recolha de dados, e a organização do material se dará pelas dimensões e variáveis de análise acima descritas, de acordo com o modelo de Bolívar e Meijer (2016). Após esta etapa, será iniciado o processo de triangulação dos dados (Zappellini & Feuerschütte, 2015), que significa que as análises derivadas das diversas fontes serão confrontadas, de maneira a identificar inconsistências, dúvidas, contradições nas informações prestadas. Avançarão para o relatório deste diagnóstico aquelas informações que tiverem superado a triangulação de dados. Informações e análises que apresentarem contradições entre si, poderão ser sanadas com *data-checking* e *data-confirmation* com atores envolvidos ou com reiterada consulta aos documentos que forneceram as informações.

3.4

Questões Norteadoras para Construção do Modelo de Governação

Com base no diagnóstico realizado na etapa anterior e o subsequente ajuste dos atores sociais na construção das bases de informação e entendimento comum sobre os objetivos do trabalho, este entrará na sua etapa final, de estruturação do modelo de governança para *Smart Region* da CIM Oeste. Conforme já identificado, o estilo de construção deste modelo de governança será interativo, com a concertação dos atores sociais em torno da sua estrutura e decisões sobre o conteúdo.

Para tanto, deverão ser realizadas duas Assembleias com os representantes da CIM Oeste e dos municípios para resposta às seguintes questões norteadoras:

1. Qual a modalidade de governação adotada pela CIM Oeste, de acordo com a categorização da Comissão Europeia (European Commission, 2015):

- a) Governança por autoridade: hierarquia e instrumentos punitivos;
- b) Governança por provisão: incentivos seletivos e recompensas materiais;
- c) Governança por habilitação: persuasão e debate informado;
- d) Autogoverno: *laissez-faire* com gestão da organização autónoma.

2. Qual o desenho organizacional da estrutura de governação?

- a) Funcional por especialização de gestão;
- b) Divisional por setores de políticas públicas;
- c) Matricial;
- d) Por projeto;
- e) Por processo;
- f) Em rede.

3. Questões sobre conteúdo (o que):

- a) Quais serão os espaços de representação (fóruns) na estrutura de governação?

- b) O que será debatido em cada espaço de representação (tipos de conteúdos passíveis)?
- c) Quais os produtos são esperados das reuniões dos fóruns de representação?

4. Questões sobre *stakeholders* e relações de poder (quem):

- a) Quem é elegível para participar de cada fórum na estrutura de governação?
- b) Quem tem poderes para indicar os representantes em cada fórum na estrutura de governação?
- c) Quem terá poderes de condução (presidência e secretaria), poderes de voz e poderes de voto em cada fórum de representação?
- d) Com que critérios serão escolhidas as pessoas com poderes nos fóruns de representação?
- e) Como será o processo de descontinuação de representantes nos fóruns e com quais critérios?

5. Questões sobre metodologia de interação (como):

- a) Como será o processo decisional em cada fórum de representação (votação ou deliberação);
- b) Como será o mecanismo de interação entre os representantes em cada espaço do fórum (presencial, híbrido, virtual).

6. Questões sobre temporalidade (quando):

- a) Qual a vigência do mandato de cada representante nos fóruns de governação?
- b) Quando serão indicados os representantes em cada espaço na estrutura de governação?
- c) Com qual periodicidade cada fórum de representação irá se reunir?

7. Questões sobre recursos (quanto):

- a) Quais as fontes das informações que serão disponibilizadas para auxiliar o processo decisório em cada espaço do fórum?
- b) Como será feito o rateio dos custos das estruturas de agregação das informações, os custos administrativos, os custos comunicacionais e outros custos?
- c) Quais as fontes de recursos para manutenção das estruturas de agregação das informações e das reuniões dos fóruns?

Com base nas respostas a estas perguntas, será possível elaborar um modelo de governação para a *Smart Region* CIM Oeste, que se desdobrará em sistema de

manutenção das informações, sistema de reporte de ocorrências pelos cidadãos, votação inteligente e orçamento participativo. Também com base nestas respostas, conduzidas de maneira coletiva, será possível desenhar o fluxo metodológico de entendimento territorial. Por fim, o modelo de governação deverá ser transformado numa plataforma identificando o território, a governação, a organização dos dados e as perspetivas dos cidadãos.

Em última análise, este será o subsídio para a criação de um centro de inteligência territorial, que sirva de base para as decisões de política pública, implicando um *smart think tank* regional. Após a avaliação dos resultados e melhorias do processo de governação, o modelo de governação da *Smart Region* CIM Oeste poderá servir como referencial de disseminação da lógica de *Smart Region* para outras regiões de Portugal e tornar-se uma política pública nacional para a monitorização e alcance dos indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com auxílio da inteligência territorial regional.

4.

O Contexto dos Municípios da CIM OESTE

Fazem parte da Comunidade Intermunicipal do Oeste (CIM OESTE) doze municípios: Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

No concelho de Alcobaça residem 53.742 habitantes, uma área de 406,8 km² e é integrada por 13 freguesias. No que respeita ao património existente, destaca-se o castelo e mosteiro de Alcobaça (Património Mundial pela UNESCO), e na dimensão de turismo de lazer, destaca para a praia de S. Martinho do Porto um dos locais mais conhecidos da região Oeste.

Alenquer tem 44.715 habitantes, 11 freguesias e uma área de 305,4 km² e há muitos anos que o município conquistou o epíteto de “presépio de Portugal”. Berço de Damião de Goes – terra predileta de Camões, desempenhou um papel importantes ao longo da história. Tem um vasto património, de que se destacam castelos, conventos e igrejas. A vinha é a grande base da sua economia.

Arruda dos Vinhos tem 15.774 habitantes, uma área de 77,8 km² e 4 freguesias integrantes. Possui um património natural bastante curioso, na própria caracterização da página do município, pelos vales soalheiros com vinhedos e searas, que resulta numa paisagem única da dicotomia entre rural e urbano.

O concelho de Bombarral tem 12.684 habitantes, uma área de 91,7 km² e 4 freguesias. É constituído por vinhas e pomares e uma zona de grande atividade agrícola, sendo este o principal modo de vida da população. No que diz respeito ao turismo, o concelho acolhe o KIRO – Kartódromo Internacional do Oeste, para quem gosta de desportos motorizados. Tem fortes heranças paleolíticas e alguns locais de interesse arquitetónico, para como sejam o antigo Palácio dos Henriques, o Palácio Gorjão,

a Ermida de São Brás, a Capela de Santa Catarina, a Igreja do Sagrado Coração de Jesus, a Capela da Madre de Deus, a Igreja de Nossa Senhora da Purificação, entre outros.

O município de Cadaval tem 13.734 habitantes, uma extensão de 173,9 km² de área e 7 freguesias. É um local de eleição devido à sua proximidade com Lisboa. A área de paisagem protegida da Serra de Montejunto constitui um crucial ponto de atração turística. Os vinhos e aguardentes deste concelho já foram distinguidos com prémios nacionais e internacionais e é o maior concelho produtor e exportador da fruta, nomeadamente, a pera rocha.

No concelho de Caldas da Rainha residem 52.447 pessoas, tem um vasto território contando com 255,9 km² de área e 12 freguesias integrantes. É uma localidade de relevância museológica. Neste concelho podem referir-se como locais importantes a visitar e utilizar as termas com o seu hospital termal., e as célebres cerâmicas de crítica social e política fundadas por Rafael Bordalo Pinheiro. A sua paisagem divide-se entre o azul do mar e o verde dos campos, conhecido pela famosa praia da Foz do Arelho.

A Lourinhã conta com 26.183 residentes, uma área de 146,8 km² e 8 freguesias. Tem doze quilómetros de costa, com inúmeras praias e penhascos. Neste concelho ainda podem ver-se em funcionamento moinhos. O peixe e o marisco constituem-se nas principais especialidades do concelho ao nível gastronómico.

O concelho de Nazaré tem 14.261 habitantes, 85,2 km² de área e 3 freguesias. É uma tradicional terra de pescadores e um importante ponto turístico, graças às grandes e famosas ondas da praia da Nazaré.

Em Óbidos residem 12.022 pessoas, o território conta com uma área de 142,3 km² e 7 freguesias. A tradicional vila de Óbidos com traços medievais é um dos patrimónios históricos e culturais mais importantes de Portugal. O concelho privilegia de vários projetos turísticos, como a Lagoa de Óbidos.

O município de Peniche conta com 26.707 habitantes, 76,9 km² de área e é composto por 4 freguesias. Fica situado na zona litoral da região Oeste com um importante porto de pesca. De destacar a Fortaleza que serviu de proteção às invasões marítimas, tendo sido posteriormente utilizado como edifício prisional. A maior parte das praias da região são procuradas por praticantes de desportos náuticos. Tem ainda inserido no seu território as ilhas das Berlengas que constituem uma reserva natural rica em várias espécies.

O concelho de Sobral de Monte Agraço tem 10.834 habitantes, 52,3 km² de área e 3 freguesias. O turismo de habitação, as atividades de lazer relacionadas com a natureza e as várias festas e romarias são algumas das principais ofertas turísticas. Do património histórico, destaca-se a Igreja de Santo Quintino (Monumento Nacional – Séc. XVI), a Capela Romano-Gótica, e os fortes pertencentes às Linhas de Torres, especialmente o Forte Grande de Monte Agraço, imponente construção militar que é também um dos mais belos miradouros desta região.

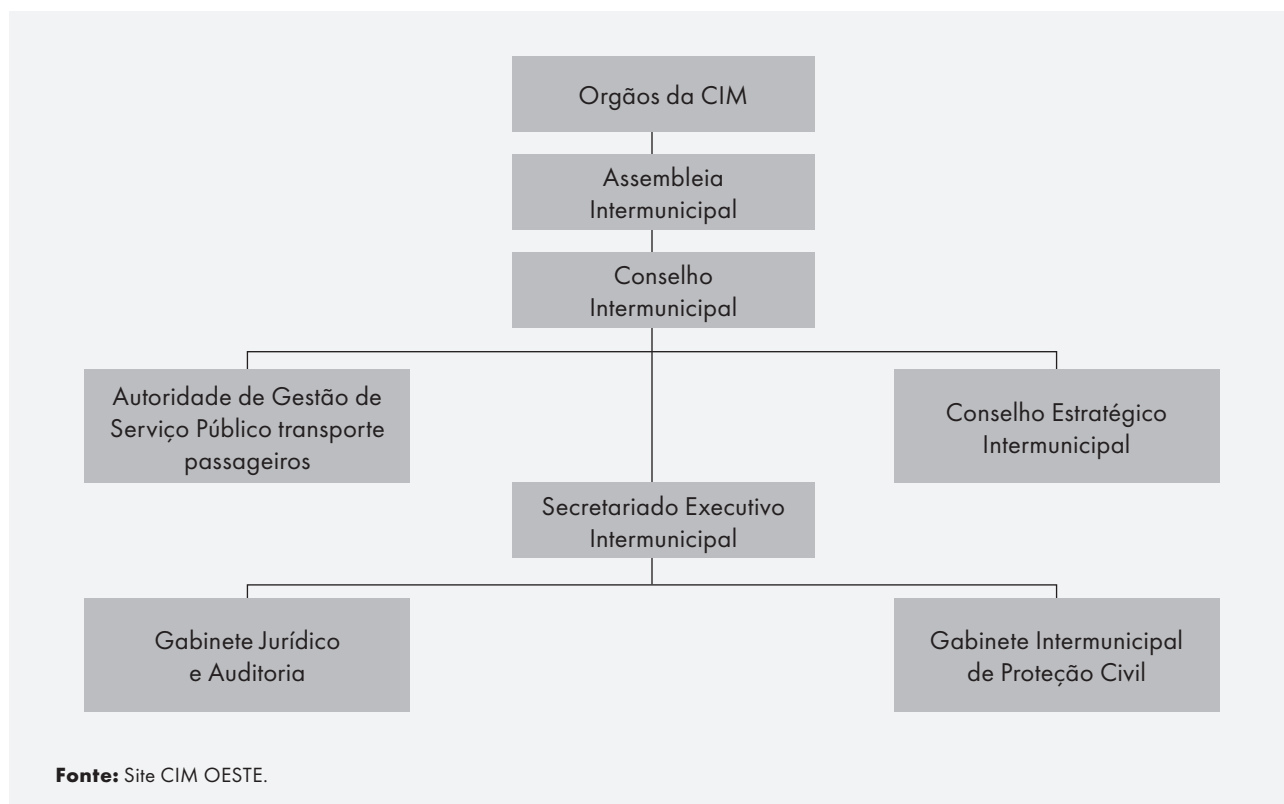
Torres Vedras tem 79.280 habitantes, um vasto território de 407 km² de área e 13 freguesias. Dispõe de uma larga costa marítima onde existem praias de rara beleza como Santa Cruz. A gastronomia é rica e variada, com pratos do mar e de terra e doces como o conhecido pastel de feijão.

4.1

Órgãos da Governação da CIM OESTE

Para que se torne possível de um modo mais fácil perceber o modelo de governação da CIM OESTE, importa, antes de mais, apresentar o organograma que permite e indica a relação entre os vários órgãos desta entidade e a relação de poder que se estabelece.

Figura 1. Organograma CIM OESTE



4.1.1

Assembleia Intermunicipal

A assembleia intermunicipal é um órgão deliberativo da Comunidade Intermunicipal do Oeste, constituída por membros de cada Assembleia Municipal, eleitos de forma proporcional, da forma que se segue e na decorrência do seu regulamento:

- Município de Alcobaça: 4
- Município de Alenquer: 4
- Município de Arruda dos Vinhos: 4
- Município de Bombarral: 4
- Município de Cadaval: 4
- Município de Caldas da Rainha: 4
- Município de Lourinhã: 4
- Município de Nazaré: 4

- Município de Óbidos: 4
- Município de Peniche: 4
- Município de Sobral de Monte Agraço: 2
- Município de Torres Vedras: 6

Este órgão reúne de forma ordinária duas vezes por ano e extraordinariamente sempre que convocado nos termos estatutários.

4.1.2

Conselho Intermunicipal

O Conselho Intermunicipal, é constituído pelo Presidentes das Câmaras Municipais de cada um dos municípios integrantes, os quais elegem, de entre si, um Presidente e dois Vice-presidentes.

Reúne ordinariamente, uma vez por mês, de forma pública, podendo deliberar a realização de outras reuniões.

Pode reunir extraordinariamente, por iniciativa do seu presidente ou após requerimento de um terço dos seus membros.

4.1.3

Secretariado Executivo

O secretariado Executivo é constituído por um Primeiro-secretário e, até dois secretários intermunicipais, mediante deliberação unânime do Conselho Intermunicipal — art.º 24.º dos Estatutos da Comunidade Intermunicipal do Oeste (ECIO).

As suas competências são, entre outras, as seguintes:

- Participar na gestão de programas de desenvolvimento regional e apresentar candidaturas a financiamentos através de programas, projetos e demais iniciativas;
- Executar as opções do plano e o orçamento;
- Aprovar os projetos, programas de concurso, cadernos de encargos e a adjudicação de empreitadas e aquisição de bens e serviços, cuja autorização de despesa se encontre abaixo do limite definido pelo Conselho Intermunicipal;
- Elaborar e submeter à aprovação do Conselho Intermunicipal projetos de regulamentos com eficácia externa da Comunidade Intermunicipal do Oeste;
- Dirigir os serviços intermunicipais;
- Executar projetos de formação dos recursos humanos dos Municípios;
- Executar projetos de apoio à gestão municipal.

O Conselho Intermunicipal pode delegar no Secretariado Executivo Intermunicipal o exercício das seguintes competências:

- Participar, com outras entidades, no planeamento que diretamente se

relacione com as atribuições da Comunidade Intermunicipal, emitindo parecer a submeter a apreciação e deliberação do Conselho Intermunicipal;

- Assegurar a articulação entre os Municípios e os serviços da administração central;
- Colaborar com os serviços da administração central com competência no domínio da proteção civil e com os serviços municipais de proteção civil, tendo em vista o cumprimento dos planos de emergência e programas estabelecidos, bem como nas operações de proteção, socorro e assistência na iminência ou ocorrência de acidente grave ou catástrofe;
- Colaborar no apoio a programas e projetos de interesse intermunicipal, em parceria com entidades da administração central;
- Participar em órgãos de gestão de entidades da administração central;
- Participar em órgãos consultivos de entidades da administração central. – Art.º 28.º ECIO-.

4.1.4

Conselho Estratégico Intermunicipal

O Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal é um órgão consultivo para apoiar o processo de decisão dos restantes órgãos da Oeste CIM, constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais.

Entidades que compõem o Conselho Estratégico para o Desenvolvimento Intermunicipal da CIM Oeste — **Mandato 2017/2021:**

- Centro Hospitalar do Oeste (CHO)
- Agrupamento dos Centros de Saúde Oeste Sul (ACES Sul)
- Agrupamento dos Centros de Saúde Oeste Norte (ACES Norte)*
- Escola Superior de Artes e Design de Caldas da Rainha (ESAD)
- Escola Profissional Agrícola Fernando Barros Leal (Runa — Torres Vedras)
- Agrupamento de Escolas Fernão do Pó (Bombarral)
- Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas Henriques Nogueira (Torres Vedras)
- Instituto do Emprego e Formação Profissional — Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo
- Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGESTE)
- Agência Nacional para a Qualificação e a Formação Profissional (ANQEP)*
- Associação Empresarial da Região Oeste (AIRO)
- Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI)
- Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE)
- União Geral dos Trabalhadores (UGT)*
- CGTP — Confederação Geral Trabalhadores Portugueses (CGTP)*
- Leader Oeste — Grupo de Ação Local Rural Alto e Baixo Oeste

- União Distrital das IPSS de Leiria *
- União das Misericórdias Portuguesas*
- Instituto da Segurança Social de Leiria*
- Associação de Produtores da Maça de Alcobaça (APMA)
- Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVRLisboa)
- Fórum Oceano — Associação da Economia do Mar*
- Associação Mútua Financeira Livre dos Armadores da Pesca Geral-Centro*
- Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF)
- Apas Floresta — Associação de Produtores Florestais*
- Conselho Municipal da Juventude de Torres Vedras
- Guarda Nacional Republicana (GNR)
- Liga dos Bombeiros Portugueses
- Polícia de Segurança Pública (PSP)
- Julgado de Paz do Oeste
- Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal
- Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP)*
- Oeste Sustentável — Agência Regional de Energia e Ambiente do Oeste
- Grupo Intermunicipal de Bibliotecas do Oeste
- Direção Geral do Património Cultural
- Centro de Estudos Históricos da Lourinhã

*Entidades que ainda não tomaram posse.

5.

A Governança nos Municípios Associados

5.1

Alcobaça

O município de Alcobaça é integrado por 10 freguesias e 3 uniões de freguesia (Alfeizerão, Aljubarrota, Bárrio, Benedita, Cela, Évora de Alcobaça, Maiorga, São Martinho do Porto, Turquel, Vimeiro e união das freguesias de Alcobaça e Vestiaria, Coz, Alpedriz e Montes e Pataias e Martingança).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 34 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 13 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: Não encontramos quaisquer documentos em relação à transparência, quer online no site da Câmara Municipal, quer em outras páginas ou em documentos disponíveis aos cidadãos de forma simples.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não existe disponível online este documento de *accountability* e transparência.

Participação: Também no que se refere à participação dos cidadãos no domínio da gestão municipal, não foram encontrados quaisquer elementos que permitam inferir a existência de mecanismos de participação.

5.2

Alenquer

O município de Alenquer é integrado por 6 freguesias e 5 uniões de freguesia (Carnota, Meca, Olhalvo, Ota, Ventosa, Vila Verde dos Francos e, união das freguesias de Abrigada e Cabanas de Torres, Aldeia Galega de Merceana e Aldeia Gavina, Alenquer (Santo Estevão e Triana), Ribafria e Pereiro da Palhacana e Carregado e Cadafais)

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 32 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 11 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: Não encontramos quaisquer documentos em relação à transparência, quer online no site da Câmara Municipal, quer em outras páginas ou em documentos disponíveis aos cidadãos de forma simples.

Participação: O município de Alenquer conta com o mecanismo dos orçamentos participativos, que visam promover a participação da população nas decisões estratégicas do município e na gestão dos recursos públicos disponíveis. Tal mecanismo pretende promover, simultaneamente, o exercício da cidadania ativa, uma maior transparência e o reforço da qualidade da democracia, mas não apresenta nenhum mecanismo (visível) de responsabilização e transparência.

Também se destaca neste município o mecanismo do orçamento participativo jovem (OPJ), processo de participação cívica que assenta num modelo deliberativo, destinado a jovens com idades compreendidas entre os 12 e 17 anos, com a oportunidade de os jovens debaterem e atribuírem prioridades a projetos que constituam despesas de investimentos de interesse para o concelho.

5.3

Arruda dos Vinhos

O município de Arruda dos Vinhos é integrado por 4 freguesias (Arranhó, Arruda dos Vinhos, Cardosas e S. Tiago dos Velhos).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 25 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 4 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: Através do Portal da Transparência Municipal de Arruda dos Vinhos estão disponíveis no site da Câmara Municipal, vários documentos em relação à informação sobre os cargos eleitos do município, informação sobre o pessoal, informação sobre a sua organização e funcionamento, planos e relatórios, nomeadamente, a publicação do relatório de atividades do município, do plano estratégico municipal, e do plano municipal de obras públicas. Existem ainda documentos relativos a impostos, taxas, tarifas, preços e regulamentos em relação com a sociedade, contratação pública e transparência económico-financeira e na área do urbanismo. Todos estes documentos encontram-se disponíveis em: <http://www.cm-arruda.pt/indice-de-transparencia-municipal>.

Código Ético e de Conduta Profissional: Encontra-se disponível online este documento fundamental de *accountability* e transparência, no link <http://www.cm-arruda.pt/indice-de-transparencia-municipal>, em conjunto com outros documentos importantes para a transparência e *accountability*.

Destaca-se ainda a existência da figura do Provedor do Município, cuja função é a defesa e promoção dos direitos, garantias e interesses legítimos dos munícipes perante os órgãos e serviços municipais que integram o perímetro da administração local e ainda das demais entidades que o município integre, tenha intervenção ou por qualquer forma legal se relacione.

Participação: O Orçamento Participativo de Arruda dos Vinhos é uma iniciativa da Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos no âmbito da promoção da democracia participativa, no qual podem participar todos os cidadãos residentes ou naturais, com idade igual ou superior a 18 anos, trabalhadores ou estudantes em empresas e instituições de ensino sediadas no concelho de Arruda dos Vinhos, e ainda, representantes de movimentos associativos, do mundo empresarial e restantes organizações da sociedade civil arrudense.

O município elenca para o orçamento participativo, entre outros objetivos os seguintes, incentivar o diálogo entre eleitos, técnicos municipais, cidadãos e a sociedade civil organizada, na procura de soluções melhores e mais eficientes para os problemas, tendo em conta os recursos disponíveis, promovendo uma democracia participativa e de proximidade, contribuir para a educação cívica e cidadania ativa, permitindo aos cidadãos integrar as suas preocupações individuais com o bem-estar comunitário, compreender a complexidade dos problemas da gestão pública e desenvolver atitudes, competências e práticas de participação, contribuir para adequar as políticas públicas municipais às necessidades e expectativas dos cidadãos, de forma a melhorar a qualidade de vida no concelho, favorecendo a modernização administrativa e, o aumento da transparência da atividade pública autárquica, o nível de responsabilização dos eleitos e da estrutura municipal, contribuindo para reforçar a qualidade da democracia.

5.4

Bombarral

O município de Bombarral é integrado por 3 freguesias e 1 união de freguesias (Carvalho, Pó, Roliça e união das freguesias de Bombarral e Vale Covo).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 25 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 4 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: Estão disponíveis na Câmara Municipal do Bombarral, documentos no que diz respeito à ação social, contratação pública, impostos municipais, obras municipais, qualidade administrativa, qualidade da água, recursos humanos, regulamentos municipais e tabela de taxas e preços.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não se encontra disponível online este documento.

Participação: A figura do orçamento participativo está em vigor, e constitui na referência da Câmara Municipal, um contributo para a valorização da democracia participativa, promovendo a proximidade dos munícipes aos órgãos de decisão e a participação dos mesmos na gestão dos recursos públicos disponíveis. Podem participar no Orçamento Participativo todos os cidadãos com idade igual ou superior a 18 anos, mediante a apresentação de propostas em nome individual ou em representação de associações e votação nos projetos que gostaria de ver concretizados.

Destacam-se, neste caso, os objetivos de promover a participação informada, ativa e construtiva dos munícipes nos processos de governança local, o reforço da qualidade da democracia, o aproximar os munícipes dos órgãos de decisão, incentivando o diálogo entre eleitos, técnicos municipais, cidadãos e organizações da sociedade civil,

em função dos recursos disponíveis, procurar melhores soluções para os problemas apresentados e melhoria da transparência da atividade governativa, fomentar uma sociedade civil mais dinâmica e coesa, contribuindo para a participação cívica das populações e conhecer e responder às reais necessidades e aspirações da população.

5.5

Cadaval

O município de Cadaval é integrado por 4 freguesias e 3 uniões de freguesia (Alguber, freguesia de Peral, Vermelha, Vilar, união das freguesias de Cadaval e Pêro Moniz, de Lamas e Cercal e de Painho e Figueiros).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 28 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 7 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: O município do Cadaval tem disponíveis no site da Câmara Municipal documentos em relação aos tarifários e legislação municipal, gestão financeira (desde o ano de 2007 ao ano de 2022), economia, ambiente, cultura, intervenção social, educação, mercados e feiras, desporto, gestão de recursos humanos, ordenamento do território e proteção civil.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não se encontra disponível online este documento.

Participação: O município conta com o orçamento participativo pretendendo incentivar a participação cívica dos cidadãos, num processo pelo qual a Câmara Municipal solicita a opinião e decisão direta dos cidadãos, contribuindo assim, para o exercício de uma intervenção informada, ativa e responsável da população nos processos de governação local. Procura-se, também, uma efetiva correspondência entre as verdadeiras necessidades e as naturais inspirações da comunidade, fomentando a participação dos munícipes na decisão sobre a afetação de recursos às políticas públicas municipais, reforçando os mecanismos de transparência e de credibilidade da administração e os mecanismos de participação e ação dos cidadãos, fortalecendo a democracia, o território e a sociedade.

5.6

Caldas da Rainha

O município de Caldas da Rainha é integrado por 9 freguesias e 3 uniões de freguesia (A dos Francos, Alvorinha, Carvalhal Benfeito, Foz do Arelho, Landal, Nadadouro, Salir de Matos, Santa Catarina, Vidais e, união das freguesias de Nossa Senhora do Pópulo, Coto e São Gregório, Santo Onofre e Serra de Bouro e Tornada e Salir do Porto).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 36 deputados, dos quais 24 são diretamente eleitos e os restantes 12 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: Existem múltiplos documentos disponíveis através do site da Câmara Municipal das Caldas da Rainha, nomeadamente, no que diz respeito ao ambiente, apoio social, cemitérios municipais, carta arqueológica, cultura, desporto, educação, gestão urbanística, planeamento e ordenamento

do território, programas territoriais, praias, prevenção e segurança, serviços municipalizados e transporte municipal.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não se encontra disponível online este documento.

Participação: Encontra-se neste caso o Orçamento Participativo (OP) da câmara municipal e que permite que os municípios possam contribuir para a elaboração e concretização do orçamento camarário. Inspirado nos valores da Democracia Participativa, garante a participação no processo de governação e de decisão sobre o investimento municipal.

Destaque também para o Orçamento Participativo Jovem (OPJ) no qual os jovens podem também contribuir com as suas opiniões.

Também de destacar a existência de um projeto, “A MINHA RUA” pelo qual se pretende que os cidadãos possam reportar as mais variadas situações relativas a espaços públicos, desde a iluminação, jardins veículos abandonados até à recolha de eletrodomésticos danificados. Com fotografia ou apenas em texto, todos os relatos são encaminhados para a autarquia, que lhe dará conhecimento sobre o processo e eventual resolução do problema.

5.7

Lourinhã

O município de Lourinhã é integrado por 5 freguesias e 3 uniões de freguesia (Moita dos Ferreiros, Reguengo Grande, Ribamar, Santa Bárbara, Vimeiro e, união das freguesias de Lourinhã e Atalaia, de Miragaia e Marteleira e de S. Bartolomeu dos Galegos e Moledo).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 29 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 8 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: A Câmara Municipal da Lourinhã disponibiliza no seu site, através do Índice de Transparência, documentos que dizem respeito à organização, composição social e funcionamento do município, impostos, taxas, tarifas e regulamentos, planos e relatórios, relação com a sociedade, contratação pública, transparência económico-financeira e na área do urbanismo e simplificação de procedimentos administrativos. Disponível em: <https://cm-lourinha.pt/menu/273/indice-de-transparencia>

Código Ético e de Conduta Profissional: Ainda que refira disponibilizar este documento no link https://cm-lourinha.pt/upload_files/1/4/DOC/RegPosturasMunicipais.pdf, o certo é que a página apresenta erro e não permite a sua visualização o mesmo acontecendo com os outros documentos aí referidos.

Participação: O orçamento participativo da Lourinhã pretende promover a participação da população nas decisões estratégicas do município e na gestão de parte dos recursos disponíveis. O modelo de participação caracteriza-se pela decisão partilhada entre o município da Lourinhã e os cidadãos permitindo a estes, apresentar e escolher os projetos enquanto o município os analisa e os executa.

Outra medida no âmbito da participação é o programa “Ouvir os cidadãos”, uma iniciativa da mesa da Assembleia Municipal da Lourinhã cujo intuito principal é o

de aproximar os cidadãos do concelho a este órgão deliberativo. É uma iniciativa quinzenal que, numa primeira fase vai percorrer as 8 juntas de freguesia do concelho.

5.8

Nazaré

O município da Nazaré é integrado por 3 freguesias (Famalicão, Nazaré Valado dos Frades).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 24 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 3 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: No site da Câmara Municipal da Nazaré é possível consultar múltiplos documentos tais como informação sobre a organização, composição social e funcionamento do município, nomeadamente, informação sobre os cargos eleitos do município, informação sobre o pessoal, informação sobre a organização e funcionamento, planos e relatórios, impostos, taxas, preços e regulamentos, relação com a sociedade, contratação pública, nomeadamente, procedimentos pré-contratuais, celebração e execução do contrato, controlo e avaliação, transparência económico-financeira, entre os quais, documentos previsionais, documentos de prestação de conta, informação sobre execução orçamental, transparência sobre o endividamento, norma de controlo interno, transparência na área do urbanismo, ao nível do ordenamento do território e ao nível da gestão urbanística e patrimonial. Disponível em: <https://www.cm-nazare.pt/transparencia-e-dados-abertos/indice-de-transparencia-municipal>.

Código Ético e de Conduta Profissional: Apresenta disponível este documento no link <https://www.cm-nazare.pt/transparencia-e-dados-abertos/indice-de-transparencia-municipal> em conjunto com outros documentos importantes este domínio.

Participação: Existem propostas para o orçamento participativo da Nazaré, que tem como objetivo a recolha de contributos de todos os cidadãos que pretendam ter um papel ativo na implementação e execução de ações que respondam às necessidades da população. Esta recolha de propostas é feita através de uma plataforma digital na página do município ou em formulário ao dispor na receção dos paços do concelho ou ainda em cada uma das três sedes de junta de freguesia. No que diz respeito à votação das propostas finalistas, que decorre geralmente no mês de outubro, a Câmara Municipal disponibiliza-as em vários canais de participação.

5.9

Óbidos

O município da Óbidos é integrado por 6 freguesias e 1 união de freguesias (A-dos-Negros, Amoreira, Gaéiras, Olho Marinho, Usseira, Vau e união das freguesias de Santa Maria, São Pedro e Sobral da Lagoa).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 28 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 7 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: O município de Óbidos, através do índice de transparência municipal disponibiliza vários documentos, tais como a composição social e funcionamento do município, planos e relatórios, impostos, taxas, tarifas, preços e regulamentos, relação com a sociedade, contratação pública, documentos da vertente económico financeira e urbanismo. Disponível em: <https://www.cm-obidos.pt/transparencia-municipal>.

Código Ético e de Conduta Profissional: Refere a existência de um Código de Ética (ou de Conduta) do Município, mas que não se encontra disponível online, pelo que fica a dúvida de saber se realmente existe ou não.

Participação: A aplicação “Cidadãos Óbidos” tem como objetivo promover a participação cívica e ativa do cidadão, através da promoção e participação ativa das pessoas. Se o munícipe vê uma luz fundida de um candeeiro de iluminação pública ou um animal errante anda a provocar distúrbios num determinado bairro ou um contentor por alguma razão não é intervencionado a algum tempo é possível fazer participações diretamente ao município de Óbidos, através da APP. Basta tirar uma fotografia e fazer uma descrição — que pode ser em texto ou por voz. O sistema permite identificar as coordenadas GPS e sabe o local da ocorrência, sendo enviado diretamente para o setor municipal responsável pelo assunto em causa. Esta iniciativa permite uma proximidade ao cidadão e uma resolução mais direta dos problemas, estando disponível para os sistemas *Android* e *IOS*.

5.10

Peniche

O município da Peniche é integrado por 4 freguesias (Peniche, Atouguia da Baleia, Ferrel e Serra d’El Rei).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 6 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 25 deputados, dos quais 21 são diretamente eleitos e os restantes 4 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: O município de Peniche tem disponibilizado no site da Câmara Municipal documentos que dizem respeito à área do desenvolvimento social, equipamentos, proteção civil e segurança, recursos humanos, urbanismo, fundos comunitários, taxas e licenças.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não apresenta um Código de Ética (ou de Conduta) do Município.

Participação: O Orçamento Participativo de Peniche (OPP) tal como este tipo de orçamento tem como característica principal a adequação das políticas públicas municipais às necessidades e expectativas da população, face aos recursos disponíveis. Podem participar todos os cidadãos que entendam expressar-se manifestando o seu interesse ativo desde que sejam naturais ou residentes, trabalhadores ou estudantes no concelho de Peniche e possuam idade igual ou superior a 16 anos. As propostas envolvem as seguintes áreas: desporto, recreio e lazer; proteção do meio ambiente e conservação da natureza e requalificação/construção de equipamentos urbanos.

5.11

Sobral de Monte Agraço

O município da Sobral de Monte Agraço é integrado por 3 freguesias (Santo Quintino, Sapataria e Sobral de Monte Agraço).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 4 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 18 deputados, dos quais 15 são diretamente eleitos e os restantes 3 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: Estão disponíveis no site da Câmara Municipal de Sobral de Monte Agraço, documentos que dizem respeito à temática do ambiente, do urbanismo, da proteção civil, águas e saneamento, desporto, educação, cultura, empreendedorismo, gestão, plano prevenção, corrupção e infrações conexas e regulamentos humanos e municipais.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não existe referência quanto à existência de um Código de Ética (ou de Conduta) do Município.

Participação: Não há informações em relações a este tema.

5.12

Torres Vedras

O município de Torres Vedras é integrado por 7 freguesias e 6 uniões de freguesia (Freiria, Ponte do Rol, Ramalhal, São Pedro da Cadeira, Silveira, Turcifal, Ventosa, união das freguesias de A dos Cunhados e Maceira, Campelos e Outeiro da Cabeça, Carvoeira e Carmões, Dois Portos e Runa, Maxial e Monte Redondo, Santa Maria, São Pedro e Matacães).

A Câmara Municipal é composta por um Presidente e 8 vereadores e a Assembleia Municipal, constituída por 40 deputados, dos quais 27 são diretamente eleitos e os restantes 13 por inerência dos presidentes das respetivas juntas de freguesia.

Accountability e Transparência: A Câmara Municipal de Torres Vedras ficou em 20.º lugar na avaliação de transparência realizada às câmaras municipais das 50 maiores cidades de Portugal. O estudo desenvolvido pela DYNTRA analisou 139 indicadores em matéria de transparência e boas práticas. Estão disponíveis no site da Câmara Municipal variados documentos e regulamentos, no âmbito da própria Câmara Municipal, do ambiente, atividade física, cultura, desenvolvimento social, economia, juventude, mobilidade, proteção civil e urbanismo, com o objetivo de os cidadãos saberem o que se desenvolve no concelho, mas também que ajudem no seu contributo na participação pública.

Código Ético e de Conduta Profissional: Não existe referência quanto à existência de um Código de Ética (ou de Conduta) do Município.

Participação: O Município de Torres Vedras pauta-se por um modelo de governança que assenta na participação dos cidadãos, segundo a sua própria perspetiva. Para cumprir tal desígnio, foram desenvolvidos mecanismos que fomentam a participação e a cidadania ativa, de que se destaca o projeto “Fora da Caixa” e o Grupo Ativo a que acresce o Orçamento Participativo, o **Jogo do Município** e a aplicação AlertaTVedras. Esta aplicação permite ao cidadão reportar de forma fácil no dia a dia pequenos problemas, na rede viária, nos jardins, na iluminação pública,

na recolha de resíduos, na limpeza urbana ou avarias em equipamentos públicos. O problema é enviado de imediato ao serviço responsável. Ao comunicar uma ocorrência pode escolher se deseja receber uma confirmação de que a ocorrência foi lida e resolvida.

As reuniões públicas de Câmara e as sessões da Assembleia Municipal de Torres Vedras são transmitidas online, o que reveste a importância do ponto de vista da *accountability* e da transparência municipal.

Em 2015 o município criou o **Orçamento Participativo**, iniciativa na qual os munícipes de Torres Vedras podem propor, discutir e eleger projetos que a autarquia concretizará em forte relação com as comunidades locais. É um instrumento de democracia participativa e de proximidade com a população, que permite aos cidadãos e cidadãs identificarem e estabelecerem prioridades para os projetos para o seu Concelho e decidirem sobre uma parte do orçamento municipal a atribuir a esses projetos.

6.

Proposta de Avaliação da SMART Governance

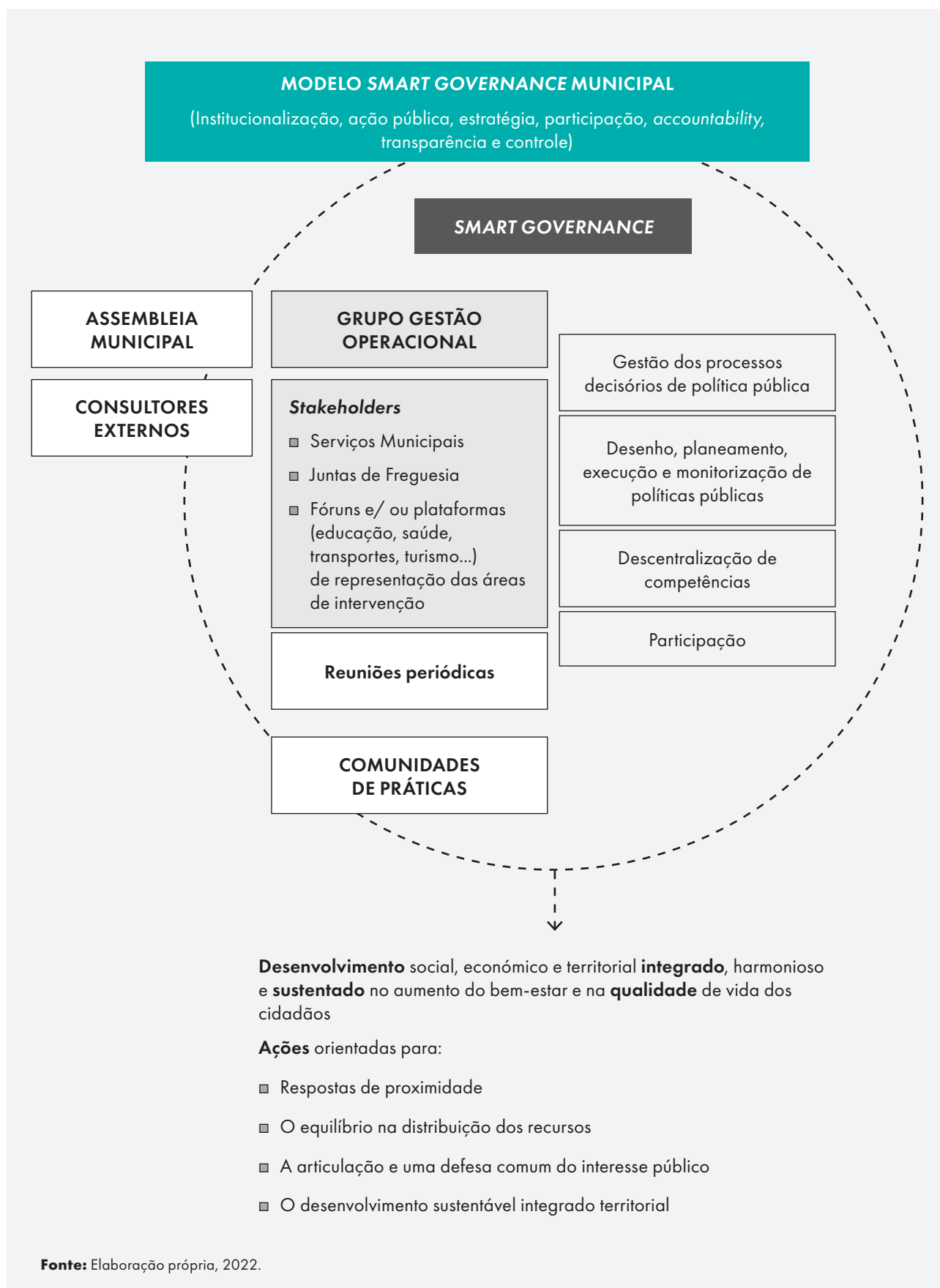
6.1

Modelo de SMART Governance: Nível Municipal e Intermunicipal

Tendo em presença o estudo da Governança e *Smart Regions*, apresenta-se como proposta para a avaliação da SMART Governance um modelo conceptual de base municipal que irá consubstanciar o modelo intermunicipal, ou seja, o modelo municipal irá *per si* assumir uma dupla direção, por um lado, nomear as ações e as formas de gestão das comunidades de práticas municipais e, em simultâneo, retroalimentar o modelo de SMART Governance intermunicipal. Ambas as ações têm os seus pressupostos teórico-práticos na institucionalização, ação pública, estratégia, liderança, participação, *accountability*, transparência e no controle.

O modelo de SMART Governance (ver Figura 2) de nível municipal apresenta como foco o conjunto de ações realizadas pelo grupo de gestão operacional. Envolve os serviços municipais, as diversas juntas de freguesia, bem como os representantes dos fóruns ou plataformas das diferentes áreas de intervenção. Destaca-se, que as ações destes interlocutores das comunidades de práticas devem estar suportadas pela Assembleia Municipal e, por um grupo de Consultores Externos, sendo que, desta forma se iniciam e implementam práticas de desenvolvimento integrado e sustentado. É da responsabilidade do grupo de gestão operacional orientar os processos de tomadas de decisões no âmbito das políticas públicas, de desenhar, executar e monitorizar as políticas públicas, bem como a operacionalização do processo de descentralização de competências e a mobilização da população para a participação nas ações locais.

Figura 2. Modelo de SMART Governance Municipal

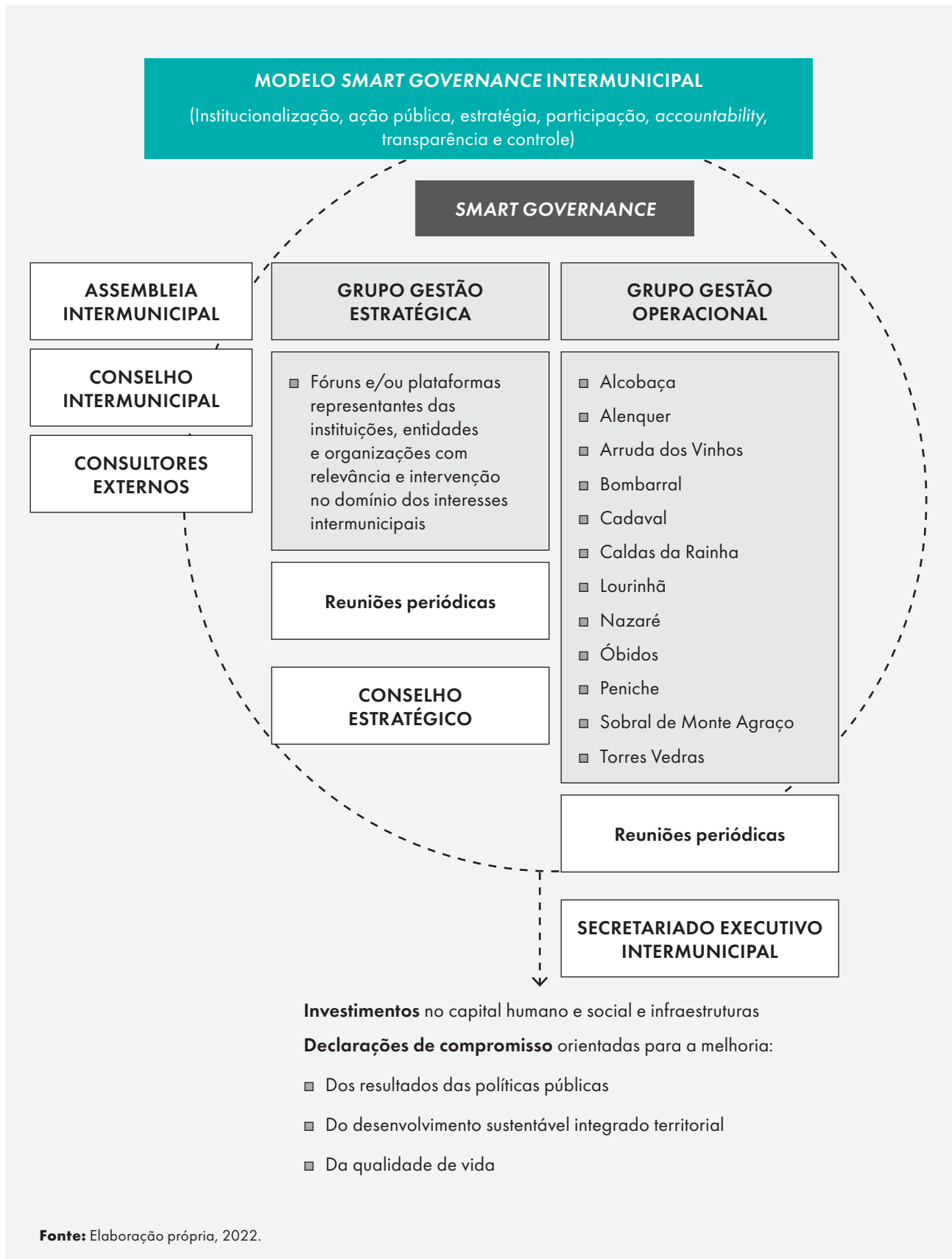


No que respeita ao modelo de *SMART Governance* Intermunicipal (ver [Figura 3](#)) o mesmo assenta no pressuposto de que todos os Municípios que compõem o grupo de gestão operacional, norteiam os seus processos de *Governance* no modelo de *SMART Governance* municipal apresentado. Neste sentido, promove-se, em articulação com o grupo de gestão operacional, o grupo de gestão estratégica que é constituído pelos fóruns e/ou plataformas representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais. Ambos os grupos devem reger as suas interações e práticas em consonância com as demandas da Assembleia Intermunicipal, o Conselho Intermunicipal e a equipa de Consultores Externos, e também, reunir periodicamente por forma a identificar e definir os investimentos estratégicos para o desenvolvimento do capital humano, social e para as infraestruturas de toda a comunidade intermunicipal.

Destaca-se ainda que este modelo de *SMART Governance* Intermunicipal deve, em conjunto com todos os interlocutores, procurar equalizar interesses na perspetiva de entendimentos possíveis e objetivar os mesmos em declarações de compromisso orientadas para a melhoria das políticas públicas, a promoção do desenvolvimento integrado e sustentável, bem como, para a melhoria da qualidade de vida da população.

Trata-se de dois modelos de *SMART Governance* complementares e a operacionalização nos mesmos deve ser assumida numa articulação e interação simultânea e constante entre, e por todas as instituições, que o integram. Importa reforçar que estes modelos se potencializam através da partilha de informações e de conhecimentos.

Figura 3. Modelo de SMART Governance Intermunicipal



6.2

Avaliação dos Níveis, Tipologias e Formas da *SMART Governance*: Nível Municipal e Intermunicipal

Considerando a complexidade do modelo de *SMART Governance* apresentado, especialmente porque envolve a articulação de múltiplos atores e num cenário de base de discussão de interesses coletivos, importa refletir sobre a forma de avaliação da gestão e coordenação das instituições, dos processos e dos intervenientes.

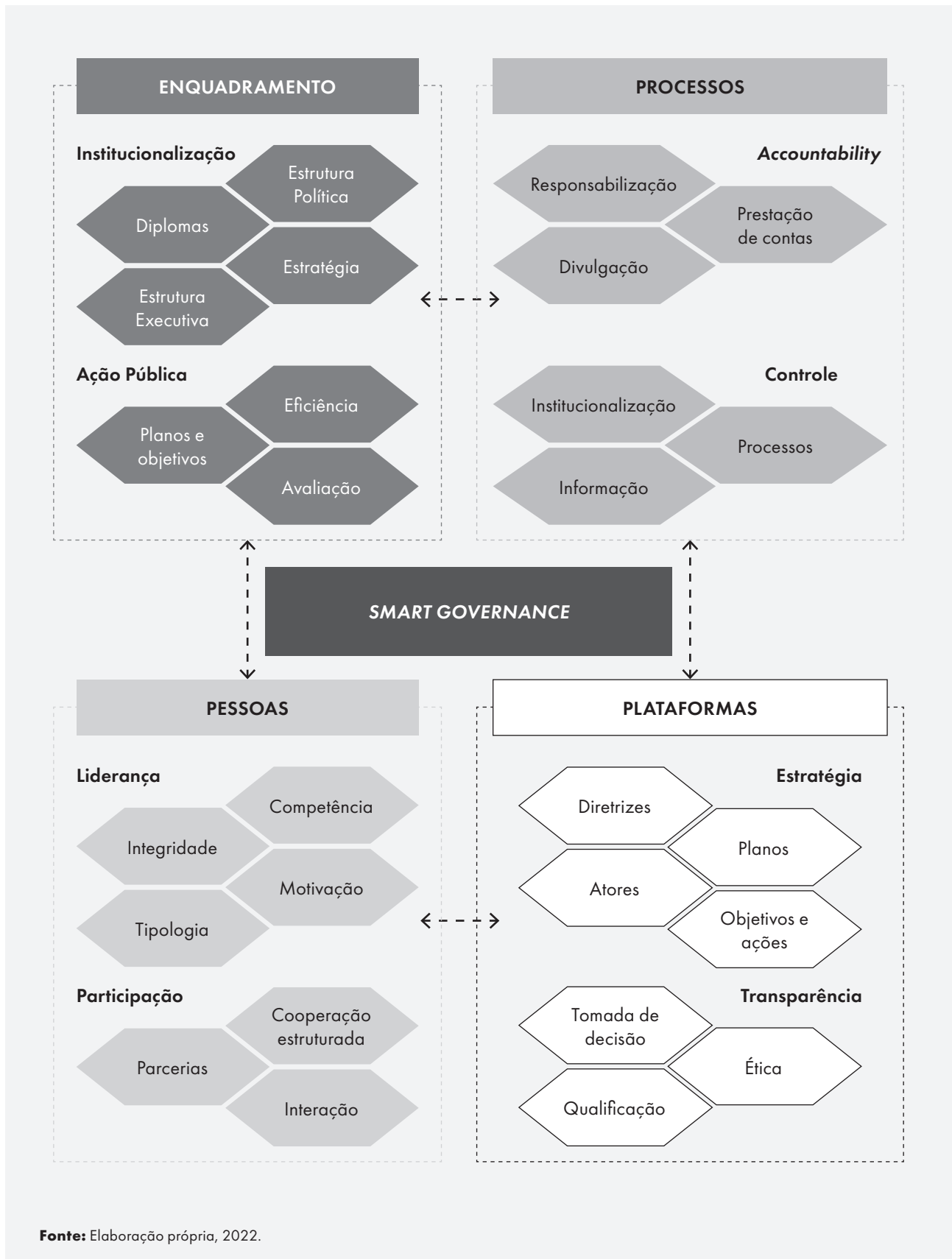
Para integrar e articular a visão geral das seis características de *Smart City* (European Parliament, 2014), o modelo de *Smart Governance* (Bolívar & Meijer, 2016) e o modelo de boa governança (Ensslin, 2008), apresenta-se como dimensões de avaliação do modelo *SMART Governance* (ver Figura 4), os pressupostos teórico-práticos que permitem avaliar as dimensões do enquadramento da ação (institucionalização e ação pública), as dinâmicas processuais (*accountability* e transparência), as relações interpessoais (liderança e participação), bem como a dimensão das plataforma de entendimento (estratégia e controle).

É através das conexões entre estas dimensões e subdimensões que as apresentam os indicadores observáveis que permitem, por um lado, avaliar as principais sinergias e potencialidades do modelo de *SMART Governance* nos seus dois níveis (municipal e intermunicipal) e, por outro lado, identificar os constrangimentos e limitações existentes apresentando proposta de melhoria, bem como reconhecer os desafios contemporâneos para a *SMART Governance* para as entidades que incorporam a CIM Oeste.

Considera-se que a presente proposta de avaliação permitirá ainda a definição de uma estratégia prospetiva para gestão da *SMART Governance* nos diferentes níveis intermunicipais. É através deste modelo de avaliação que será possível desenhar uma estratégia corporativa e concertada para os desafios da *SMART Governance*, a qual espelha as responsabilidades e compromissos de cada um dos intervenientes e respetivas instituições.

Este plano estratégico permitirá ainda definir a direção da supervisão deste modelo de *SMART Governance*.

Figura 4. Dimensões de Avaliação do Modelo SMART Governance



6.3

Metodologia de Avaliação dos Níveis e Tipologias de *SMART Governance*: Nível Municipal e Intermunicipal

Esta proposta de avaliação assenta em pressupostos científicos que permitem a recolha, análise e interpretação de dados, por forma a entender, descrever ou até mesmo prever ou controlar os fenómenos sociais. Assim sendo, modelo teórico de avaliação aqui apresentado, deverá ser operacionalizado através de um conjunto de 8 etapas metodológicas (ver [Figura 5](#)), a qual se iniciará, naturalmente pela colocação do próprio modelo à discussão junto de todos os atores sociais.

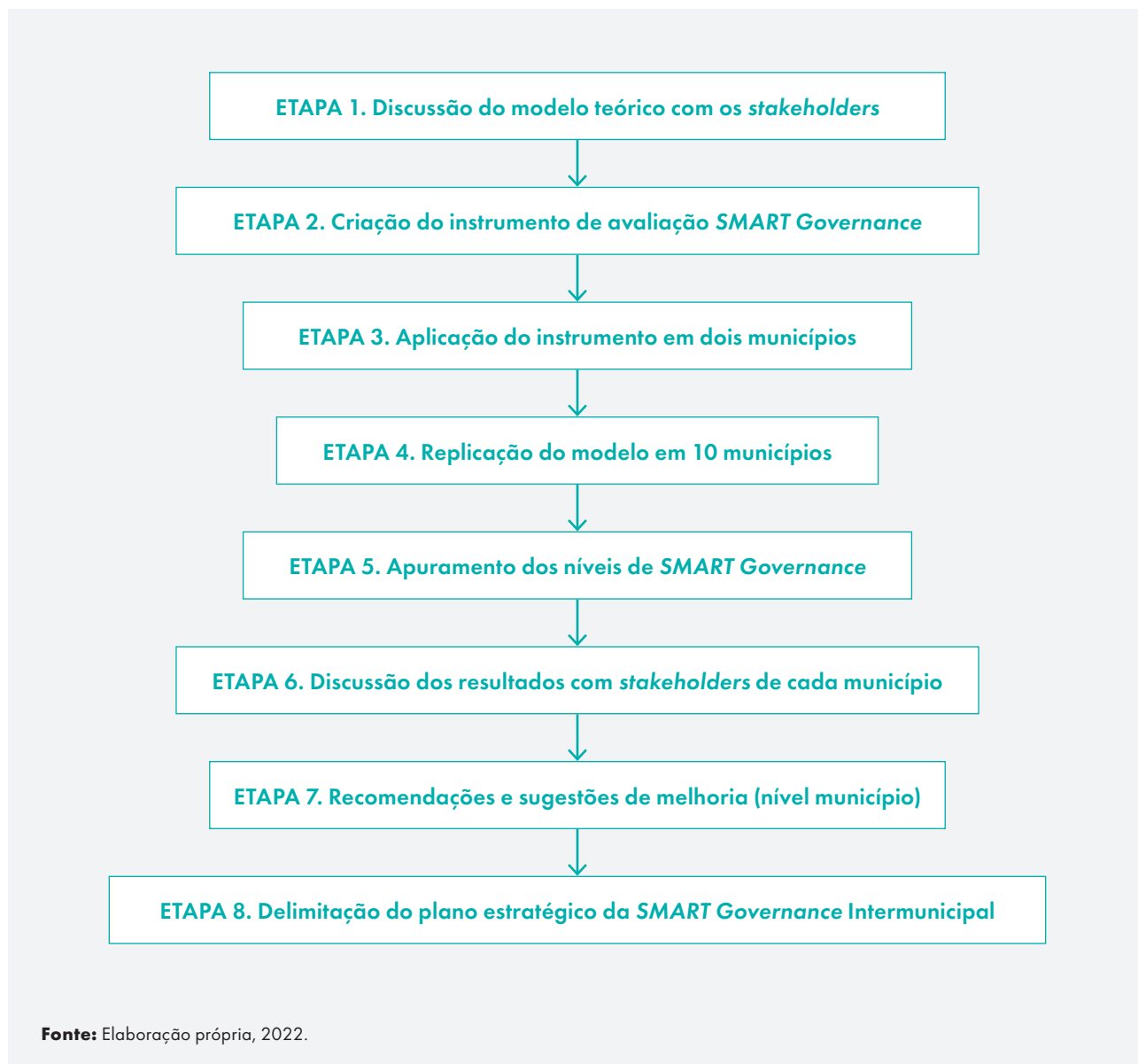
- ETAPA 1: A discussão assume um duplo papel neste processo, permitindo a mobilização, participação e envolvimento dos intervenientes e a consolidação e consubstanciação do modelo teórico de avaliação;
- ETAPA 2: Após a discussão é possível a criação de instrumentos (quantitativos e qualitativos) de recolha dos dados;
- ETAPA 3: Para uma aplicação dos instrumentos, e face ao seu carácter inovador, considera-se que carecem de uma constante readequação e com aplicação em dois municípios com características distintas;
- ETAPA 4: Posterior aplicação aos restantes dez municípios;
- ETAPA 5: Após a conclusão daquele processo de recolha dos dados, é possível classificar os níveis de *SMART Governance* ao nível dos municípios;
- ETAPA 6: Considerando uma vez mais a importância da participação de todos os intervenientes (individuais e institucionais) considera-se que os resultados deverão ser alvo de uma ampla e concertada discussão;
- ETAPA 7): Posteriormente é possível identificar recomendações e sugestões de melhoria;
- ETAPA 8: O produto final será a apresentação de um plano estratégico para a *SMART Governance* Intermunicipal.

De referir que as etapas 1 e 3 permitem a auscultação direta e presencial dos diversos atores “chave” que têm diferentes missões e desempenham diferentes papéis no modelo de *Governance*.

Quanto à análise dos dados, propõe-se o recurso à análise quantitativa, através de software (SPSS), eventualmente com análise qualitativa complementar das questões abertas (MAXQDA).

Esta proposta de avaliação do modelo de *SMART Governance* para a comunidade intermunicipal do Oeste assenta nas premissas do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, na medida em que esta proposta irá aferir em que medida as entidades municipais e intermunicipais são eficazes, responsáveis e transparentes nos seus modelos de *Governance*. Considera-se que a proposta irá ampliar e fortalecer a participação dos cidadãos e melhorar a governação global.

Figura 5. Etapas do Processo de Avaliação do Modelo *SMART Governance*



Referências Bibliográficas

- Barata, M. de O. (2002). *Éthymologie du terme “gouvernance” Le verbe grec. 1*. https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_en.pdf; accessed on 18 Dez 2020.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Bolívar, M. P. R., & Meijer, A. J. (2016). Smart Governance: Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 673–692. <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
- Borraz, O., & le Galès, P. (2010). Urban Governance in Europe : the Government of What? *Métropoles*, 7, 1–14. <https://doi.org/10.4000/metropoles.4297>
- Borzel, T. A. (1998). Organizing Babylon: On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*, 253-273.
- Bovaird, T., & Elke Löffler. (2003). Evaluating the quality of governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*.
- Buta, B. O., & Teixeira, M. A. C. (2020). Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Organizações & Sociedade*, 27(94), 370–395. <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>
- Buvnich, M. (1999). Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais. *Cadernos de Políticas Sociais* (10), 1-83.
- Calmon, P., & Costa, A. (2013). Redes e Governança das políticas públicas. *Revista de Pesquisa em Políticas Públicas*.
- Caragliu, A., del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- Castelnovo, W. (2019). Coproduction and Cocreation in Smart City Initiatives: An Exploratory Study. In M. P. R. Bolívar & L. A. Muñoz (Eds.), *E-Participation in Smart Cities: Technologies and Models of Governance for Citizen Engagement* (pp. 1–20). Springer.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2003). *Governança e desenvolvimento RouCOM(2003) 615 final* (p. 37).
- Comission on Global Governance. (1995). *Our global neighbourhood*. Oxford University Press. [http://web.archive.org/web/20011222021819/http://www.cgg.ch/chap1.html#The Concept of Global Governance](http://web.archive.org/web/20011222021819/http://www.cgg.ch/chap1.html#The%20Concept%20of%20Global%20Governance)
- Deloitte. (2021). *Diagnóstico Oeste Smart Region*.
- Denter, B., Rose, L. (2005). *Comparative local government in Europe* (L. Denter, B., Rose, Ed.). Palgrave.
- Ensslin, S. R. (2008). A multicriteria methodology (MCDA-C) to support the management of corporate intellectual capital. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 136-162.

- European Commission. (2015). *Local and Regional Partners Contributing to Europe 2020: Multi-level governance in support of Europe 2020*.
- European Parliament, D.-G. for I. P. of the U., Manville, C., Cochrane, G., Cave, J., Millard, J., Pederson, J. K., Thaarup, R. K., Liebe, A., Wissner, M., Massink, R., & Kotterink, B. (2014). *Mapping Smart Cities in the EU*. <https://doi.org/https://data.europa.eu/doi/10.2861/3408>
- Evangelista, L. (2010). *Controle social versus transparência pública: uma questão de cidadania*. Tribunal de Contas da União.
- Fischer, F. (1998). Beyond empiricism: Policy inquiry in postpositivist perspective. *Policy Studies Journal*, 26(1), 129–146. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1998.tb01929.x>
- Fischer, F., & Gottweis, H. (2012). *The argumentative turn revisited: Public policy as communicative practice*. Duke University Press.
- Frey, K. (2004). Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa? *Política & Sociedade, outubro* (5), 119–138.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Haque, U. (2012, April 17). Surely There's a Smarter Approach to Smart Cities? *Wired*. <https://www.wired.co.uk/article/potential-of-smarter-cities-beyond-ibm-and-cisco>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Iared, V. G., & de Oliveira, H. T. (2018). Walking ethnography and interviews in the analysis of aesthetic experiences in the Cerrado. *Educacao e Pesquisa*, 44(1). <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201706161972>
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*, 50(155), 29–45. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00107>
- Klijn, E.-H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*, 10(4), 505–525. <https://doi.org/10.1080/14719030802263954>
- Kooiman, J. (2002). Governance. A social-political perspective. In J. R. Grote & B. Gbikpi (Eds.), *Participatory governance. Political and societal implications* (pp. 71–96). Opladen: Leske + Budrich.
- Le Galès, P. (1999). Régulation, gouvernance et territoire. In B. J. et J. Commaille (Ed.), *sous la direction de, Les métamorphoses de la régulation politique* (vol. 24, pp. 1–44). LGDJ.
- Mayntz, R. (1993). Modernization and the logic of interorganizational networks. *Knowledge and Policy*, 6(1), 3–16. <https://doi.org/10.1007/BF02692798>
- Mayntz, R. (2006). Governance En El Estado Moderno. *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 117(11), 103–117.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference on Digital Government Innovation in Challenging Times - Dg.o '11*, 282. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- OCDE. (2001). *Cities for Citizens: improving metropolitan governance*. OECD.
- OCDE. (2013). “Evidence-based decision making in Colombia”. *OECD Publish*.
- OCDE. (2017). Multi-level governance reforms: overview of OECD country experiences. *OECD Publishing*. Obtido de <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/multi-level-governance-reforms_9789264272866-en#page29
- OECD. (2011). Policy framework for investment user's toolkit. *OECD*. Obtido de <http://www.oecd.org/investment/toolkit/policyareas/publicgovernance/41890394.pdf>
- Patias, N. D., & von Hohendorff, J. (2019). Critérios de Qualidade para Artigos de Pesquisa Qualitativa. *Psicologia Em Estudo*, 24, 1–14. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536>
- Peters, B. G. (2010). Governance as Political Theory. *Jerusalem Paper in Regulation & Governance*.
- Quivy, R., & van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.

- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rhodes, R. A. W. (2000). Governance and public administration. *Debating Governance*, 5490(junho).
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Secchi, L. (2010). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Secchi, L. (2016). *Análise de Políticas Públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções*. Cengage Learning.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online Focus Groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48–60. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288>
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. Atlas.
- Torfig, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Turgeon, M., & Rennó, L. (2010). Informação política e atitudes sobre gastos governamentais e impostos no Brasil: evidências a partir de um experimento de opinião pública. *Opinião Pública*, 16(1).
- United Nations. (2019). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420). In *Department of Economic and Social Affairs, Population Division*. United Nations.
- Wang, D. W. (2009). *Poder Judiciário e participação democrática nas políticas públicas de saúde*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Washburn, D., & Sindhu, U. (2010). *Helping CIOs Understand “Smart City” Initiatives*. www.forrester.com
- Williams, a. (August de 2015). A global index of information transparency and accountability. *Journal of Comparative Economics*, 43, 804-824.
- World Bank. (1991). *Managing Development: The Governance Dimension* (No. 34899).
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, DC: W: World Bank Publications.
- World Bank. (1994). *Governance and development*. *World Bank Publications*.
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>

**#EU
SOU
DO
ISCSP**
—
ISCSP.ULISBOA.PT