

PROJETO ICCA

Mais Inteligência Coletiva
para uma Comunidade mais aberta

A Qualidade da *Governance* e da Cooperação na Comunidade

O caso da cidade do Porto

Promotor:

Parceiros:

Renato Santiago

Universidade Lusófona

Lara Santos

Universidade Lusófona

Gina Santos

Universidade Lusófona

Objetivo: Neste estudo foram analisados os modelos de governance das instituições e organizações da cidade do Porto com o intuito de perceber de que forma se podem fomentar redes estratégicas de cooperação que visem a criação de valor partilhado na principal cidade do norte de Portugal.

Design: Estudo de características qualitativas efetuado com base na informação recolhida aquando da realização de um dos vários focus group inseridos no projeto “ICCA - Mais Inteligência Coletiva para uma Comunidade mais Aberta”. Este projeto foi coordenado pela Fundação Calouste Gulbelkian e foi dinamizado pela Santa Casa da Misericórdia do Porto, tendo contado com o apoio do Programa Active Citizens Fund. Centrado na cidade do Porto, o focus group aqui em análise centrou-se na discussão da “qualidade da governance e da cooperação na comunidade”.

Cenário: O focus group foi realizado na Sala da Vereação da Câmara Municipal do Porto, tendo o seu áudio sido gravado para fins de transcrição e codificação.

Participantes: A sessão contou com a participação de 10 representantes de organizações/instituições públicas e privadas representativas da cidade do Porto (n=10).

Resultados: A análise revelou que os participantes deste focus group consideram o Porto como uma cidade com uma identidade muito característica, que alia a tradição à inovação. No entanto, também consideram que, para que esta se desenvolva de forma sustentável e para que seja possível criar valor para toda a comunidade, é necessário aumentar o grau de colaboração entre os seus agentes. Por sua vez, dizem os participantes, este aumento da colaboração está intrinsecamente ligado à perceção de confiança e, por isso mesmo, na sua opinião deverá ser feito um trabalho no sentido de aumentar a qualidade da governance das instituições/organizações da cidade, promovendo modelos mais colaborativos, onde os vários atores possam partilhar as suas ideias, sugestões, preocupações e práticas.

Conclusões: Para aumentar a atratividade da cidade do Porto e para que seja possível criar valor para toda a sociedade portuense, será necessário criar redes de colaboração mais abrangentes entre os vários agentes da cidade. Contudo, estas redes deverão ser cuidadosamente construídas e deverão obedecer a uma série de regras, de processos e de comportamentos que permitam a articulação dos interesses dos vários stakeholders envolvidos.



01. INTRODUÇÃO

Embora o conceito de *governance* tenha a sua origem diretamente relacionada com o exercício do poder executivo por parte do Governo, a partir de finais do século XX, este conceito evoluiu, tornando-se muito mais abrangente (Kjaer, 2004). Por exemplo, segundo a *Commission on Global Governance*, *governance* pode ser definida como “a soma das muitas maneiras pelas quais indivíduos e instituições, públicas e privadas, administram os seus assuntos comuns. É o processo contínuo através do qual podem ser acomodados interesses contraditórios ou diversos e podem ser adotadas ações de cooperação” (Commission on Global Governance, 1995, p.2).

Como se pode verificar, esta definição dá uma especial atenção à colaboração entre agentes sociais, relacionando-se com a ideia de que para que uma sociedade tenha sucesso na gestão dos seus assuntos económicos, políticos e sociais, será sempre imperativo criar ou adaptar um sistema de valores e políticas que permita uma interação apropriada entre os seus vários agentes (Ezzine, 2016), mais precisamente entre o Estado, o sector privado e sociedade civil.

Atualmente já não basta falar de *governance* ou de *coporate governance* numa perspetiva em que as instituições/organizações são vistas como “ilhas”. Isto é, para além dos modelos de *governance* adotados pelas instituições/organizações deverem garantir a criação de valor para si próprias, na sua conceção estes modelos deverão também ter presentes a noção da criação do chamado valor partilhado - além de criarem valor para si, deverão criar valor para a sociedade. Obviamente, a importância que a responsabilidade social das organizações tem vindo a ganhar nas últimas décadas também tem contribuído, em grande medida, para esta evolução do pensamento (Rubio-Andrés et al., 2019).

Posto isto, torna-se evidente que para que a sociedade beneficie como um todo, será necessário que as instituições e organizações públicas e privadas adotem modelos de *governance* que permitam a criação de um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade dentro e fora delas. Só assim será possível promover o investimento, a estabilidade e a integridade das organizações, e promover o crescimento económico e a inclusão nas sociedades (OECD, 2015).

Além disso, o ambiente de confiança proporcionado por um elevado nível de qualidade da *governance* tem a capacidade de potenciar a colaboração entre os agentes públicos e privados (Wang et al., 2019). Esta é uma característica essencial para o desenvolvimento de projetos e políticas públicas de sucesso, capazes de gerar benefícios para toda a sociedade (Khan, 2013; Claessens & Yurtoglu, 2012; Hwang & Akdede, 2011)

Esta colaboração ou cooperação proporcionada pela qualidade da *governance* é também essencial para a promoção da chamada inteligência coletiva. Através da discussão e da partilha de informação entre os vários agentes da sociedade, os decisores políticos, e não só, terão uma visão mais clara do mundo à sua volta. Esta partilha de visões e de conhecimentos pelos vários agentes permitirá resolver problemas específicos de forma mais célere e precisa, possibilitando também o aumento do escrutínio sobre quem está nos lugares de decisão (NESTA, 2017).

Tendo conhecimento desta interligação entre *governance* e cooperação, bem como da sua capacidade para estimular a inteligência coletiva e fomentar a inovação social (Galego et al., 2021), seria importante auscultar diferentes atores económicos e sociais à cerca da sua perceção sobre esta questão. Tendo presente a importância de tal exercício, foi então realizado um *focus group* com vários representantes de instituições públicas e privadas da cidade do Porto tendo em vista a recolha de informação que permitisse responder às seguintes questões:

- 1)** *Quais são os principais traços distintivos da cidade do Porto enquanto Comunidade? Qual o seu propósito?*
- 2)** *Que nível de cooperação efetiva existe os diferentes atores da cidade? Com que contexto de confiança?*
- 3)** *Existe uma relação direta entre o nível de cooperação e a qualidade de Governance na comunidade?*
- 4)** *Como se pode melhorar a qualidade de Governance na comunidade? Que impacto em termos de valor?*
- 5)** *Que ambição é expectável em termos de melhoria do nível de Cooperação? Qual o papel das Redes?*

É importante referir ainda que este estudo se encontra inserido no “Projeto ICCA – Mais Inteligência Coletiva para uma Comunidade mais Aberta”, projeto esse centrado na cidade do Porto. O âmbito deste projeto prende-se com a monitorização e acompanhamento das políticas públicas, associado à garantia de um contexto de integração, inovação social, e prática sustentada de uma agenda de valor partilhado pelos diferentes atores económicos e sociais da cidade. Este projeto foi dinamizado pela Santa Casa da Misericórdia do Porto com o apoio do programa *Active Citizens Fund* e coordenado pela Fundação Calouste Gulbenkian. O projeto contou ainda com a parceria da Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto e da Câmara Municipal do Porto.

Finalmente, podemos dizer que a importância deste estudo está relacionada com a crescente complexidade e incerteza dos tempos que em vivemos, facto que obriga a repensar os modelos de governance das nossas instituições e organizações e a apostar cada vez mais em redes estratégicas de cooperação.

Os novos problemas que surgiram neste tempo de pós-pandemia e de guerra suscitam novas abordagens e a procura de novas respostas a partir de um sentido de inteligência coletiva que tem de ser assumido pelas comunidades e pela sociedade para, desta forma, melhorar os seus índices de coesão e competitividade. Assim, o objetivo deste estudo é o de perceber qual perceção pública relativamente à questão da qualidade da governance e da cooperação na comunidade para, desta forma, estruturar e implementar novos modelos de governance e de cooperação na cidade do Porto, modelos esses centrados na promoção da inteligência coletiva, da inovação social e na criação de valor partilhado.

INTRODUÇÃO



02. DADOS E METODOLOGIA

Com o intuito de compreender a percepção pública sobre a qualidade da *governance* e da cooperação na comunidade, procedeu-se então à realização de um *focus group* - uma metodologia comumente aplicada em análises centradas na monitorização e acompanhamento de políticas públicas (Blijleven & van Hulst, 2022, Williams et al., 2020).

Como o “Projeto ICCA - Mais Inteligência Coletiva para uma Comunidade mais Aberta” foi centrado no espaço territorial da cidade do Porto, neste *focus group* foram incluídos 10 indivíduos (7 do sexo masculino e 3 do sexo feminino) representativos da cidade e das suas diversas dimensões e setores. Neste focus group participaram representantes da Câmara Municipal do Porto, representantes de organizações/instituições das áreas da saúde, educação, comércio, inovação, cultura, turismo, emprego, segurança social e empresários. Estes participantes, todos com mais de 18 anos, foram selecionados considerando a sua relação e a importância do seu âmbito de atuação com a temática em discussão, o facto de terem sede ou representação no Porto e pela possibilidade de dar voz, em algumas das temáticas, a instituições de cariz mais local, com menos proximidade ao poder central.

O *focus group* decorreu na Casa da Prelada, cidade do Porto, no dia 3 de fevereiro de 2023, e teve uma duração de cerca de 120 minutos. O *focus group* foi gravado em áudio e transcrito para codificação.

Este *focus group* foi organizado pela Santa Casa da Misericórdia do Porto, responsável pela seleção dos participantes, e moderado por Francisco Jaime Quesado, economista e especialista em inovação, transformação digital e gestão operacional, com mais de 25 anos de experiência executiva no sector privado e no sector público. Os investigadores da Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto (UL-CUP) também estiveram presentes na sessão, mas não tiveram qualquer intervenção. Referir ainda que a Santa Casa da Misericórdia do Porto solicitou a uma empresa externa os meios de áudio necessários para a gravação da sessão, tendo sido também responsável pela sua transcrição.

O *focus group* seguiu uma metodologia similar à de Barbour & Kitzinger (1999) onde o moderador incentiva e dirige ativamente a interação do grupo.

Como já foi referido no capítulo introdutório, neste focus group os participantes foram convidados a dar a sua opinião à cerca de cinco grandes questões, sendo que o moderador dividiu a sessão em duas rondas de perguntas.

Na primeira ronda, os participantes foram convidados a responder às três primeiras questões:

1) *Quais são os principais traços distintivos da cidade do Porto enquanto Comunidade?*

Qual o seu propósito?

2) *Que nível de cooperação efetiva existe os diferentes atores da cidade?*

Com que contexto de confiança?

3) *Existe uma relação direta entre o nível de cooperação e a qualidade de Governance na comunidade?*

Na segunda ronda, as questões a que se procurou dar resposta foram:

4) *Como se pode melhorar a qualidade de Governance na comunidade?*

Que impacto em termos de valor?

5) *Que ambição é expectável em termos de melhoria do nível de Cooperação?*

Qual o papel das Redes?

Como se pode observar pelas questões formuladas, os principais conceitos abordados por este *focus group* foram, de uma forma sucinta, o conceito de propósito, o conceito de confiança, o conceito de comunidade, o conceito de valor e o conceito de redes.

Depois da conclusão da sessão, os investigadores da UL-CUP analisaram a sua respetiva transcrição de forma qualitativa, seguindo um processo de codificação similar ao descrito por Charmaz (2006), processo esse que se dividiu em três etapas. Na primeira etapa, as transcrições foram lidas cuidadosamente (linha a linha) e codificadas, tentando ao máximo evitar a descaraterização das descrições dadas pelos participantes do *focus group*. Ainda nesta etapa, os códigos foram comparados de forma a encontrar as possíveis contradições e as possíveis semelhanças no seu conteúdo.

Na segunda etapa, os códigos iniciais foram agrupados e recodificados de acordo com as semelhanças no seu conteúdo.

Na terceira etapa, seguindo uma lógica abdutiva, os conteúdos das categorias foram comparados com a literatura existente e os temas enquadrados em categorias teóricas mais abrangentes - categorias essas que foram derivadas da literatura (Thornberg 2012). É também importante referir que os temas foram discutidos entre os investigadores da UL-CUP (GS, LS e RS) e o moderador.

Como se pode verificar pelo descrito anteriormente, o público não foi envolvido no desenvolvimento das questões de investigação, no desenho da investigação, nem no desenvolvimento das medidas de política resultantes desta análise. As questões de investigação e o sumário do *focus group (policy brief)* foram desenvolvidos pelo moderador e enviados pela Santa Casa da Misericórdia do Porto, por email, aos participantes para *feedback* e comentários. Os investigadores da UL-CUP elaboraram o desenho da investigação, analisaram as transcrições, aplicaram a grelha temática, desenvolveram os *policy papers* e desenvolveram as conclusões e as medidas resultantes da análise.

03. ANÁLISE E RESULTADOS

Tal como referido na secção anterior, a ideia deste *focus group* foi a de tentar recolher a opinião de representantes de várias organizações/instituições da cidade do Porto à cerca de um conjunto de questões relacionadas com a organização da sociedade e com os seus subsequentes impactos económicos e sociais. Como foi previamente descrito, neste *focus group* foram realizadas cinco grandes questões que, por sua vez, podem ser associadas a cinco grandes conceitos:

- 1) Conceito de Propósito
- 2) Conceito de Confiança
- 3) Conceito de Comunidade
- 4) Conceito de Valor
- 5) Conceito de Redes

Tabela 1. Questões de Investigação e Conceitos-Chave

Nr.	Questões de investigação	Conceitos-Chave
1	Quais são os principais traços distintivos da cidade do Porto enquanto Comunidade?	Propósito
2	Que nível de cooperação efetiva existe nos diferentes atores da cidade?	Confiança
3	Existe uma relação direta entre o nível de cooperação e a qualidade de Governance?	Comunidade
4	Como se pode melhorar a qualidade de Governance na Comunidade?	Valor
5	Que ambição é expectável em termos de melhoria do nível de Cooperação?	Redes

Fonte: Elaboração própria

Quais são os principais traços distintivos da cidade do Porto enquanto Comunidade?

Mesmo quem não reside na cidade do Porto pode, através de uma simples visita à cidade, atestar uma das suas principais características: o Porto é uma cidade histórica com uma identidade reconhecida. Mas que identidade é esta? Qual o propósito associado a esta dimensão? Relativamente às características da comunidade e à sua identidade, as respostas não foram homogéneas. Por exemplo, uma característica referida foi a do “amor” que quem vive e/ou trabalha no Porto tem pela cidade.

Participante SR: *“Portanto, este gosto e este amor que nós temos pelo Porto faz com que nós tenhamos responsabilidade, mas também vontade de melhorar.”*

Contudo, uma outra característica abordada por um dos participantes foi o facto de o Porto ser predominantemente uma cidade de comércio, mais precisamente, de comércio tradicional, o que lhe dá uma identidade muito própria.

Participante JA: *“Havia ruas segmentadas a cada tipo de comércio que existia pela cidade. Portanto, cada rua tinha a sua particularidade ou atividade comercial.”*

E é relativamente a este ponto que se geram algumas preocupações, nomeadamente com a descaraterização que o crescimento do sector do turismo pode trazer à cidade. Porém, esta preocupação não parece ser unânime, tendo outro dos participantes realçado o papel que o turismo tem vindo a ter no crescimento deste tipo de comércio.

Participante JA: *“A cidade vive do comércio, a cidade tem comércio, mas a cidade está a descaracterizar, está a perder parte da sua identidade. Grande parte do comércio que nós temos é identitário, diferenciador das outras cidades, e está a perder-se para grandes cadeias ou para países emergentes.”*

Participante SR: *“Portanto, o que me parece estranho é que quando alguma coisa corre mal numa cidade, a culpa é do turismo. E pergunto se quantos portugueses compram produtos portugueses e quantos estrangeiros compram produtos portugueses? Eu acho que só olhando para as notícias nós já conseguimos chegar à conclusão de que é muito fácil perceber que o comércio tradicional português cresceu muito.”*

Uma outra característica que pode ainda ser apontada é o facto de o Porto ser vista como uma cidade “educadora”, isto é, preocupada com a educação dos seus jovens e com a formação dos seus cidadãos ao longo do tempo.

Participante FP: *“O Porto é uma cidade educadora e eu considero que é importante cada vez mais nós investirmos neste campo. A escola não pode perder o seu papel ao nível do conhecimento, das atitudes, dos comportamentos e também ao nível dos valores.”*

Participante CV: *“Temos estado a fazer com muito sucesso, formação profissional muito dedicada e direccionada, numa aceleração de competências, se assim quisermos chamar. Aliás, ainda ontem abrimos seis turmas de formação para a Douro Azul. Isso é um acelerador de competências e formação teórica e prática para que as pessoas possam efetivamente aprender a fazer.”*

Para além da educação, também é referida a perceção de segurança que existe na cidade e a capacidade dos seus agentes e instituições no que se refere ao fomento do conhecimento e da inovação.

Participante AM: *“Eu continuo a sentir-me seguro e penso que nesta sala toda a gente se sente seguro para andar a qualquer hora do dia no Porto. Isso para quem vem de fora é fundamental. E depois uma educação de qualidade ao nível do melhor que se faz no mundo atualmente liderado pela Universidade do Porto. E o nosso ensino público de qualidade, que acho que é uma das nossas bandeiras, a nossa saúde pública, a nossa educação pública... No sector empresarial, e quem o conhece, esta área das start ups e de investimento tecnológico, eu acho que há muitos operadores, muitos colegas com qualidade (...) Eu penso que o Porto neste momento está a pontuar melhor do que Lisboa, mesmo esta última tendo a Web Summitt.”*

Todas estas características apontadas pelos participantes afluem para a ideia de que o Porto se está a tornar, cada vez mais, uma cidade atrativa, uma cidade aberta, e que esse facto irá, por certo, colocar vários desafios às suas instituições e organizações. Portanto, o propósito será o de garantir que o Porto continua a seguir essa tendência, sendo que só a colaboração entre os vários agentes da cidade poderá garantir que este se cumpra.

Participante FP: *“O grande propósito que nós temos é de facto, que o Porto seja atrativo, para quem aqui trabalha, porque de facto, o Porto também é um destino para muitas pessoas que aqui não residem, mas escolhem a cidade para trabalhar. O mesmo se aplica relativamente a quem estuda. Aliás, a colega acabou por falar também no papel da Universidade do Porto e tem de facto aqui um papel muito grande, não só na qualidade e naquilo que proporciona, os desafios que coloca à cidade, mas também no número de pessoas que acolhe diariamente para aqui estudar e, depois, também investir e viver, o que exige uma abordagem através da integração das várias áreas sectoriais.”*

Que nível de cooperação efetiva existe nos diferentes atores da cidade?

De forma resumida, na questão anterior percebemos que o Porto é uma cidade onde prevalecem várias características que tem vindo a contribuir para o aumento da sua atratividade. O propósito, como já se percebeu, é o de continuar neste rumo. Isto é, fazer com que cada vez mais pessoas tenham vontade de visitar, trabalhar, estudar ou investir na cidade.

Mas para que isso aconteça, é necessário que as várias instituições e organizações, das mais diversas áreas, colaborem e que trabalhem em conjunto para esse propósito. Nesta segunda questão, foi então analisada a opinião dos participantes relativamente ao nível de colaboração que existe entre os vários atores da cidade. Será que já existe um elevado grau de cooperação entre as entidades do Porto? Serão necessárias melhorias neste aspeto?

Ao analisar as respostas e os comentários que foram dados pelos representantes das várias instituições, verifica-se que a maioria refere que tem como prática comum o desenvolvimento de redes de cooperação, quer dentro da cidade, quer fora dela.

Participante JR: *“A Universidade do Porto, nos nossos pilares estratégicos, está a questão da cooperação intrainstitucional e interinstitucional. Nós somos uma universidade que é um conjunto de faculdades, de unidades de investigação, temos um parque de ciência e tecnologia e, portanto, promovemos a cooperação dentro da nossa comunidade. Mas também somos uma instituição fortemente habituada a colaborar com instituições externas, seja na cidade, seja no país, seja a nível internacional.”*

Participante CV: *“Ao nível da cooperação na cidade, nós estamos presentes em variadíssimos fóruns no NPisa, nos Núcleos de Inserção Social, no Conselho Municipal de Educação, no Conselho Municipal de Turismo, no Conselho Municipal de Saúde Mental e, portanto, fazemos este esforço para garantirmos a nossa presença e também participarmos em todos os fóruns(...) Ao nível da cooperação e da presença, fazemos este esforço para assegurar de facto esta presença. Temos de fazer, a meu ver, um esforço para sermos mais, de anteciparmos necessidades e não de reagirmos a necessidades.”*

Participante RSL: *“Tem havido uma melhoria contínua naquilo que é a aproximação das universidades com os operadores económicos e isso é de salutar, cada vez mais ao nível dos doutoramentos ou dos mestrados. E temos vindo a salutar. Trazer esse próprio conhecimento para dentro das empresas é fundamental. E isso é um mecanismo onde existirá sempre margem de progressão em colaboração com o sistema científico e tecnológico. Eu tenho tido várias reuniões com o centro de emprego, com as universidades.”*

No entanto, existe também a noção de que é necessário fazer mais. Vários dos participantes reconhecem a necessidade de aumentar o grau de cooperação entre os atores económicos, sociais e políticos da cidade.

Participante JR: *“Acho que nenhum de nós pensará que não há nada a melhorar. Penso que tem havido uma colaboração crescente com as instituições da cidade. Tanto esta ideia de um investigador ou um professor fechado na torre de marfim a fazer a sua investigação, eu diria, está atualmente maioritariamente ultrapassada.”*

Participante CV: *“Nós temos de trabalhar para além das nossas fronteiras e saber e ter capacidade para dar resposta para além daquilo que nos é pedido e no tempo que nos é pedido. E muito para além de cooperar.”*

Participante FP: *“Julgo que, de facto, nós temos de investir mais neste fortalecimento e criar mais esta consciência de sentido de responsabilidade. Somos capazes de trabalhar em conjunto, mas às vezes também é difícil de abdicar, quer nos sucessos, quer também nos problemas.”*

Participante RG: *“Quando entrei na sala, eu disse, eu não conheço estas pessoas, o que não devia ser natural, porque as instituições da cidade também ganham confiança para comunicar entre si... Eu acho que antes de mais nada, temos de nos conhecer. Mesmo a câmara, que conhece muita gente e muitas instituições, eu consegui ter apenas uma reunião com a Câmara.”*

Recorrendo a esta última citação, e ao analisar o que foi dito pelos restantes participantes, percebemos que um dos fatores que poderá alavancar a cooperação entre as instituições/organizações da cidade do Porto será, precisamente, a confiança. Obviamente, não apenas a confiança entre as pessoas, mas também a confiança na maneira como as instituições se organizam e como desenvolvem as suas atividades.

Participante SR: *“Portanto, o que eu acho que neste momento precisamos todos, falando do propósito, é de facto desta palavra que está aqui, que é a confiança. Confiarmos que somos todos parte da solução.”*

Participante JR: *“Em matéria da confiança, eu creio que a Universidade do Porto, enquanto instituição secular, é uma universidade, uma instituição que oferece confiança, assim como a cidade e as instituições que a constroem.”*

Assim, podemos dizer que para que a cidade do Porto seja capaz de aumentar a sua atratividade (propósito), será necessário que os seus agentes trabalhem em conjunto nesse sentido. Contudo, para que isso aconteça, será preciso garantir a credibilidade das suas várias instituições, isto é, promover a confiança nos e dos vários atores sociais, económicos e políticos da cidade.

Existe uma relação direta entre o nível de cooperação e a qualidade de Governance?

Atendendo à análise das respostas que foram dadas às duas questões anteriores, percebemos que a confiança é, sem dúvida, um fator importante para a promoção da colaboração entre as instituições portuenses. Mas como é que essa confiança pode ser construída? A resposta será, muito provavelmente, pela qualidade da *governance*, ou seja, através dos mecanismos, processos e relações pelos quais as organizações são controladas e pelos quais operam.

Assim, nesta terceira questão, o objetivo foi perceber qual a opinião dos participantes à cerca da relação que, porventura, pode existir entre o nível de cooperação das organizações/instituições da cidade do Porto e a qualidade da sua *governance*.

Embora nem todos os participantes do *focus group* tenham respondido concretamente a esta questão, a visão de uma das participantes parece ser a de que a partilha de conhecimentos e a colaboração entre instituições contribui efetivamente para a melhoria da *governance*, sobretudo, através da importação de boas práticas.

Participante JR: *“Conseguimos ver no dia a dia o impacto direto que existe na qualidade da governação da universidade em função do nível de cooperação, porque aprendemos sempre boas práticas, trocamos experiências, inclusivamente a mobilidade de recursos humanos, por exemplo, a nível da cooperação internacional, têm sido formas de fazer crescer a nossa universidade que de outra forma e a qualidade da sua governação, que de outra forma não seriam possíveis.”*

Além disso, na opinião de outro dos participantes, a governance deve ter sempre em conta o envolvimento das instituições/organizações com a comunidade.

Participante SR: *“Este tema da governance diz-me muito. A minha tese de doutoramento é precisamente sobre a governance do turismo e o tema é particularmente relevante porque nós, no turismo, entendemos que uma governance perfeita deveria ter quatro hélices. No fundo, é a evolução da matriz de trabalho que se achava há alguns anos, e essa quarta hélice é de facto, a comunidade.”*

Contudo, como afirma um dos participantes, mesmo dentro da mesma comunidade existem sempre diferenças que devem ser tidas em conta quando pensamos num modelo de governance mais colaborativo.

Participante FP: *“O país não é todo igual e mesmo dentro da cidade nós temos diferenças e temos dinâmicas muito diferenciadas e, portanto, temos de ter a capacidade de nos auto-organizar em função das dinâmicas, conseguimos criar. Eu acho que isto também é muito importante.”*

E é com estas ideias de que a colaboração tem um impacto positivo na *governance* das instituições, que esta deve ter em conta a comunidade, e que existem diferença mesmo dentro das mesmas comunidades, que avançamos para a questão seguinte, questão essa que se prende com as estratégias que se podem colocar em prática para melhorar a qualidade de *governance* na comunidade.

Como se pode melhorar a qualidade de Governance na Comunidade?

Quando os participantes foram auscultados sobre a questão de como se poderá eventualmente melhorar a *governance* na comunidade, a maioria das respostas foi no sentido de aumentar a participação ativa dos cidadãos e das instituições nos processos de construção e de decisão. Um dos participantes referiu ainda a questão da transparência, isto é, da necessidade de aumentar a informação que é disponibilizada e que pode ser avaliada e escrutinada pela comunidade.

Participante JA: *“Há muitas formas de nós envolvermos e de sermos obrigados a envolver nos processos de decisão as entidades competentes. E isso não acontece. Nós nunca somos chamados, a não ser quando estão já em discussão pública e quando se tudo já está mais ou menos feito. Nós não somos chamados para pensar, somos chamados para dar uma opinião final.”*

Participante AM: *“As câmaras podem e devem ter e criar esta espécie de fórum, onde possamos ouvir os jovens, mas é muito importante depois de os ouvir que algumas coisas se façam, porque senão os jovens desistem, vão desistir da nossa sociedade.”*

Participante LS: *“Abranger cada vez mais as entidades, que façam sentido, num grupo de trabalho como este, com os tais representantes de várias entidades que pudesse funcionar “online”, criando uma rede de boas práticas com um traço dos objetivos para um trabalho conjunto com indicadores e com o envolvimento desses mesmas entidades.”*

Participante AnM: *“Este tema da governance não é fácil de tratar, pois é algo que não existe. Nenhum plano, não existe nenhuma ação pública no Estado central, muito menos na saúde. Eu entendo que a comunidade devia conhecer, nomeadamente a autarquia, devia conhecer os investimentos que se realizem nas unidades de saúde e ter acesso às análises custo benefício.”*

Para além destas sugestões, também foram referidos pelos participantes a necessidade de aumentar a qualificação e a preparação dos cidadãos para uma participação mais ativa na sociedade, a necessidade de repensar os modelos em que estão assentes os órgãos consultivos do município e a necessidade de um maior rigor e escrutino relativamente aos indivíduos que estão nos locais de decisão, dando espaço a quem se apresenta mais preparado para esse tipo de tarefas.

Participante JR: *“Eu acho que uma questão que é fundamental e que já foi aqui, de certa forma tocada, tem haver com o investimento em iniciativas, programas formais de qualificação e de preparação dos nossos cidadãos para estarem disponíveis para uma participação mais ativa nesta intervenção da vida e das políticas da cidade, que depois se refletirá, necessariamente, nas instituições em que esses cidadãos possam estar integrados.”*

Participante SR: *“Relativamente ao conselho municipal de turismo, fico com a sensação de que as pessoas que vão para o conselho vão à espera de que a Câmara conte o que faz. E não como contribuir para fazer alguma coisa. Não sei se acontece nos outros conselhos, mas no do turismo acontece. São uma sala cheia e as pessoas estão à espera de que a Câmara diga, eu fiz isto e isto.”*

Participante FP: *“Acho que o país tem falta de pessoas capazes e temos também que, quer no desempenho das funções públicas ou nas organizações, ter um escrutínio maior. Temos de criar as condições necessárias para que os mais capazes, mais motivados, mais entusiasmados, possam ter a voz e a oportunidade.”*

Finalmente, um dos participantes referiu ainda a contribuição que a academia pode ter na avaliação dos fatores que contribuem para a melhoria da governance, bem como para o desenvolvimento de estratégias que permitam essa mesma melhoria, referindo, mais uma vez, a cooperação como fator fundamental.

Participante JR: *“A academia enquanto instituição que pode debater também sobre a qualidade da governação do ponto de vista dos fatores científicos que influenciam essa qualidade, tentar perceber dentro dos modelos existentes, como é que nós podemos melhorar a qualidade da governace. E a questão da cooperação também é fundamental.”*

Como pode ser facilmente verificado, os participantes referiram um número considerável de sugestões à cerca desta matéria: melhoria da governance. A ideia geral parece ir no sentido de que, efetivamente, a promoção da cooperação e a melhoria da governance podem contribuir para a criação de valor na cidade.

Participante FP: *“Acho que a cidade ganha à medida que consegue estabelecer redes de cooperação. Ganha, acrescenta valor, cria responsabilização e a mobilização gera também massa crítica.”*

Participante AM: *“Eu defendo que de facto o Estado deve criar as condições para que os empresários, as empresas, criam riqueza e gerem riqueza e valor. E o turismo tem criado essas condições. Depois cabe ao Estado (...) criar uma regulamentação muito mais ativa para não permitir que alguns excessos sejam criados. Mas eu acho que o turismo tem feito um papel importante para a cidade do Porto e acho que o deve continuar a fazer e acho que deve continuar a fazer esse papel que é criar condições para trazer cá as pessoas e depois cabe às entidades, se calhar também neste modelo de “governance”, ter aqui uma estratégia concertada para que se criem as condições para que os portugueses possam cá viver porque isso também faz parte da identidade de uma cidade.”*

Que ambição é expectável em termos de melhoria do nível de Cooperação?

Passando agora para a última questão abordada neste *focus group*, podemos dizer que as respostas dos participantes a esta questão se centraram, de forma mais ou menos direta, no mesmo conceito: o conceito de rede.

Participante FP: *“Acho que a cidade ganha à medida que consegue estabelecer redes de cooperação. Ganha, acrescenta valor, cria responsabilização e a mobilização gera também massa crítica.”*

Participante RG: *“É preciso haja ações como esta e outras e, portanto, eu acho que o primeiro objetivo é que todos comuniquem, criar uma rede. Tudo isso são conceitos hoje em dia quase regularizados.”*

No entanto, mais importante do que atestar a importância das redes é tentar perceber como estas podem ser construídas e/ou melhoradas, como estas podem, efetivamente, promover a colaboração entre os vários agentes da cidade do Porto e, nesse campo, as respostas dadas pelos participantes foram bastante frutíferas. Obviamente, isto deriva do facto de a maior parte das instituições/organizações já estarem incluídas em redes de trabalho/colaboração maiores ou menores.

Participante LS: *“Nós no IPAV estamos ligados a um projeto que envolve Porto, Gaia e Matosinhos, que é um exemplo daquilo que pode e está a ser feito. No entanto, o que nós sentimos também no IPAV é a questão da liderança e das redes. Portanto, falta-nos liderança (...) Eu também tive uma experiência anterior, fiz parte da Associação CAIS. Tive seis anos na direção da associação. E recordo-me também, isto para falar da questão das redes, que existem dezenas de instituições a trabalhar com os sem abrigo na cidade do Porto, na região, que se atropelavam a fazer sempre as mesmas coisas, com as mesmas pessoas(...) E portanto, esta questão das redes é importante (...) seria interessante termos aqui algo que nos unisse de uma forma mais prática e objetiva e acho que é isso que também faz falta a nível de um laboratório de novas práticas (...) Apesar de milhares de redes que existem, grupos de trabalho espalhados por todo o lado, falta um foco. E falta também sobretudo indicadores objetivos que tracem, a dez anos, algo que possa resultar em pleno.”*

Participante JR: *“Relacionado com isto eu diria também que se falou aqui da questão das redes, é importante haver se calhar algum nível de formalidade nas redes que dinamizam a comunidade. Existem, em termos informais, muitas redes.*

Todos nós poderíamos dar aqui imensos exemplos de redes nas quais participamos, algumas com uma natureza muito informal. Haver aqui uma maior formalidade e alinhamento com aquelas que sejam as prioridades estratégicas definidas para a cidade, para a região e para as nossas instituições, eu acho que é importante porque às vezes essa formalidade obriga a um contacto mais permanente e a evitar aquela sensação de que chega uma sala e realmente não conhecemos quem está à mesa, o que não é um sinal muito positivo e demonstra que há algo urgente a fazer (...) quando as redes ficam muito complexas, muito densas, naturalmente ficam mais difíceis de gerir e, portanto, aí entram políticas que aumentem a transparência, a accountability das várias iniciativas, investindo na capacitação também nesses domínios, na ética, que muitas vezes todos os consideramos importantes, mas não são um objetivo.”

Participante FP: *“Nós pretendemos trabalhar em rede e temos de promover o trabalho em rede na cidade, mas também temos de ter uma cultura organizacional da gestão da cidade. (...) organizar e perceber o papel e a missão que compete a cada um (...) Curiosamente ouvimos todos os atores e, às vezes, esquecemos que as crianças também são capazes de perceber e de sentir e nem sempre nós criamos espaços para a sua participação.*

Ou seja, há sempre muito margem para quando falamos em preparação, em rede, em mobilização para a participação na construção, todos podemos ser autores ou atores nesse sentido de construção, garantir que ninguém fica de fora (...) Acho que é importante nós também criarmos o sentido de identidade e de pertença à comunidade, ao território que habitamos. Para de facto, haver a apropriação do espaço, haver o envolvimento e haver o entusiasmo. Só dessa forma é que nós conseguimos fortalecer as redes (...) Nós temos procurado muito desenvolver o conceito do “Porto Cidade Educadora”, como se a cidade fosse o grande palco onde tudo acontece e tem de haver aqui intencionalidade também educativa. E tem de haver esta perspetiva de missão educadora, porque eu acho que é isto que continua a fazer a diferença nas organizações, nas pessoas, nas atitudes e nos valores de cada um. Dizer que, de facto, nós temos de perceber que redes é que construímos e que espaços é que temos de participação.”

Participante JA: *“Parece-me que nós, como cidade, como portuenses, nós somos solidários. Gostamos de partilhar, de transmitir, de funcionar em rede. As nossas instituições nem sempre funcionam. E isso, isso é estranho, porque nós não somos assim por natureza(...)*

Nem sempre a nossa universidade é chamada para participar nas decisões emblemáticas de construção de cidade. Nós temos provavelmente várias instituições que podiam ser ouvidas em diferentes outras matérias e muitas vezes não o é. Isto quer dizer que também aqui temos de melhorar o aspeto de governance e de envolvimento do funcionamento em rede. (...) muitas vezes funcionar em rede é muito mais difícil e muito mais complexo, mas geralmente dá muitos mais proveitos (...) Foi muito debatido o funcionamento da rede. Parece que era necessário que as redes fossem mais alargadas, intermunicipais, na idealização da construção da própria cidade (...) Eu toquei aqui numa questão que foi a descentralização e que eu julgo que é pouco. Mas mesmo sendo pouco, eu acho que já é um pequeno passo para aquilo que é o objetivo (...) que é melhorar as nossas redes intermunicipais, coisa que não tem existido. Mas também é preciso nós melhorarmos as nossas redes Intra municipais.”

Participante CV: *“Nós sabemos bem colaborar, mas nem sempre sabemos cooperar (...) E a colaboração tem de facto esta vantagem de darmos o nosso conhecimento e o nosso contributo para os outros. E no que diz respeito, às redes, elas são efetivamente vantajosas, mas nós não temos a preocupação de fazer a avaliação do impacto e a avaliação dos resultados das redes. E devemos fazê-lo.”*

Participante RSL: “Eu só queria dar aqui quatro notas. A primeira, perceber quem são os agentes da cidade ou agentes da região e segregá-los por áreas ou setores, que fossem dinamizados pela sociedade civil, ou aproveitar os fóruns, como falamos aqui há pouco, dos Conselhos Municipais ou fóruns das autarquias, mas que, na minha perspetiva, deveriam ser numa vertente de dinamizador ou de moderador. Um segundo ponto. Partilha de informação. Deveríamos ter aqui algum local de repositório de informação. Vivemos num mundo 4.0, 5G, e devemos ter um local onde pudéssemos ir buscar a informação e termos a informação (...) E isto ajudaria a ter uma gestão eficiente de recursos, porque muitas vezes somos overloaded com informação (...) Depois, podemos ter um modelo regular deste tipo de reuniões periódico com action plans associados e com reuniões itinerantes por cada uma das nossas entidades (...) assim conhecíamos também a realidade de todos os parceiros e permitiria que fôssemos capazes de trabalhar em rede. E a outra questão é o handover. Quando há pessoas que vão mudando de funções, deve haver sempre uma forma das pessoas terem o action plan daquilo que foram fazendo, que permaneça na organização, e que a pessoa que vai suceder consiga aceder e consiga dar uma continuidade ao trabalho com a maior brevidade possível, que consiga contribuir no imediato.”

Como podemos verificar, os participantes consideram ser importante o desenvolvimento de redes que fomentem a colaboração na comunidade, contudo, a maior parte não deixa de fazer algumas sugestões importantes à cerca de como essas redes podem e devem funcionar.

Estas sugestões prenderam-se sobretudo com a necessidade de existir uma liderança forte e um foco bem definido, com a criação de indicadores que possam servir para ajudar no planeamento e na avaliação do impacto das redes, com a necessidade da existência de uma certa formalidade, bem como com a adoção de modelos de governance que garantam a transparência e a accountability destas/nestas redes. Também foi referida a ideia de que ninguém deve ficar de fora (dar a palavra ao máximo de agentes) e que estas redes devem ser construídas tendo por base a noção de “missão educadora”, a identidade e o sentido de comunidade. Por último, mas não menos importante, foi também referida a necessidade de reforçar as redes intermunicipais e intra municipais que já existem e a necessidade de, na construção das redes, absorver novas ferramentas (tecnologia) para, desta forma, aumentar a sua eficiência.

04. DISCUSSÃO

Como podemos perceber pela análise das respostas dadas durante o *focus group*, existe, entre os participantes, a ideia de que cidade do Porto se tem vindo a tornar uma cidade cada vez mais atrativa. Prova disso é o facto de, por exemplo, em 2023, a cidade do Porto ter sido considerada, pela *fDi Intelligence* (2023), como a primeira na lista das “Top 10 Large European Cities of the Future 2023” na categoria *FDI Strategy*, devido à sua capacidade para atrair investimento direto estrangeiro, ficando à frente de cidades como Birmingham, Glasgow, Antuérpia ou Manchester. Obviamente, este resultado estará certamente associado a uma série de características que a cidade apresenta como, por exemplo, o facto de ter um ambiente empresarial dinâmico ou o facto de ter um conjunto importante de unidades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico (Marques & Pinho, 2020). Este aumento da atratividade da cidade também pode ser facilmente verificável se olharmos para o setor do turismo e para o crescimento que este tem vindo a registar nos últimos anos, tanto na cidade do Porto como em toda a região Norte de Portugal (INE, 2022).

Mas para que a cidade continue a apresentar esta tendência positiva, será necessário, do ponto de vista dos participantes deste *focus group*, que as várias instituições e organizações colaborem e trabalhem em conjunto para esse propósito. Embora o *focus group* tenha revelado que a maioria das intuições/ organizações representadas já desenvolvem algum tipo de estratégia(s) de colaboração/cooperação com entidades dentro e/ou fora da cidade, os seus representantes reconhecem que é necessário fazer mais, isto é, reconhecem a necessidade de aumentar o grau de cooperação entre os atores económicos, sociais e políticos da cidade do Porto. Se atentarmos na literatura mais recente, podemos verificar que a ideia geral é a de que, de facto, as parcerias multisectoriais - entre organizações governamentais, organizações sem fins lucrativos, organizações privadas e públicas, grupos comunitários e membros individuais da comunidade – podem ter um impacto positivo no desenvolvimento económico e sustentável das cidades (Xue et al., 2020).

Contudo, de acordo com os participantes do *focus group*, o desenvolvimento destas parcerias multisectoriais estará sempre muito dependente do nível de confiança.

Isto é, da confiança na maneira como as instituições se organizam e desenvolvem as suas atividades, bem como da confiança entre os próprios agentes. Mais uma vez, esta visão está de acordo com uma vasta gama da literatura que cita que a confiança interpessoal e a confiança institucional podem ser, efetivamente, determinantes importantes para o crescimento económico, para a coesão social e para o bem-estar (Algan, 2018).

Desta forma, para aumentar o nível de cooperação na cidade do Porto, será então essencial que as instituições/ organizações da cidade adotem modelos de *governance* que garantam a confiança necessária para criar e/ou fortalecer as suas relações de colaboração. A literatura aponta precisamente para esta hipótese, isto é, para o facto de a qualidade da *governance* ter a capacidade de potenciar a colaboração (e a coordenação) no caso de grandes redes de projetos interorganizacionais (Tannir et al., 2023). No entanto, esta relação também se pode dar no sentido contrário. Como afirma um dos participantes, através da colaboração poderá também ser possível melhorar/innovar os modelos de *governance* das instituições/organizações (Pouwels & Koster, 2017).

Já quando questionados sobre o que poderia ser feito para melhorar a qualidade da *governance*, as respostas dos participantes foram no sentido de que se deveria aumentar a participação ativa dos agentes nos processos de decisão, aumentando também a qualificação e a preparação dos cidadãos para, desta forma, serem capazes de ter uma participação mais ativa na sociedade. Também foi referido a necessidade de aumentar a transparência e de repensar os modelos em que estão assentes os órgãos consultivos do município, tentando dar espaço e voz aos indivíduos mais capacitados, bem como a necessidade de incluir a academia na avaliação e no desenvolvimento de estratégias para a melhoria da *governance*. No seu conjunto, estas sugestões parecem indicar que seria benéfico para a cidade a adoção de um modelo de *governance* colaborativa, que envolva o governo, a comunidade e o sector privado. Esta noção de que se os agentes de uma determinada sociedade comunicarem entre si e trabalharem em conjunto conseguem alcançar mais do que se trabalharem de forma isolada parece ser cada vez mais unânime, podendo, inclusive, este tipo de modelos, ter um papel muito importante no cumprimento dos *Sustainable Development Goals* (Glass et al., 2023).

Finalmente, esta vontade de colaborar, levou vários dos participantes a referir a necessidade da criação de redes que permitam às instituições/organizações da cidade trabalharem em conjunto. Contudo, como a maior parte das instituições/organizações já têm ou tiveram alguma experiência de trabalho/colaboração em rede, os seus representantes não deixaram de fazer alguns reparos importantes à cerca de como essas redes poderiam e deveriam funcionar. De forma resumida, para os participantes, estas redes terão de ser baseadas em relações de confiança, apoiadas por ferramentas tecnológicas, promovidas por líderes empenhados, e deverão ter objetivos e instrumentos de avaliação e escrutínio bem definidos, o que, por sua vez, se coaduna com a literatura mais recente à volta desta temática (Lopes & Farias, 2022).

Com base nas respostas que foram dadas às cinco principais questões do *focus group*, podemos agora apresentar um conjunto de implicações práticas/políticas que derivaram desta análise. Em primeiro lugar, é imperativo que a cidade continue a apostar na manutenção e na melhoria das características que fazem do Porto uma cidade atrativa.

Isto é, deve continuar a apostar em campos tão diversos como a educação, a segurança, a inovação e o conhecimento, sem nunca esquecer a tradição e os traços distintivos que fazem da cidade aquilo que ela é.

Um bom exemplo de um programa centrado nesta ideia da manutenção da identidade da cidade é o “Porto de Tradição”, projeto camarário que visa a proteção do comércio histórico. De facto, durante o *focus group*, foi apontado, por um dos participantes, o receio do crescimento do turismo poder levar à descaracterização da cidade do Porto. Para evitar que isto aconteça, no desenvolvimento dos programas e dos projetos com vista ao aumento da atratividade da cidade deve ser promovida a colaboração entre os seus vários agentes económicos, sociais e políticos.

No entanto, para que seja possível fomentar a colaboração entre as várias instituições e organizações da cidade, é necessário promover a confiança entre elas - é impossível cooperar sem confiar. Para isso, é necessária a melhoria constante da qualidade da governance das instituições e organizações da cidade, pois este facto pode servir para alavancar a confiança entre os vários agentes.

No entanto, o próprio aumento da colaboração entre os agentes também poderá servir para melhorar a *governance*, pois trabalhando em conjunto, as instituições/organizações poderão importar ou adaptar as boas práticas vigentes nas entidades parceiras.

A solução deverá então passar pela adoção de modelos de *governance* colaborativos, apropriados para o caso da cidade do Porto, que permitam a criação de redes de trabalho entre as várias instituições/organizações da cidade e que, no fundo, possibilitem ter uma abordagem mais sinérgica na construção das políticas públicas centradas no desenvolvimento da cidade. Obviamente, na construção destes modelos de *governance* deve ser dada voz à academia, mais precisamente, aos investigadores e especialistas que atuam nesta temática, pois eles poderão participar na avaliação dos fatores que contribuem para a melhoria da *governance*, bem como no desenvolvimento de estratégias que permitam essa mesma melhoria.

De forma mais geral, podemos dizer que para cumprir o propósito de aumentar a atratividade da cidade do Porto, será necessário envolver o máximo de representantes da comunidade na definição, construção e execução das estratégias para esse efeito, pois só através da colaboração e da inteligência coletiva será possível ter uma visão mais abrangente das necessidades e das capacidades da cidade e chegar, de forma mais eficiente, a soluções concretas para os desafios que a cidade enfrenta e criar valor para os agentes envolvidos e para toda a comunidade, o chamado valor partilhado.

Contudo, para atingir estes objetivos, as redes de trabalho e colaboração não podem ser constituídas de qualquer forma. Estas deverão obedecer a um certo nível de formalidade, pois quando as redes são muito amplas podem ser gerados alguns constrangimentos ao seu funcionamento se não existir um conjunto de regras e práticas bem definidas – podem dar origem à “anarquia” como foi referido por um dos participantes. Para além disso, estas deverão ter na sua base um conjunto de objetivos e metas bem definidos, assim como um grupo de indicadores que poderão ser utilizados na avaliação dos impactos das suas atividades.

Deverão promover um elevado grau de transparência, de forma a permitir o escrutínio da comunidade em que estão inseridas, e utilizar, cada vez mais, as novas tecnologias para aumentar a sua eficiência.

Por fim, estas redes deverão ser compostas e lideradas por indivíduos capacitados e competentes e, por isso mesmo, é imperativo que se aposte continuamente na formação. Este último ponto é essencial, pois se queremos incluir e ouvir o máximo de agentes nestas redes, é preciso garantir que estes terão a capacidade para participar construtivamente no desenvolvimento da comunidade.

05. CONCLUSÃO

Este estudo, compreendido no “Projeto ICCA - Mais Inteligência Coletiva para uma Comunidade mais Aberta”, foi elaborado com o intuito de compreender a percepção pública sobre a qualidade da *governance*, da cooperação na comunidade e da relação entre estas duas variáveis na cidade do Porto. Para esse efeito, foi realizado um *focus group*, onde foram incluídos 10 indivíduos provenientes de entidades representativas da cidade e das suas diversas dimensões, tendo sido posteriormente analisadas as suas respostas a 5 grandes questões. Estas questões foram:

- 1)** *Quais são os principais traços distintivos da cidade do Porto enquanto Comunidade? Qual o seu propósito?*
- 2)** *Que nível de cooperação efetiva existe os diferentes atores da cidade? Com que contexto de confiança?*
- 3)** *Existe uma relação direta entre o nível de cooperação e a qualidade de Governance na comunidade?*

Na segunda ronda, as questões a que se procurou dar resposta foram:

- 4)** *Como se pode melhorar a qualidade de Governance na comunidade? Que impacto em termos de valor?*
- 5)** *Que ambição é expectável em termos de melhoria do nível de Cooperação? Qual o papel das Redes?*

Tendo por base as respostas que foram dadas às questões do *focus group*, foi então possível apresentar um conjunto de implicações práticas/políticas que derivaram da sua análise. De forma resumida, a opinião dos participantes parece ser a de que para cumprir o propósito de promover a atratividade da cidade - isto sem descurar a sua identidade - será necessário aumentar o grau de colaboração entre os agentes da cidade, implementando, sempre que possível, modelos de *governance* que permitam envolver as entidades públicas, privadas e a comunidade na gestão e no planeamento da cidade – *governance* colaborativa. No entanto, para que isto aconteça, será necessária a definição de estratégias centradas na promoção da confiança entre os parceiros, isto porque na visão dos participantes a confiança parece ser um fator determinante para o aumento da colaboração e para a melhoria da própria *governance* da cidade. De forma mais precisa, parece ser necessária a criação de redes abrangentes que permitam envolver atores dos mais variados setores da sociedade. Contudo, para que estas redes criem valor para a sociedade portuense, estas deverão ser cuidadosamente construídas e deverão, no decorrer da sua atividade, obedecer a uma série de regras, de processos e de comportamentos que permitam a articulação dos interesses dos vários *stakeholders* envolvidos.

Finalmente, falando das limitações deste estudo, podemos dizer que uma limitação é o facto da amostra não ser tão diversificada como se pretendia. Desta forma, uma sugestão para os trabalhos futuros é a de que estes poderão ser mais abrangentes no que toca à representatividade da comunidade local. Outra sugestão será a de tentar desenvolver indicadores que permitam analisar estas questões numa perspetiva mais qualitativa, sendo que este tipo de análise pode ser extremamente útil para a criação de estratégias mais precisas à cerca destas matérias.

Contributos: Todos os autores (GS, LS e RS) contribuíram para o planeamento do estudo. A análise foi conduzida por GS, LS e RS. A versão inicial do artigo foi escrita por RS. Todos os autores (GS, LS e RS) reviram o manuscrito e aprovaram a versão final para publicação. A UL-CUP é a garantia do artigo.

Financiamento: Esta investigação foi apoiada pelo Programa Active Citizens Fund e coordenado pela Fundação Calouste Gulbelkian.

Isenção de responsabilidade: Os financiadores não desempenharam nenhum papel na condução do estudo.

Envolvimento público: O público não esteve envolvido na conceção, na condução, na elaboração de relatórios ou nos planos de divulgação desta investigação.

Declaração de disponibilidade de dados: Os dados estão disponíveis mediante solicitação razoável. Restrições éticas relacionadas à confidencialidade dos participantes proíbem os autores de disponibilizar publicamente o conjunto de dados. Durante o processo de consentimento, foi explicitamente garantido aos participantes que os dados seriam vistos apenas pelos membros da equipa do estudo.

CONCLUSÃO

Para qualquer discussão sobre o conjunto de dados, entre em contato com o autor correspondente: RS (p7058@ulusofona.pt)

06. BIBLIOGRAFIA

Algan, Y. (2018). *Trust and social capital*. In Stiglitz, J., J. Fitoussi and M. Durand (eds.), *For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307278-12-en>.

Barbour R, & Kitzinger, J. (1999). *Developing focus group research: Politics, theory and practice*. Sage, London, UK. <https://doi.org/10.4135/9781849208857>

Blijleven, W., & van Hulst, M. (2022). *Encounters with the organisation: how local civil servants experience and handle tensions in public engagement*. *Local Government Studies*, 48:3, 615-639. <https://10.1080/03003930.2020.1857247>

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. Sage, London, UK.

Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2012). *Corporate governance and development – an update*. Focus 10, Global Corporate Governance Network, IFC. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2061562>

Commission on Global Governance (1995). *Our Global Neighbourhood*. Oxford University Press, Oxford.

Ezzine, H. (2016). *Dynamics between social norms and corporate governance: insights from a survey of French and Saudi firms during the subprime crisis*. *Recherches en Sciences de Gestion* 2016/6, 117, 21–49. <https://doi.org/10.3917/resg.117.0021>

fDi Intelligence (2023). *European cities and regions of the future 2023. The best and the brightest among Europe's investment destinations*. The Financial Times, London, UK. URL: https://www.fdiintelligence.com/content/download/82064/2683542/file/fDi_0223_ECOF.pdf.

Galego, D., Moulaert, F., Brans, M., & Santinha, G. (2022). *Social innovation & governance: a scoping review, Innovation*. The European Journal of Social Science Research, 35(2), 265-290. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1879630>

Glassa, L-M., Newiga, J., & Ruf, S. (2023). MSPs for the SDGs – *Assessing the collaborative governance architecture of multi-stakeholder partnerships for implementing the Sustainable Development Goals*. Earth System Governance, 17, 100182. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2023.100182>

Hwang, J., & Akdedeb, S. H. (2011). *The influence of governance on public sector efficiency: A cross-country analysis*. The Social Science Journal, 48, 735–738. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2011.04.002>

INE (2023). *Estatísticas do Turismo – 2022*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. URL: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=619094558&att_display=n&att_download=y

Khan, H. M. (2013). *Governance and development: The perspective of growth-enhancing governance*. In Ohno, K., & Ohno, I. (Eds.), *Eastern and Western Ideas for African Growth: Diversity and Complementarity in Development Aid*. <https://doi.org/10.4324/9780203555644-5>

Kjær, A. M. (2004). *Governance*. Polity Press, Cambridge, UK.

Lopes, A. V., & Farias, J. F. (2022). *How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature*. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114-130. <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>

Marques, J., & Pinho, M. (2021). *Collaborative research to enhance a business tourism destination: a case study from Porto*. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 13(2), 172-187. <https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1756307>

NESTA (2017). *Governing with Collective Intelligence*. NESTA: London, UK. https://www.nesta.org.uk/documents/539/governing_with_collective_intelligence.pdf

OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>

Pouwels, I. & Koster, F. (2017). *Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study*. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 184-204. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2017-0003>

Rubio, M., Del Mar Ramos-González, M., Sastr, M., & Danvila-del-Valle, I. (2020). *Exploring Sustainability, Good Governance, and Social Responsibility in Small and Medium Enterprises*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 852–869. <https://doi.org/10.1002/csr.1849>

Tannir, M., Mills, G., Krystallis, I. & Kalra, J. (2023). *Governance, cooperation and coordination in large inter-organisational project networks: a viable system perspective*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2022-0485>

Thornberg, R. (2012). *Informed Grounded Theory*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), 243–259. <https://doi.org/10.1080/00313831.2011.581686>

Wang, H., Liu, Y., Xiong, W., & Song, J. (2019). *The moderating role of governance environment on the relationship between risk allocation and private investment in PPP markets: Evidence from developing countries*. International Journal of Project Management, 37(1), 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.008>

Williams, S. N., Armitage, C. J., Tampe, T., & Dienes, K. (2020). *Public perceptions and experiences of social distancing and social isolation during the COVID-19 pandemic: a UK-based focus group study*. BMJ Open, 10(7), e039334. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-039334>

+INFO SOBRE O PROJETO ICCA

