



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Governança local e sustentabilidade urbana: Perceções de *stakeholders* em Torres Vedras

Inês Nunes Góis

Orientador: Professor Doutor Pedro Veiga Vaz da Silva Goulart

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública

Lisboa
2025



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Governança local e sustentabilidade urbana: Perceções de *stakeholders* em Torres Vedras

Inês Nunes Góis

Orientador: Professor Doutor Pedro Goulart

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública

Júri:

Presidente:

- Doutor Alexandre Manuel Martins Morais Nunes, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor Pedro Veiga Vaz da Silva Goulart, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientador;

- Doutora Sandra Isabel Rasteiro Firmino, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutor Filipe Eduardo Miranda Ferreira, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa
2025

Agradecimentos

Este trabalho é o culminar, não só de um caminho trilhado por obstáculos, esforços e objetivos aparentemente inalcançáveis, mas igualmente por conquistas, recompensas e metas atingidas. Ainda que tenha percorrido esse caminho sozinha, nunca o percorri em solidão e, por isso, devo agradecimentos a quem me acompanhou nesta aventura.

Desde logo, devo um agradecimento aos integrantes da cidade de Torres Vedras que, prontamente e com uma inabalável simpatia, permitiram tornar-se meus entrevistados. Durante todo o processo de entrevistas expuseram as suas dúvidas, as suas mais firmes convicções e as suas reflexões. Sem vocês este trabalho não poderia existir e, por isso, obrigada pela disponibilidade e a amabilidade com que me presentearam.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Goulart, pela sua mentoria e por ter, para além do papel de acompanhamento, incentivado ao pensamento crítico e reflexão. Os seus conselhos, sempre pertinentes e considerados, são agradecidos.

Ao Professor Doutor Paulo Seixas e Professora Doutora Elisabete Carvalho que, numa fase inicial de ponderação teórica, encaminharam-me para o que seriam os alicerces desta investigação.

Para além dos Professores académicos, deixo um especial agradecimento à Irene, a funcionária escolar da escola primária que frequentei, que foi uma verdadeira Professora e que sempre me ensinou o valor da Terra, que me permitia brincar e ter contacto com a natureza, mas sempre com respeito por aquilo que é de todos. Obrigada por nos deixares subir à nespereira.

Às minhas pessoas que, mesmo longe fisicamente, estão no meu pensamento diariamente. Obrigada à minha família, em especial aos meus avós, tios-avós, tios, primos e família do coração, particularmente por demonstrarem sempre interesse no que a “miúda” anda a fazer. Devo um especial agradecimento à minha cunhada pelo apoio e por aquela semana em que me fez companhia na escrita deste trabalho.

Ao Francisco, que aturou mil e uma sessões de desabafo e reflexão académica, que foi sempre um apoio e que conseguiu motivar-me mesmo quando eu não me deixava ser motivada. Obrigada por tudo.

À Anaís, uma amiga de uma vida inteira, uma irmã. Obrigada por nunca me largares da mão, por seres um exemplo, não só academicamente, como enquanto pessoa e por estares sempre comigo. Obrigada por tudo, especialmente por aquela vez em que me pressionaste para acabar a dissertação.

Por fim, às pessoas mais importantes da minha vida, o meu pai, Zé, a minha mãe, Cristina, e o meu irmão, Nuno. Obrigada, pai, por me ensinares a ser livre com responsabilidade, por me ensinares o equilíbrio entre o perfeccionismo e a descontração, por me fazeres rir com as tuas piadas sem piada, por me ensinares a ter consideração e respeito pelos outros e por teres sempre uma palavra sábia e um abraço para mim. Obrigada, mãe, por seres a pessoa mais otimista que conheço, por me incentivares a todas as aventuras, por me ensinares a sonhar, por me ensinares que tudo se resolve no fim e por me fazeres sentir que, mesmo que não se resolva, tenho sempre o teu colo para me recompor. Obrigada, Nuno, por seres o melhor irmão mais velho que poderia ter, por seres um molde daquilo que eu aspiro ser um dia, por me ensinares o valor da disciplina com moderação, por me ensinares a olhar para a vida com sentido de humor e por me compreenderes como ninguém. Este trabalho é tanto fruto do meu esforço, como é do vosso e, por isso e por muito mais, é tanto da vossa autoria como é da minha. Obrigada por acreditarem mais do que eu e por me rodearem de puro e verdadeiro amor.

Resumo

O desenvolvimento sustentável é um desafio, particularmente da Governança Local, e Portugal tem uma cidade destacada internacionalmente pelas suas práticas sustentáveis: Torres Vedras. Mas o que será que os *stakeholders* locais pensam sobre a questão? A presente investigação pretendeu compreender os fatores que, na perspetiva dos seus *stakeholders*, contribuem para a criação e desenvolvimento de sustentabilidade nesta cidade. Para apurar estas perceções, procurou-se compreender a sustentabilidade enquanto um valor público, inerente à Governança, com as suas características específicas. A investigação de abordagem qualitativa baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas a dez *stakeholders* locais com posterior tratamento de dados com recurso ao *software* MAXQDA. Os *stakeholders* entrevistados incluíram representantes de quatro tipos de conhecimento: político, técnico, local e centrado na prática. Os resultados obtidos evidenciaram que existem três fatores percecionados como essenciais para a criação e desenvolvimento de sustentabilidade em Torres Vedras: os pilares de desenvolvimento sustentável devem estar presentes e equilibrados; a Governança e a interação e colaboração entre *stakeholders* durante todo o processo de criação de políticas públicas; conceção de valor público, legitimidade, apoios sociais e capacidade operacional, aspetos basilares da criação de valor público. Para além destes fatores, realçaram-se questões culturais relevantes como o papel da educação para a sustentabilidade e a influência da tradição. Apesar destes resultados, destaca-se que os *stakeholders* locais sentem distanciamento relativamente aos Decisores Políticos do Governo Central e à Administração Pública Central.

Palavras-chave: Governança, Sustentabilidade, Criação de Valor Público, Desenvolvimento Sustentável, Tipos de Conhecimento.

Abstract

Sustainable development is a challenge, particularly in Local Governance, and Portugal has a city internationally recognized for its sustainable practices: Torres Vedras. But what do local stakeholders think about this issue? This research seeks to understand the elements that, from the perspective of these stakeholders, contribute to the creation and development of sustainability in the city. To assess these perceptions, the goal was to understand sustainability as a public value, inherent to Governance, with its specific characteristics. The qualitative approach of the research was based on semi-structured interviews conducted with ten local stakeholders, followed by data analysis using MAXQDA software. The interviewed stakeholders include representatives of four types of knowledge: political, technical, local, and practice-centered. The results showed that there are three factors perceived as essential for the creation and development of sustainability in Torres Vedras: the pillars of sustainable development must be present and balanced; governance and the interaction and collaboration between stakeholders throughout the entire public policy creation process; the conception of public value, legitimacy, social support, and operational capacity, which are fundamental aspects of public value creation. Besides these factors, relevant cultural issues were highlighted, such as the role of education for sustainability and the influence of tradition. Despite these results, it was noted that local stakeholders feel distant from the political decision-makers of the Central Government and Central Public Administration.

Keywords: Governance, Sustainability, Public Value Creation, Sustainable Development, Knowledge Types.

Índice

Índice de Quadros.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Abreviaturas e Siglas.....	x
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Governança.....	3
1.2. Valor público.....	15
1.3. Sustentabilidade	29
2. Opções Metodológicas	34
2.1. Modelo de análise.....	34
2.2. Abordagem metodológica	35
2.3. Desenho de pesquisa.....	36
2.4. Técnicas e estratégia de recolha de dados.....	37
2.5. Procedimento do tratamento de dados	38
3. Contexto e apresentação dos resultados.....	41
3.1. Caracterização da cidade de Torres Vedras	41
3.2. Os <i>stakeholders</i> e as entrevistas.....	43
3.3. Resultados das entrevistas	45
4. Discussão dos resultados.....	70
4.1. Caracterização dos <i>stakeholders</i>	70
4.2. Criação de sustentabilidade.....	72
4.3. Desenvolvimento de sustentabilidade	74
5. Considerações finais	79
Referências Bibliográficas.....	82
Índice de Anexos.....	90

Anexos	91
--------------	----

Índice de Quadros

Quadro 1. Três níveis da Governança	4
Quadro 2. Diferentes aplicações de “Governança”	5
Quadro 3. Principais características da Nova Gestão Pública e da Governança	7
Quadro 4. Nova Gestão Pública aliada à Governança	9
Quadro 5. Vantagens e desvantagens dos tipos de conhecimento.....	13
Quadro 6. Categorias de valores públicos	18
Quadro 7. <i>Categorias das dimensões “Legitimidade e Apoio” e “Capacidade Operacional” do Strategic Triangle</i>	24
Quadro 8. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	30
Quadro 9. Metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 11: Tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis	32
Quadro 10. Operacionalização de conceitos	34
Quadro 11. Caracterização dos entrevistados	46
Quadro 12. Categoria de análise “Tipo de conhecimento”	46
Quadro 13. Categoria de análise “Participação nas atividades promovidas na cidade”	48
Quadro 14. Categoria de análise “Percepção de sustentabilidade na cidade”	49
Quadro 15. Categoria de análise “Fatores para a sustentabilidade”	50
Quadro 16. Categoria de análise “Conceção de valor público”	52
Quadro 17. Categoria de análise “Fontes de legitimidade”	54
Quadro 18. Categoria de análise “Capacidade operacional”	56
Quadro 19. Categoria de análise “Projetos/ações ambientais”	57
Quadro 20. Categoria de análise “Voz dos cidadãos”	58
Quadro 21. Categoria de análise “Proximidade com a capital”	59
Quadro 22. Categoria de análise “Medidas sociais”	61
Quadro 23. Categoria de análise “Percepções sobre os Decisores Políticos”	62

Quadro 24. Categoria de análise “Gestão de recursos naturais”	63
Quadro 25. Categoria de análise “Alocação e gestão de recursos”	63
Quadro 26. Categoria de análise “Interação e colaboração entre <i>stakeholders</i> ”	65
Quadro 27. Categoria de análise “Abordagens <i>bottom-up</i> ”	67
Quadro 28. Categoria de análise “Percepções sobre a Administração Pública a um nível central”	68
Quadro 29. Categoria de análise “Percepções sobre a Administração Pública a um nível internacional”	68

Índice de Figuras

Figura 1. Valor numa perspetiva subjetiva e numa perspetiva objetiva	16
Figura 2. Valor Público enquanto um equilíbrio de interesses	17
Figura 3. Panorama de valores públicos	18
Figura 4. Estrutura do universo de valores públicos	20
Figura 5. <i>Public Value Account</i> conciliado ao <i>Strategic Triangle</i>	23
Figura 6. Cadeia de valor	26
Figura 7. Estrutura de criação de valor público	27
Figura 8. Lógica e processo de criação de valor público	28
Figura 9. Modelo de análise	34
Figura 10. Processo de investigação	36
Figura 11. Comparação de despesa prevista na área da sustentabilidade.....	42
Figura 12. <i>Stakeholders</i> selecionados de acordo com a dimensão em que se inserem.	43

Abreviaturas e Siglas

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Introdução

A necessidade de adoção de práticas sustentáveis é hoje um imperativo, particularmente, em contextos regionais e locais. A pertinência do papel das cidades na sustentabilidade é reforçada na Resolução A/RES/70/1 de 25 de setembro de 2015 da ONU, que define a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável e define dezassete objetivos de desenvolvimento sustentável, sendo que o décimo primeiro objetivo descreve a aspiração a cidades e comunidades sustentáveis. Na União Europeia também se verifica um foco no papel da gestão regional, sendo possível observar que uma das ações do Pacto Ecológico Europeu é o “Desenvolvimento turístico e regional” (Comissão Europeia, 2019).

A necessidade da criação e desenvolvimento de cidades sustentáveis é, igualmente, pertinente a nível nacional. Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020 de 13 de novembro (que aprova a Estratégia Portugal 2030), uma das quatro agendas temáticas é a “Transição climática e sustentabilidade dos recursos”, relevando, em múltiplas ações, o papel da governação local nesta transição, como é exemplo a ação “Melhorar a qualidade dos solos, do ar e do ambiente nas cidades” englobada no domínio “Reduzir os riscos e valorizar os ativos ambientais”.

Desta forma, é possível deduzir que a procura pela sustentabilidade é uma preocupação mundial que passa pela concretização de ações a um nível local, daí advindo a relevância e o contributo expectado pela realização da dissertação proposta no presente documento, que se enquadra na área temática de Governação Pública.

Assim, a Governança local é um elemento crucial para compreender o desenvolvimento sustentável a nível local. No país tem-se verificado que, ainda que possam surgir atritos devido ao confronto entre tipos de conhecimento dos *stakeholders*, as iniciativas participativas nutrem o debate em temas de interesse público – como é o caso da sustentabilidade –, de diversas formas, o que significa que a coprodução pode promover vantagens para o setor público e a restante comunidade (Goulart & Falanga, 2022). No atual panorama de interações entre diversos intervenientes, destacando-se a interação horizontal (entre os diferentes participantes a um nível local) e vertical (entre diferentes níveis), torna-se premente auscultar estes intervenientes.

Um exemplo na prossecução da sustentabilidade é a cidade de Torres Vedras que se consolidou em Portugal como a primeira cidade portuguesa a ser reconhecida como uma “(...) *green ambassador* (...)”, em 2015, pela Comissão Europeia através do programa “*European Green Leaf*” (European Commission, 2015). Desta forma, será o objeto de estudo da dissertação pelo seu progresso a um nível local e reconhecimento internacional na área da sustentabilidade, através da reflexão e identificação de boas práticas que possam ser implementadas noutras cidades portuguesas que ambicionem a prossecução da sustentabilidade.

Assim sendo, a pergunta de partida será: “Quais os fatores que potenciaram a criação ou o desenvolvimento da sustentabilidade em Torres Vedras na perspetiva dos *stakeholders*?”

Serão estudados os fatores que contribuíram para a criação e desenvolvimento da sustentabilidade enquanto valor público na cidade de Torres Vedras até ao presente, na perspetiva dos *stakeholders* envolvidos.

O objetivo geral da dissertação será:

- Analisar os fatores que potenciam a criação ou o desenvolvimento de sustentabilidade em Torres Vedras na perspetiva dos *stakeholders*.

Os objetivos específicos contemplarão:

- Analisar fatores de desenvolvimento de sustentabilidade em três dimensões (social, económica e ambiental).
- Analisar a criação da sustentabilidade enquanto valor público – utilizando o Triângulo Estratégico de Moore (2013).
- Caracterizar os *stakeholders* relativamente ao seu tipo de conhecimento e à sua participação no desenvolvimento da sustentabilidade.
- Analisar a alocação dos recursos através de orçamentos e relatórios municipais.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Governança

Desde os anos 90 que há uma familiarização com a Governança, descrita por Pollitt e Hupe (2011) como um conceito “mágico”, na medida em que é amplo, moralmente atrativo (decorrente do seu aspeto moderno), consensual e que, recorrentemente, é mencionado em documentos políticos, projetos de reformas e no meio académico e profissional da Administração Pública. Apesar da ambiguidade do conceito, Governança geralmente refere-se aos meios pelos quais se obtém direção, controlo e coordenação de indivíduos e organizações (parcialmente ou totalmente) autónomos, em nome de interesses para os quais poderão contribuir juntos (Lynn et al., 2000).

O Banco Mundial (1992), pela primeira vez, num relatório denominado “*Governance and Development*”, define a Governança enquanto o modo pelo qual poder é exercido na gestão dos recursos económicos e sociais de um país, visando o seu desenvolvimento. Este documento incide sobre um nível técnico, ou seja, sobre um conjunto de práticas de gestão focadas em criar e aumentar capacidade de utilização de recursos, contenção de desperdícios e o declínio da corrupção (Carvalho, 2017). Segundo Carvalho (2017), as recomendações do Banco Mundial, relativamente à Governança, podem ser de duas naturezas: técnicas, em que há um foco no quadro legal das políticas de desenvolvimento e na capacidade institucional para a formulação e implementação dessas mesmas políticas; e societais, em que há um foco numa sociedade plural, isto é, na presença de organizações da sociedade civil, assim como dos seus interesses e interações. Desta forma, no nível técnico existe uma maior preocupação com o plano legal, na eficácia e na eficiência das instituições; no nível societal, essa preocupação incide sobre o empoderamento dos atores da sociedade e da sua participação, estimulando-se a sua legitimidade, transparência e responsabilidade.

Durante a presidência do presidente Clinton, há uma busca pela reinvenção da governação nos Estados Unidos da América, materializando-se num relatório elaborado por Albert Gore (vice-presidente) e baseado na obra de D. Osborne e Gaebler (1993 , pp. 25-49), em que se defende que o papel do estado deverá ser de “*steering rather than rowing*”, ou seja, gera-se um maior foco em orientar, antagonicamente a dirigir (Bilhim,

2013). Neste relatório (Gore, 1996, citado em Bilhim, 2013) recomenda-se a reinvenção da Administração Pública (que adotaria mecanismos tipicamente associados à Nova Gestão Pública), promovendo-se a melhoria do seu funcionamento, reduzindo os custos e produzindo resultados que satisfaçam os cidadãos.

Assim sendo, verifica-se um alinhamento naqueles que seriam os pilares da reinvenção da Administração Pública nos Estados Unidos da América e nas recomendações do Banco Mundial.

Bilhim (2013, pp. 54-55) defende que a Governança opera a três níveis (*vide* Quadro 1).

Quadro 1

Três níveis da Governança

Nível	Definição
Institucional	Foco na formação, na adoção e na implementação das políticas públicas.
Organizacional (ou de gestão)	Foco na hierarquia entre departamentos, agências independentes e entidades do terceiro setor. Concentra-se igualmente nos incentivos e no poder administrativo.
Técnico	Foco em questões da envolvente de atuação organizacional, como motivação, transparência, liderança.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2013, p. 55).

É possível comparar os níveis das recomendações do Banco Mundial, como definidas por Carvalho (2017), aos níveis da Governança, definidos por Bilhim (2013), sendo que nestas categorizações releva-se a importância, tanto das políticas públicas e respetiva formulação, adoção e implementação, como da importância do papel dos atores sociais, do seu contexto interno e externo. As políticas públicas e os atores sociais (e respetivas interações) são assim duas vertentes essenciais para a definição de Governança.

Loeffler (2003) considera que, apesar de originalmente a definição apenas incluir quem era afetado pelas políticas públicas, quem contribui para os resultados de políticas públicas deve, igualmente, ser considerado um *stakeholder*, assim sendo, os principais

stakeholders em situações de Governança serão: cidadãos (individuais), organizações da comunidade (formais ou informais), organizações sem fins lucrativos, empresas privadas, meios de comunicação, organizações públicas e políticos eleitos. Há um relevo dos processos de criação e implementação das decisões relativas a políticas públicas e o resultado das interações, relações e redes entre os diferentes setores (estado, setor público, setor privado e sociedade civil) (Wilde et al., 2009).

A Administração Pública depende dos atores sociais para atingir os seus objetivos, devido à complexidade dos desafios que enfrentam (Klijn, 2008). Deste modo, não só as políticas públicas e os atores sociais são fatores essenciais para a definição de Governança, como estão conectados e são mutuamente manipulados, isto é, tanto as políticas públicas influenciam os atores e as suas ações, como os atores influenciam as políticas públicas e os seus impactos. A Governança é orientada para a compreensão da tomada de decisão pública enquanto uma atividade que engloba múltiplos *stakeholders*, ou seja, múltiplos tipos de conhecimento, e que se assemelha a um processo de negociação (Loeffler, 2003).

Ainda que a literatura demonstre abordagens distintas relativamente ao termo Governança (S. Osborne, 2006), pode-se notar que estas abordagens são consensuais e alinham-se num aspeto fulcral: as relações e interações em redes, que devem ser compreendidas na sua totalidade para que haja um entendimento da criação e implementação de políticas públicas (Kooiman, 1999). Ainda que Rhodes (1996) elenque seis usos diferenciados para o termo “Governança” (*vide* Quadro 2), define a Governança como: a interdependência entre organizações; as interações contínuas e reguladas entre membros das redes; e autonomia do estado, ainda que este seja o “orientador” (aludindo a “*steering rather than rowing*” (D. Osborne & Gaebler, 1993, pp. 25-49)) das redes.

Quadro 2

Diferentes aplicações de “Governança”

Aplicação	Definição
------------------	------------------

Governança enquanto Estado Mínimo	Utiliza-se enquanto redefinição da extensão e forma de ação do Estado visando uma intervenção mínima através da redução da despesa pública, de privatizações e cortes no que concerne aos serviços públicos.
Governança enquanto Governança Corporativa	Refere-se ao sistema através do qual as organizações são direcionadas e controladas. As organizações públicas e privadas devem receber direções fundadas em três princípios – transparência, integridade e <i>accountability</i> .
Governança enquanto Nova Gestão Pública	Apela-se ao mote “ <i>steering rather than rowing</i> ”, sendo que práticas de orientação se particularizam, especialmente, pela da tomada de decisões concernentes a políticas públicas (D. Osborne & Gaebler, 1993, pp. 25-49); procura-se conciliar práticas gestionárias típicas da Nova Gestão Pública com mecanismos emergentes da Governança.
Governança enquanto Boa Governança	contempla a junção de uma democracia liberal à distribuição, tanto interna como externa, de poder político e económico; a um Estado com autoridade e legitimidade (derivadas de um mandato democrático); e à eficiente e transparente prestação de serviços públicos, através da qual é possível implementar políticas públicas.
Governança enquanto Sistema Socio-Cibernético	A abordagem interorganizacional de atores, que dependem da sua interação, para a desconstrução dos limites de uma atuação unicamente através do Estado central, durante o ciclo de políticas públicas.
Governança enquanto Redes Auto-organizadas	O envolvimento de diversas organizações (dos setores público, privado e social), especialmente naquilo que concerne à Governança local, promovendo-se assim a troca de recursos. Rhodes (1996, p. 658) refere que “ <i>Governance is about managing networks</i> ”, salientando assim a importância da interdependência das redes, para além dos mercados e hierarquias.

Fonte: Adaptado de Rhodes (1996, pp. 652-659)

Bovaird e Loeffler (2002) consolidam o papel das redes e de uma interação multinível na Governança caracterizando-a com: a cooperação de múltiplos *stakeholders*

(particularmente em casos que a mediação, a arbitragem e a autorregulação são mais eficazes que a ação pública); a contemplação de regras formais e informais (notando que a negociação entre *stakeholders* poderá alterar a importância destas regras); a consideração de hierarquias e, principalmente, redes cooperativas enquanto estruturas facilitadoras; o reconhecimento de que as características de processos chave em interações sociais (como transparência, integridade e honestidade) são valiosas; e, por fim, que é inerentemente política, devido ao foco na interligação entre *stakeholders* e como exercem poder entre si, visando a prossecução dos seus próprios interesses. A Governança deve, assim, lidar com a complexidade das relações organizacionais, com os interesses políticos que influenciam a ação e com a autoridade, tanto formal como informal (Lynn et al., 2000).

Complementando esta descrição, Klijn (2012) refere que a Governança pode ser descrita com:

1. Um foco na dimensão interorganizacional e interdependente da criação de políticas públicas e na prestação de serviços públicos.
2. Tipos horizontais de orientação que deverão apoiar a cooperação entre atores sociais.
3. A utilização do conhecimento dos atores sociais de modo a melhorar a qualidade das políticas e serviços públicos.
4. O envolvimento precoce de atores sociais, *stakeholders* e grupos de cidadãos para que haja legitimidade nas decisões.

Mas ainda que a Governança contenha as suas especificidades, devido ao seu carácter ambíguo explorado anteriormente, pode tornar-se complexo distingui-la da Nova Gestão Pública, por vezes, entendendo-as enquanto sinónimos (Bilhim, 2013; Rhodes, 1996). As disparidades basilares entre a Nova Gestão Pública e a Governança podem se assinalar relativamente ao foco, aos objetivos, às ideias fundamentais, às políticas e à complexidade (*vide* Quadro 3).

Quadro 3

Principais características da Nova Gestão Pública e da Governança

	Nova Gestão Pública	Governança
Foco	Mudanças organizacionais e institucionais dentro do setor público (foco intraorganizacional).	Mudanças e adaptações nas relações entre a Administração Pública e outros atores (foco interorganizacional).
Objetivos	Melhorar a eficácia e a eficiência da prestação de serviços públicos e das próprias organizações públicas.	Melhorar a coordenação interorganizacional e a qualidade da tomada de decisão.
Ideais fundamentais	Utilizar instrumentos da gestão privada para melhorar a prestação de serviços públicos.	Utilizar gestão de redes (convocar atores, organizar recolha e pesquisa de informação, explorar conteúdo, providenciar interações, processar regras, etc.).
Políticas	Objetivos são definidos por políticos eleitos e agências independentes ou mecanismos de mercado ficam encarregues da sua implementação, que deve corresponder a claros indicadores de <i>performance</i> .	Objetivos são desenvolvidos durante os processos de interação e de tomada de decisão; políticos eleitos fazem parte do processo.
Complexidade	A sociedade moderna é complexa, mas são necessários objetivos claros e uma implementação flexível; devem-se evitar interações complexas com a sociedade; se necessário, deve-se recorrer a organizações da sociedade civil ou a incentivos de mercado para administrar unidades de implementação.	A sociedade moderna é complexa e requer interdependência; os cidadãos devem interagir e participar nas complexidades das decisões dos atores para que se atinjam resultados satisfatórios.

Fonte: Adaptado de Klijn (2012, pp. 209-210).

Bovaird e Loeffler (2001) fornecem um exemplo prático das diferenças entre a Governança e a Nova Gestão Pública, utilizando o caso das cidades limpas: enquanto que, atores orientados pela Nova Gestão Pública, focariam os seus recursos em melhorar a limpeza das ruas e recusariam serviços de recolha de resíduos; uma

abordagem, através da Governança, promoveria que o papel dos cidadãos envolvesse respeito pelo desejo comunitário de que não se deve lançar detritos para o chão e da reciclagem destes materiais, esta abordagem incluiria, igualmente, educação, campanhas publicitárias, encorajamento de que os cidadãos demonstrem o seu descontentamento com as práticas desagradáveis e a instalação de caixotes para resíduos.

A Nova Gestão Pública carece de uma faceta interorganizacional e interativa, aspeto inerente da Governança (S. Osborne et al., 2013). Com a Governança, valores como a equidade, a transparência e a eficácia da ação do estado, relativamente a políticas públicas, são obtidos através da relação interorganizacional (Bilhim, 2017).

Apesar destas disparidades, Carvalho (2017) defende que as duas abordagens coexistem e complementam-se no contexto real da governação, aliando práticas de cariz tipicamente intraorganizacional, à interdependência dos diferentes agentes públicos e privados, *accountability* e transparência.

A Governança demonstra ser, não só uma reflexão do cenário na Administração Pública e dos seus funcionários, como um instrumento conceptual que auxilia a compreensão dos desafios provocados pelas lacunas da Nova Gestão Pública e, ainda, tanto o produto, como a resposta para a natureza complexa, plural e fragmentada da implementação de políticas públicas e da prestação de serviços públicos (S. Osborne, 2010). Bovaird e Loeffler (2001) reforçam esta ideia ao explicar que a Nova Gestão Pública não se extinguiu, mas que aliou as suas abordagens às da Governança (*vide* Quadro 4).

Quadro 4

Nova Gestão Pública aliada à Governança

A Administração Pública deve considerar não só...	..., mas cada vez mais:
Liderança organizacional	Liderança de redes
Políticas Públicas e estratégia	“Políticoar”: balançar interesses estratégicos
Gestão de pessoas	Gestão do mercado de trabalho
Gestão de recursos	Gestão de recursos e conhecimento
Processos	Relações internas e externas
Medição de resultados objetivos e subjetivos	Medição de <i>performance</i> multidimensional
Valores da organização	Valores e ética de serviço público
Funcionamento da Administração Pública a um nível local	Desenvolvimento de boa Governança local

Fonte: Adaptado de Bovaird e Loeffler (2001, p. 4-7).

Carvalho (2017, p. 5) menciona que, com esta coexistência, “(...) a gestão e a economia casam-se definitivamente com o político, o social, o ambiental e o cultural (...)”.

A Governança deposita um encargo de responsabilidade social aos seus *stakeholders* (Patapas et al., 2014). Logo, a Governança, não só estabelece um contexto institucional favorável à atividade económica e à criação de riqueza, como à criação de políticas redistributivas, de promoção da qualidade de vida e de sustentabilidade, através da interação ética, honesta e transparente de *stakeholders* (Bovaird e Loeffler, 2003; Carvalho, 2017), conjugando a gestão com os valores que são inerentes ao serviço público, algo que não está tão presente no âmbito da Nova Gestão Pública.

Governança Local

A globalização, aumento da informação e do conhecimento (assim como da sua partilha), o desenvolvimento da tecnologia e a necessidade da prestação de mais e melhores serviços são fatores que intensificam a complexidade da realidade com que a Administração Pública Local se confronta (Correia et al., 2019). A Governança Local tem assim o propósito de, não só integrar uma boa administração interna, como alcançar resultados valorizados por *stakeholders* externos (Bovaird & Loeffler, 2007).

A Governança Local pode ser definida como o conjunto de regras formais e informais, estruturas e processos, que determinam o modo como os *stakeholders* locais interagem

entre si, exercendo o seu poder quanto a decisões e sobre outros *stakeholders*, com o objetivo de influenciar os resultados de políticas públicas e o bem-estar a níveis locais (Bovaird & Loeffler, 2002; Bovaird & Loeffler, 2007).

O “Guia do Usuário para medir Governança Local” (“*A Users’ Guide to Measuring Local Governance*”), elaborado no âmbito do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (*United Nations Development Programme*), elenca boas práticas da Governança local, das quais se destacam qualidade, eficiência e eficácia da Administração Pública Local, dos seus procedimentos de tomada de decisão, inclusão, transparência e *accountability* e do modo como o poder e a autoridade são exercidos a nível local (Wilde et al., 2009).

Wilde et al. (2009) defendem que, ao contrário da Administração Pública Central (que recorrentemente lida com políticas públicas sistémicas), ao nível local há uma interação intensa e diária com os cidadãos, conferindo-lhe a procura por uma maior sensibilidade às necessidades de grupos de *stakeholders* e determinados segmentos da comunidade local.

***Stakeholders* locais**

Ainda que a literatura sobre a teoria dos *stakeholders* em contexto citadino seja escassa, Beck e Storopoli (2021) mencionam que existem três abordagens relativamente ao estudo destes *stakeholders*: o estudo normativo – em que a unidade de análise é a legitimidade e os direitos de cada *stakeholder*; o estudo instrumental – em que se adota uma visão estratégica que concilia múltiplos interesses de várias partes para satisfazer as expectativas dos *stakeholders*; e o estudo descritivo ou empírico – que contém ambos os estudos anteriormente mencionados e lida, não só com as relações entre si, como com o ambiente em que os *stakeholders* se inserem. Para efeitos do presente estudo, considerar-se-á uma abordagem descritiva dos *stakeholders*.

Ainda que interligados e conectados, os *stakeholders* podem ser diferenciados pelo seu tipo de conhecimento: técnico, centrado na prática, político ou local (*vide* Quadro 5) (Goulart & Tavares, 2023; Vigar, 2017).

O conhecimento técnico baseia-se em modelos matemáticos ou económicos e técnicas estabelecidas. Este conhecimento é, geralmente, detido por *experts*, particularmente, decisores políticos locais, consultores e estruturas profissionais e internacionais como a Organização das Nações Unidas e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (Goulart & Tavares, 2023; Vigar, 2017).

Por outro lado, o conhecimento centrado na prática permite uma aprendizagem derivada de outras experiências (locais ou exteriores). Decisores locais não devem cair no erro de acreditar que nenhum outro contexto possa partilhar os mesmos problemas ou dificuldades. Ainda que sejam conjunturas diferentes, é importante reconhecer práticas bem-sucedidas e que se adequem, o que pode criar legitimidade adicional para os decisores, uma vez que seguem as tendências e não se colocam à margem do que é realizado noutros contextos (Goulart & Tavares, 2023; Vigar, 2017). No entanto, Vigar (2017) realça a importância de aprender com outras soluções ao invés de simplesmente transferir, tentar adaptar, mas não reproduzir rigorosamente as experiências de outros, visto que, não obstante das semelhanças, os outros contextos continuam a ter as suas especificidades próprias.

Outro conhecimento, o político, advém da sua inerência à administração pública, particularmente no que concerne à responsabilidade política da redistribuição de recursos. Adicionalmente, a legitimidade atribuída ao poder político potencia o seu papel na defesa da solução para um determinado problema ou dificuldade (Goulart & Tavares, 2023; Vigar, 2017). É essencial identificar o momento político ideal (quando a possível solução, o problema e o contexto político se alinham) para agir, visto que esse aspeto influenciará, principalmente, a aceitação da escolha que for tomada (Vigar 2017).

Vigar (2017, p. 42) ainda menciona que “...*the challenge is in integrating that (...) in to the participative arenas to support and challenge the views therein...*” referindo-se aos outros tipos de conhecimento, ou seja, deve haver uma integração dos vários tipos de conhecimento num ambiente interativo e colaborativo.

Assim, o conhecimento local revela-se essencial devido à consciência e ao “saber” que a comunidade detém acerca de costumes, hábitos, práticas, e, particularmente, problemas e dificuldades que enfrentam diariamente (Vigar, 2017). Vigar (2017) refere

que a escuta deste conhecimento, que é crucial para identificar os obstáculos que mais prejudicam a qualidade de vida dos cidadãos e que devam ser priorizados, deve acontecer sempre, mas, principalmente, previamente à sua colocação na agenda e à definição de processos de desenvolvimento de estratégias. Uma abordagem *bottom-up* é caracterizada por esta consideração continuada (Goulart & Tavares, 2023).

Quando formuladores de políticas públicas desvalorizam o papel dos *stakeholders* locais e tentam impor soluções desajustadas a contextos específicos, menosprezando o potencial de respostas locais a problemas locais e insistindo uma abordagem *top-down*, as iniciativas levadas a cabo podem ser boicotadas pela comunidade (Homsy et al., 2019).

Quadro 5

Vantagens e desvantagens dos tipos de conhecimento

Tipo de conhecimento	Vantagens	Desvantagens
Conhecimento técnico	As decisões tornam-se mais concretas, consistentes, bem formuladas e menos influenciáveis a forças políticas.	Se o processo de decisão for apenas baseado neste conhecimento, poderá falhar por uma possível descredibilização do modelo teórico em que se baseia, derivado da incerteza futura, ou, desajustado à realidade existente.
Conhecimento centrado na prática	Oportunidade para conhecer benefícios e prejuízos de determinadas opções com/através de outros contextos.	Os contextos de exemplo não devem conter especificidades ou incompatibilidades que impeçam a adaptação das suas aprendizagens ao contexto em causa.
Conhecimento político	Fornece legitimidade às decisões devido ao seu papel no “palco institucional”. Há uma inerência política natural ao processo de decisão, particularmente à redistribuição de recursos.	A mudança de “ventos políticos” poderá atrasar a busca por uma solução. Deve haver uma especial atenção ao momento político ideal para o processo de decisão e a compreensão do contexto político é essencial.
Conhecimento local	O processo de decisão torna-se mais inclusivo e ajustado ao contexto específico, o que	Este conhecimento deve ser considerado desde o início do processo de decisão. A

	motiva a perseguição dessas mesmas decisões.	diversidade de grupos sociais pode dificultar o consenso.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria baseada em Goulart e Tavares (2023, pp. 753-756) e Vigar (2017, pp. 41-43).

Desta forma, uma abordagem *bottom-up* (intergovernamental) e/ou uma interação horizontal (estado-sociedade/mercado) entre vários *stakeholders* é cada vez mais comum, fomentando um ambiente de colaboração, parceria e coprodução em que as organizações do setor público, a comunidade e os cidadãos partilham as atividades de alocação, *design*, gestão, entrega e monitorização das políticas e serviços públicos (Keuffer & Horber-Papazian, 2020; Loeffler, 2003).

Ademais, a relevância dos valores e da ética na Governança mantém-se a um nível local.

Lynn et al. (2000) referem que, para formuladores de políticas públicas e gestores públicos descentralizarem programas, operações e aproximarem os serviços aos cidadãos, devem garantir *accountability* e boas práticas nos diversos serviços e em localizações dispersas. Assim, uma excelente autoridade local, deve demonstrar mais que uma excelente prestação de serviços; deve, igualmente, cumprir as responsabilidades políticas e sociais correspondentes à comunidade em que se insere (Bovaird & Loeffler, 2002).

A relevância de valores públicos, particularmente aqueles relacionados com eficácia, eficiência, *accountability*, justiça e equidade, demonstram-se um pilar fundamental da Governança (Byson et al., 2014).

1.2. Valor Público

Desde logo, é relevante reconhecer o termo “Valor” como ambíguo (Antaki, 2020) na medida em que não há uma definição unívoca. Meynhardt (2009, p. 196) descreve “Valor” enquanto “(...) *one of those ambiguous container terms with (...) no widespread consensus (...)*” utilizando assim a analogia de um recipiente para definir “valor” como um conceito que alberga múltiplas definições, mas para o qual não existe um consenso uniforme entre autores das ciências sociais.

Bozeman (2007) expõe que existem seis suposições fundamentais relativamente ao conceito de “Valor”: a primeira suposição é que um valor expressa um julgamento avaliativo; a segunda é que contem tanto um aspeto cognitivo, como emocional; desta forma, um sujeito pensa de forma avaliativa sobre o objeto, retira informação e tem uma reação emocional ou afetiva acerca desse mesmo objeto. A terceira e quarta suposições são que os valores devem ser estáveis e podem afetar o comportamento do sujeito, sendo assim, devido a esta dimensão imutável, a quinta suposição é de que só haverá mudança após deliberação; a sexta e última suposição é de que o sujeito se define a si mesmo através de valores.

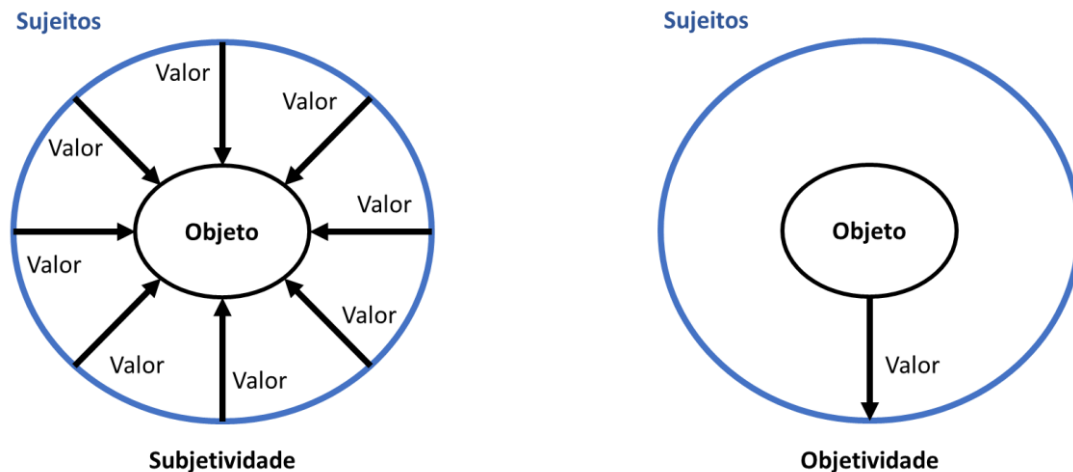
Meynhardt (2009) cita um conjunto de definições de múltiplos autores elaborada por Rescher (1982), estudioso da Teoria do Valor, nas quais são mencionadas diferentes características, mas, igualmente ao que fora exposto por Bozeman (2007) é sublinhado que existe um aspeto basilar em todas: a dimensão avaliativa da “desejabilidade”. Desta forma, a “desejabilidade” pode levar a uma subjetividade do conceito, na medida em que cada indivíduo tem desejos, ou, neste caso, preferências individuais e, sendo assim, os valores estão em “algo” e são identificados, realizados e criados enquanto se processam informações e experiências (Meynhardt, 2009).

Posto isto, valores são relativos: Antaki (2020) exemplifica contrastando a subjetividade de valores quando comparados à objetividade de factos (*vide* figura 1). Por outro lado, na perspetiva objetivista, os valores existem em “algo”, existem como característica desse “algo”, quase como se tratasse de uma conexão física (Meynhardt, 200). Contrariando a exemplificação da perspetiva subjetivista, para a perspetiva objetivista, Antaki (2020) compara a objetividade dos valores com a subjetividade das próprias

preferências ou gostos, ou seja, é conferida maior relevância aos valores, na medida em que são imperativos moralmente (*vide*. Figura 1).

Figura 1

Valor numa perspectiva subjetiva e numa perspectiva objetiva



Fonte: Elaboração própria baseada em Meynhardt (2009).

Meynhardt (2009) refere que estudos sobre a Teoria do Valor serão sempre algo incompletos, mas apresenta a proposta de que a subjetividade do termo se expressa quando um sujeito se relaciona com um objeto e a essência ou qualidade dessa relação é denominada de valor, ou seja, valor é criado; e que, por outro lado, a objetividade refere-se a valores comuns, quando indivíduos apresentam avaliações semelhantes relativamente a um objeto, desta forma, não obstante de que ainda haja uma ligação aos sujeitos, valor é encontrado ou reconhecido.

Bozeman (2007) reflete que um valor apenas pode ser considerado um valor quando, após deliberação, acontece, simultaneamente, uma reação cognitiva e emocional, e que, como algo individual e que pode incitar ação, não é facilmente mutável.

Tal como acontece com a definição de valor, “Valor Público” contém uma dimensão ambígua intrínseca à sua definição, na medida em que não existe um significado universal e claro na comunidade académica (O’Flynn, 2007).

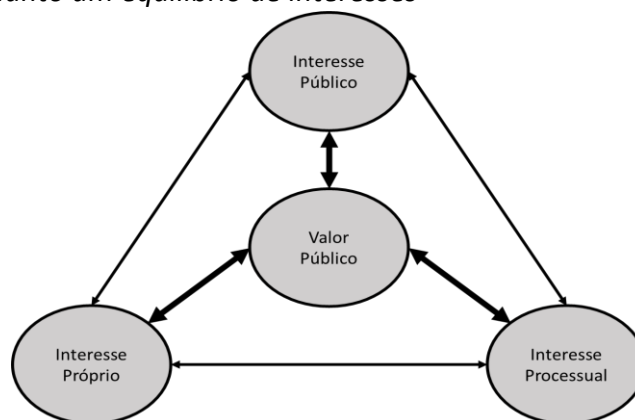
Posto isto, determinados autores consideram que “Valor Público” deve ser considerado um conceito, enquanto que outros consideram um modelo, um paradigma, ou, até mesmo uma história (Rhodes & Wanna, 2007).

Talbot (2011) menciona que “Valor Público” é o equilíbrio (*vide* Figura 2), volátil no decorrer do tempo, em serviços e entre culturas, destes três tipos de interesse e esclarece que:

- o interesse próprio é definido pela necessidade de uma prestação de serviços públicos eficiente e de qualidade a um preço considerado ótimo para o contribuinte;
- o interesse processual envolve a necessidade de uma participação igualitária, justa e devida, pelo cidadão no processo de decisão pública e nos serviços;
- o interesse público engloba o aspeto social dos *outcomes* dos serviços públicos - o pagamento de contribuições e a legitimidade atribuída às atividades que promovam o bem comum e melhorem o bem-estar de todos os cidadãos, havendo assim uma deposição de confiança nos serviços públicos.

Figura 2

Valor Público enquanto um equilíbrio de interesses



Fonte: Adaptado de Talbot (2011, p. 31).

Na perspetiva de Stoker (2006), “Valor Público” é mais do que a soma das preferências dos utilizadores e/ou dos produtores dos serviços públicos, é, acima de tudo, o resultado da deliberação conjunta entre oficiais eleitos ou nomeados da administração pública e os seus principais *stakeholders*.

Kernaghan (2003) categoriza, baseando-se na definição de Rokeach (1973) que explicita que valores são crenças que influenciam as escolhas feitas com base nas opções disponíveis, valores públicos em quatro categorias: éticos, democráticos, profissionais e pessoais (*vide* Quadro 6).

Quadro 6

Categorias de Valores Públicos

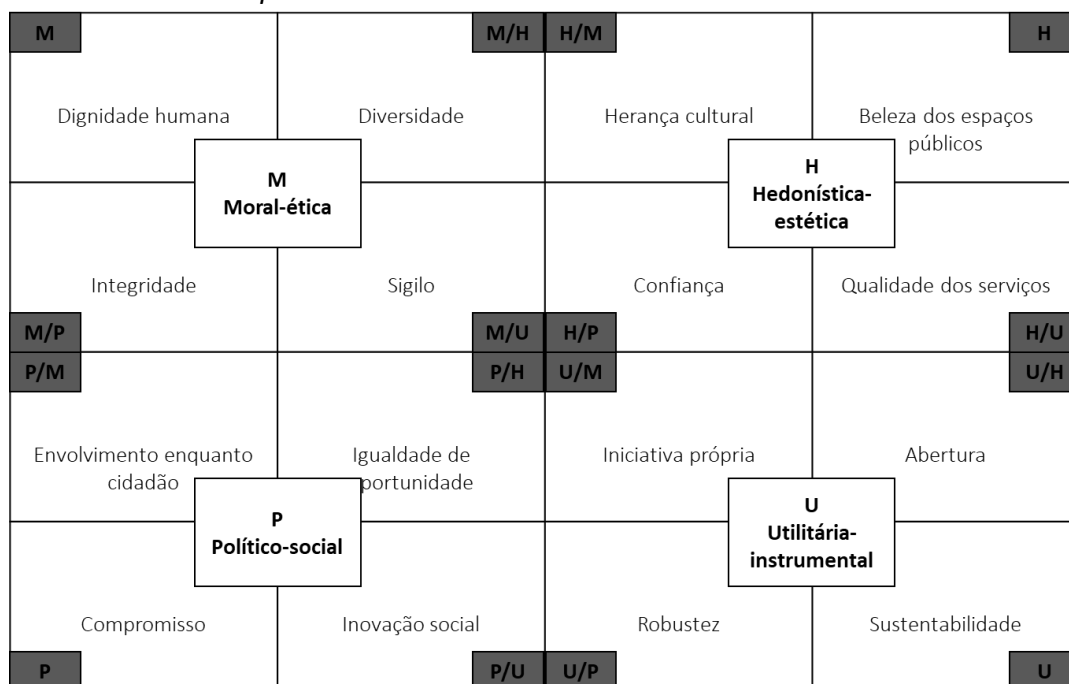
Éticos	Democráticos	Profissionais	Pessoais
Integridade	Estado de direito	Eficácia	Atenciosidade
Justiça	Neutralidade	Eficiência	Justiça
<i>Accountability</i>	<i>Accountability</i>	Serviço	Tolerância
Lealdade	Lealdade	Liderança	Decência
Excelência	Transparência	Excelência	Compaixão
Respeito	Reatividade	Inovação	Coragem
Honestidade	Representação	Qualidade	Benevolência
Probidade	Legalidade	Creatividade	Humanidade

Fonte: Adaptado de Kernaghan (2003, p. 712).

Para Meynhardt (2009), os valores que caracterizam a qualidade da relação entre um indivíduo e a sociedade em que se insere, ou seja, o resultado de como as necessidades básicas (Epstein, 1989) de indivíduos, grupos e a sociedade são influenciadas em relações que envolvem o que é público, são o que define “Valor Público”. Sendo assim, Meynhardt (2009) utiliza as quatro dimensões de necessidades básicas: moral-ética (implicações morais no indivíduo), hedonística-estética (experiências negativas ou positivas associadas à ação pelo indivíduo), utilitarista-instrumental (base racional/relação custo-benefício) e político-social (oportunidades e riscos políticos); conciliadas com os oito valores nodais retirados das sete “constelações” de valores de Jørgensen e Bozeman (2007) (aprofundadas posteriormente neste capítulo): dignidade humana, sustentabilidade, integridade, sigilo, envolvimento enquanto cidadão, compromisso, robustez, abertura, e ainda “constelações” criadas pelo próprio; e propõe “caixas” de valores públicos, apresentando assim um panorama que permite classificar valores públicos (*vide* Figura 3).

Figura 3

Panorama de valores públicos



Fonte: Adaptado de Meynhardt (2011, p. 208).

Deste modo, enquanto que Kernaghan (2003) classifica valores públicos com base na sua natureza, Meynhardt (2009) classifica-os em como estão situados relativamente às dimensões de necessidades básicas (Fukumoto & Bozeman, 2019).

Bryson et al. (2014) apontam Bozeman (2007) enquanto um dos autores de referência da literatura referente à Teoria do Valor Público, salientando que segue uma abordagem focada no conceito de “Valor Público”, especialmente ao nível das políticas públicas e/ou o nível social (da sociedade).

Exposto o mencionado anteriormente, Bozeman (2007) define “Valores Públicos” como os valores que, numa sociedade, formam consenso normativo acerca de: direitos, benefícios e prerrogativas que devem (ou não) pertencer aos cidadãos; as obrigações dos cidadãos para com a sociedade, o estado, e entre cidadãos; os princípios em que as administrações e políticas públicas se devem basear.

O consenso normativo decorrente daqueles que são os valores públicos de uma sociedade poderá ser, tipicamente, contestado, no entanto, no que se refere a constituições, mandatos legislativos, políticas públicas, revisões de literatura, referendos ou sondagens, e outras fontes formais ou informais, é algo imutável e

inquestionável (Bryson et al., 2014; Jørgensen & Bozeman, 2007), características referidas aquando a menção do conceito de Bozeman (2007) para “Valor”.

Para além deste consenso normativo, Bozeman (2007) expõe que também os cidadãos, individualmente, podem ter valores públicos provenientes dos interesses públicos, mesmo que possam ser distintos dos valores privados provenientes dos seus interesses próprios e, inclusive, exemplifica com um indivíduo que espera educação pública de alta qualidade, apesar de pagar mais impostos e não usufruir dessa educação pessoalmente e diretamente. Sendo assim, é mencionado o conceito de interesse público, que Bozeman (2007) descreve como um ideal, como os *outcomes* que, de melhor forma e a longo prazo, poderiam manter a sobrevivência e bem-estar de um coletivo social.

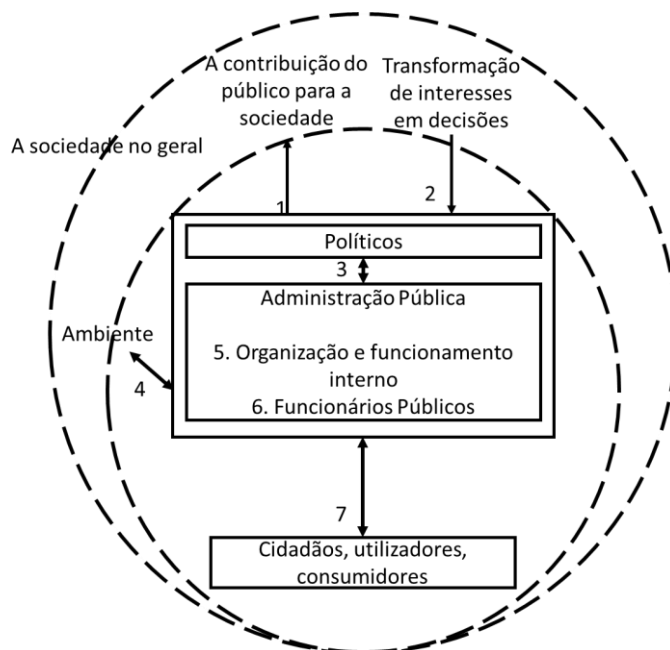
Os valores públicos são considerados, por Jørgensen e Bozeman (2007), de acordo com a forma como se relacionam dentro daquilo a que é intitulado *Structure of the Public Values Universe*, isto é, a estrutura do universo de valores públicos (*vide* Figura 4), em que cada número corresponde à “constelação” a que se refere:

1. Valores associados à contribuição do setor público para a sociedade;
2. Valores associados à transformação dos interesses em decisões;
3. Valores associados à relação entre a Administração Pública e os políticos;
4. Valores associados à relação entre a Administração Pública e o seu ambiente;
5. Valores associados aos aspetos intraorganizacionais da Administração Pública;
6. Valores associados ao comportamento dos funcionários públicos;
7. Valores associados à relação entre a Administração Pública e os cidadãos.

Destas “constelações”, Jørgensen e Bozeman (2007) formam *clusters* de valores públicos, com base em proximidade, hierarquia e causalidade, denominando-os de valores nodais, que incluem: dignidade humana, sustentabilidade, envolvimento enquanto cidadão, abertura, sigilo, compromisso, integridade e robustez; assim sendo utilizados por Meynhardt (2009) no “Panorama de valores públicos” (*vide* Figura 3).

Figura 4

Estrutura do universo de valores públicos



Fonte: Adaptado de Jørgensen e Bozeman (2007, p. 359).

Bozeman (2002) considera que, quando o mercado e o setor público não fornecem os bens e serviços necessários para que os valores públicos principais sejam atingidos, ou quando os valores públicos não são refletidos no mercado ou em políticas públicas, ocorre uma “*public values failure*” (Bryson et al., 2014).

Bozeman (2002) apresenta uma série de critérios que permitem a identificação da ocorrência de “*public value failure*”:

1. Mecanismos para articular e agregar valores (quando os processos políticos e coesão social são insuficientes para assegurar uma comunicação eficaz e o processamento de valores públicos);
2. Monopólios imperfeitos (quando o fornecimento privado de bens e serviços são permitidos em situações que o monopólio público é de interesse público);
3. Acumulação de benefícios (quando os bens e serviços públicos são “capturados” por indivíduos ou grupos, limitando assim a distribuição à maioria da população);
4. Escassez de fornecedores (quando, apesar de haver um reconhecimento do valor público e um acordo da provisão de bens e serviços, estes não são fornecidos devido à falta de disponibilidade de fornecedores);

5. Horizonte de curto prazo (quando se prevê que, num planeamento e visão a longo prazo, haverá ações que irão de encontro a valores públicos);
6. Substituibilidade vs. Conservação de recursos (quando existem políticas públicas que se focam na substituição, mesmo quando não existe um substituto satisfatório);
7. Ameaças à subsistência e dignidade humana (quando os valores principais da subsistência humana são violados).

Numa das suas mais recentes obras, Bozeman (2007) menciona um oitavo critério:

8. Informação pública imperfeita (quando não existe a transparência necessária para que o cidadão possa fazer julgamentos informados).

Contrariamente à “*public values failure*”, a criação de valor público pode ser considerada como a extensão até que os valores públicos são prosseguidos, ou seja, a combinação de medidas de *input*, *processo*, *output* e *outcomes* utilizada para ir ao encontro dos valores públicos, sendo assim, é mensurável, mesmo que possa haver desacordos sobre como estas medidas devem ser conceptualizadas (Bryson et al., 2014).

Tal como Bozeman, um dos primeiros e principais autores da Teoria do Valor Público (Brown et al., 2021) é Moore (1995), que procura apresentar uma teoria normativa de comportamento administrativo, ou seja, definir no que gestores públicos devem pensar e como devem explorar as circunstâncias peculiares em que se encontram, de forma a criar valor público (Rhodes & Wanna, 2007).

“Valor Público” é definido por Moore (como citado em Yang, 2016) como equivalente ao conceito de “Valor” em gestão privada, uma vez que é medido pelo conjunto de valores públicos realizados a custos razoáveis em termos económicos, políticos e sociais.

Segundo Moore (como citado em Bryson et al, 2014), os cidadãos pretendem, das suas administrações públicas, uma combinação de organizações públicas orientadas para o serviço de alto desempenho, eficientes e eficazes em conseguirem *outcomes* sociais desejados, que operem de forma justa e que promovam a justiça na sociedade no geral; e que essa combinação de fatores possa ser definida como “Valor Público”.

Assim, para Moore (1995, pp. 20-21) os gestores públicos são “(...) *explorers who, with others, seek to discover, define, and produce public value (...)*”, situando o valor público,

mais uma vez, como aquele que deve ser o foco da função. Os gestores públicos possuem assim, como propósito fundamental, a função de descobrir, definir e criar valor público.

De modo a auxiliar os gestores públicos no seu foco, Moore (2013) apresenta o *Strategic Triangle* (Triângulo Estratégico), um instrumento que identifica e relaciona três aspectos basilares à criação e gestão de valores públicos:

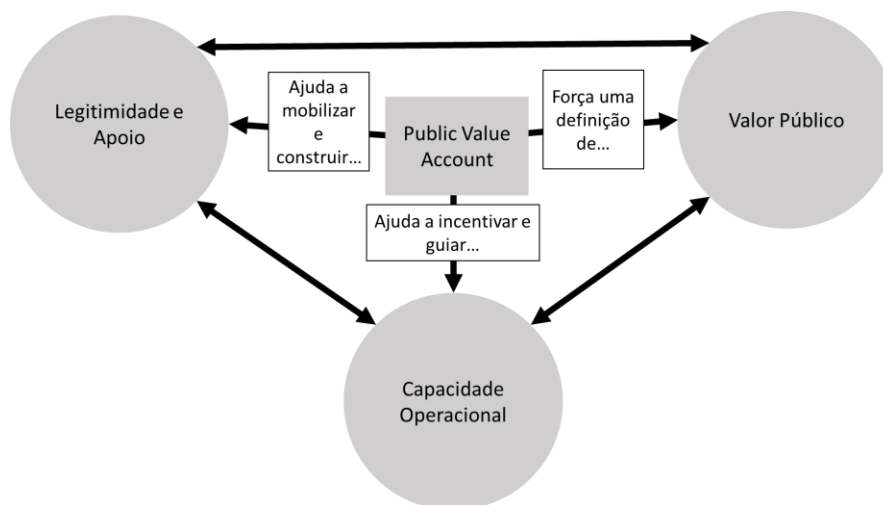
1. a concepção/visão de valor público nova que substituirá o valor público existente, produzida pelos gestores públicos utilizando os bens confiados (aspecto “Valor Público”);
2. as fontes de legitimidade e apoio indispensáveis ao gestor público para a criação da nova concepção de valor público (aspecto “Legitimidade e Apoio”);
3. a capacidade operacional necessária para materializar a nova concepção de valor público (aspecto “Capacidade Operacional”).

Para que estes aspectos se alinhem, Moore (2013) considera que o gestor público deve diagnosticar, não só o seu ambiente em termos de tarefas ou encargos, mas, igualmente, o ambiente político ao seu redor, imaginar e testar diferentes conceitos estratégicos de criação de valores públicos e determinar que ações administrativas poderão maximizar o valor público numa determinada situação.

Introduz-se assim o conceito de *Public Value Account*, um método que, para ser bem construído, deve ter bases filosóficas, ser estável politicamente, tecnicamente mensurável e exato operacionalmente, e que visa reconhecer a criação de valor público quando acontece, facilitando a compreensão de cada um dos três aspectos do *Strategic Triangle* (vide Figura 5), na medida em que define o novo valor público a ser criado (dimensão “Valor Público”), cria *accountability* no gestor público quanto à organização em que se insere e ao cidadão (dimensão “Legitimidade e Apoio”), identifica metas a atingir e incentiva a que haja um *feedback* mais claro (dimensão “Capacidade Operacional”) (Moore, 2013).

Figura 5

Public Value Account conciliado ao Strategic Triangle



Fonte: Adaptado de Moore (2013, p. 105).

Para Moore (2013), as dimensões correspondentes a “Legitimidade e Apoio” e a “Capacidade Operacional” incluem categorias para recolha de informação e monitorização de *performance* (vide Quadro 7).

Quadro 7

Categorias das dimensões “Legitimidade e Apoio” e “Capacidade Operacional” do Strategic Triangle

Legitimidade e Apoio	Capacidade Operacional
Alinhamento da missão com os valores articulados pelos cidadãos	Fluxo de recursos para as iniciativas (Recursos financeiros, autorizações e mandatos legais, apoio público e opinião popular) – conexão com a dimensão “Legitimidade e apoio”
Inclusão de valores negligenciados que contenham elementos latentes	Recursos humanos (Estado atual da “mão-de-obra”, processos de recrutamento e seleção, treino e desenvolvimento profissional, níveis de compensação, ...)
Posicionamento/reconhecimento dos/pelos autorizadores formais (Executivos eleitos, legisladores eleitos, tribunais, outras formas de Governo, etc.)	Políticas públicas operacionais, programas e procedimentos (Qualidade do desempenho operacional, aprendizagem operacional, alocação interna de recursos, monitorização do desempenho e sistemas de gestão)

Posicionamento/reconhecimento dos/pelos grupos de interesse fundamentais (Fornecedores motivados economicamente, grupos de defesa de políticas, grupos de interesse latente, ...)	<i>Outputs</i> organizacionais (Quantidade e qualidade de <i>outputs</i>)
Cobertura pela comunicação social	
Posicionamento/reconhecimento dos/pelos indivíduos (Cidadãos, contribuintes, ...)	
Posição das iniciativas relativamente ao discurso político e democrático	
Estado das propostas de legislação e políticas públicas que apoiem as iniciativas – conexão com a dimensão “Capacidade operacional”	
Envolvimento dos cidadãos enquanto coprodutores – conexão com a dimensão “Capacidade operacional”	

Fonte: Elaboração própria baseada em Moore (2013).

Criação de Valor Público

Como referido anteriormente, uniformidade na comunidade académica acerca dos critérios de mensuração da criação de valor público, relevante para efeitos académicos e práticos, é ambicionada por múltiplos autores (Bryson et al., 2014; Faulkner & Kaufman). Faulkner e Kaufman (2018) consideram esta mensuração da criação de valor público relevante para académicos, visto que permitiria estudos aprofundados e testagem de hipóteses sobre possíveis causas e consequências de uma abordagem gestonária pelo “Valor Público”.

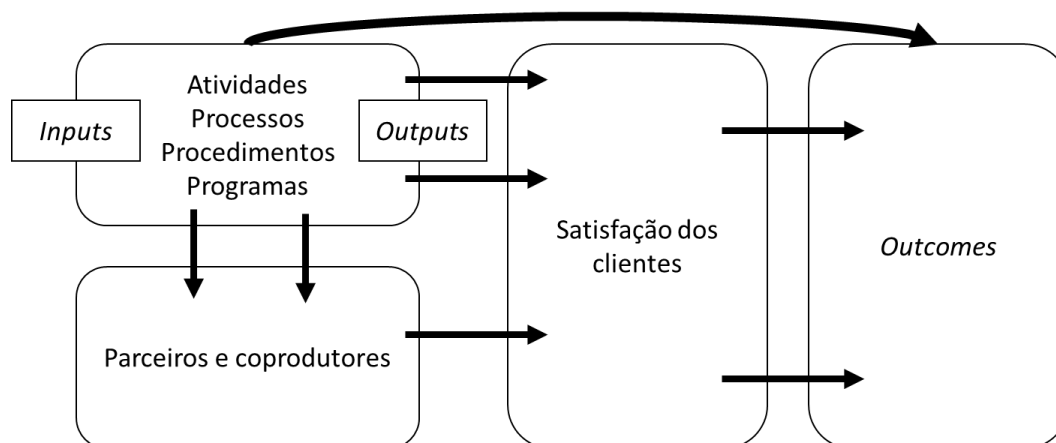
A mensuração de valor público considera-se particularmente importante para quem produz valor público, gestores públicos, em três aspetos (Moore, 2007):

1. para corresponder à procura de *accountability* externa;
2. para estabelecer uma missão e objetivos claros e significantes para a organização;
3. para criar um sentido forte de *accountability* interna.

Para além da procura por estas medidas, Moore (2007) coloca a questão de onde poderia ocorrer esta mensuração dentro daquilo que considera ser a “*value chain*”, ou seja, a cadeia de valor (*vide* Figura 6).

Figura 6

Cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Moore (2007, p. 101).

No caso de uma organização pública, receberia *inputs* (como dinheiro e autoridade pelo estado), que seriam utilizados em processos, procedimentos e programas, que produziram *outputs*, por vezes com a coprodução de parceiros e coprodutores, servidos ao cidadão e daí adviriam *outcomes* sociais (Moore, 2007).

Desta cadeia, Moore (2007) considera que, em qualquer momento, poderiam ser feitas medições e exigida *accountability* à organização, aos parceiros ou coprodutores, sendo que o foco deve estar em assegurar os *inputs* necessários para que os gestores públicos possam cumprir a sua função e, ainda, em auditorias independentes às atividades, processos, procedimentos e programas, para que se confirme que estão a ser prosseguidas as políticas públicas e os procedimentos previstos.

Meynhardt (2009) refere que valor público é criado em todos os contextos da sociedade, que a qualidade da relação entre um indivíduo e uma entidade social é definida pelos valores que habitam nesta.

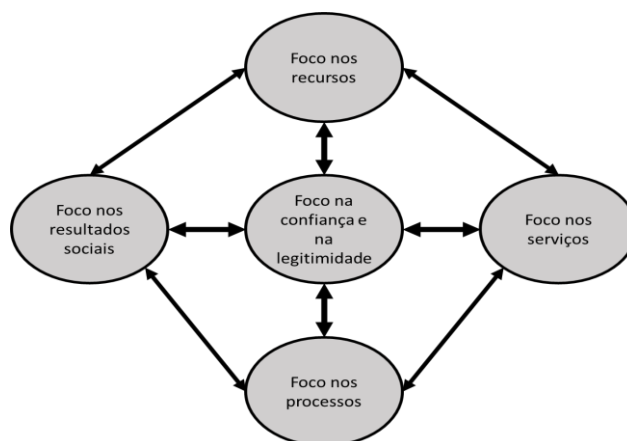
Conciliada a estas ideias, está a conceção de que a criação de valor público se baseia num processo de negociação colaborativo, especialmente entre a administração pública e outros *stakeholders*, que visa resolver problemas sociais e atingir objetivos comuns

(Brown et al., 2021), o que coincide com as definições de Governança expostas anteriormente.

Talbot (2011) complementa esta ideia ao apresentar uma “*public value creation framework*” (vide Figura 7) que contempla três elementos apresentados por Moore (1995): a criação de confiança e legitimidade, a delimitação de resultados sociais para os quais os gestores se devem focar quando criam valor público e a melhoria de operações e serviços; com dois elementos apresentados por Kelly et al. (2002): recursos e processos. Na decorrência do referido, sugere um *scoreboard* que permite identificar de que modo a criação de valor público é operacionalizada, colocando a confiança e a legitimidade no centro da estrutura.

Figura 7

Estrutura de criação de valor público

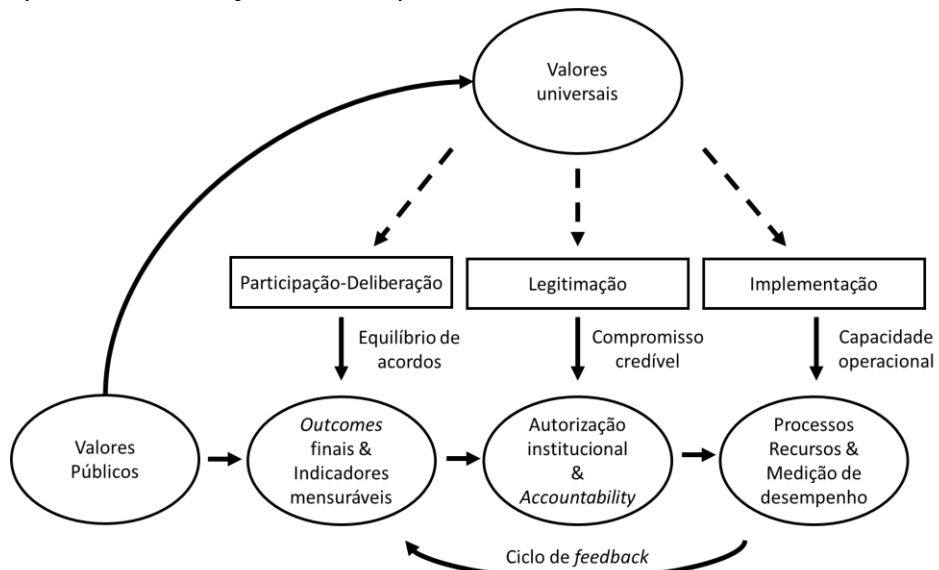


Fonte: Adaptado de Talbot (2011, p. 32).

Yang (2016) expõe que valores públicos podem ser identificados e transformados em objetivos mensuráveis através de participação e deliberação pública, e que, após legitimação, dirigem as ações de atores governamentais e não governamentais. Assim sendo, é construído um processo de criação de valor público iterativo (vide Figura 8), dado que os valores públicos devem ser (re)identificados de acordo com as novas contingências que uma comunidade poderá enfrentar, e que inclui práticas individuais, mas interligadas: participação-deliberação, legitimação e implementação; com o objetivo de contornar falhas que cada uma destas práticas possa conter aquando da criação de valores públicos (Yang, 2016).

Figura 8

Lógica e processo de criação de valor público



Fonte: Adaptado de Yang (2016, p. 880).

Desta forma, os valores universais são deliberados através de um equilíbrio de acordos, legitimados através de um compromisso credível e implementados através da capacidade operacional, e transformam-se assim em valores públicos (Yang, 2016).

1.3. Sustentabilidade

Nos subcapítulos anteriores constatou-se que a sustentabilidade é considerada um valor público pela sua posição no que diz respeito à Governança (Carvalho, 2017) e ao “Panorama de valores públicos” (*vide* Figura 3) (Jørgensen & Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009). Para além disso, Valenza e Damiano (2023) investigaram a relação entre sustentabilidade e o Triângulo Estratégico de Moore (2013) e confirmaram que este mecanismo pode servir ao entendimento da sustentabilidade e da sua produção enquanto valor público.

A sustentabilidade envolve a interseção de fatores ambientais, sociais e económicos e requiere que atores confrontem a complexidade dos desafios do mundo atual (Homsy et al., 2019).

Deve-se, assim, perceber a sustentabilidade pela interconexão e interação de todos os sistemas sociais (países, cidades, municípios e organizações) e que implica, tanto estes vínculos, como uma relação com o planeta e a natureza (Amhoj, 2019).

Assim sendo, o relevo dos atores, particularmente no que se refere à complexidade da realidade, coincide com a sua importância relativamente à Governança (Homsy et al., 2019; Klijn, 2008; Lynn et al., 2000).

Marques et al. (2021) expõem que a sustentabilidade é o paradigma, que enfrenta o futuro a longo prazo, em que considerações ambientais, sociais e económicas são equilibradas em busca da melhoria da qualidade de vida; e que desenvolvimento sustentável se refere aos múltiplos processos e caminhos, socialmente justos e eticamente aceites (Hansmann et al., 2012), para alcançar esse futuro.

É possível considerar que o desenvolvimento sustentável tem quatro dimensões: económica, ambiental, social e a Governança (Fiorino, 2010; Seixas, 2014). Homsy e Warner (2015) determinam que a sustentabilidade deve balançar o ambiente, a economia e a equidade social numa estrutura de Governança.

Embora, atualmente, haja uma uniformidade em relação a estas dimensões e a respetiva relação, não existe uma origem em específico das fundações do modelo dos pilares do desenvolvimento sustentável (Purvis et al., 2019).

Os três primeiros pilares ganharam relevo devido à “Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento” (Organização das Nações Unidas, 1992a) e à “Agenda 21” (Organização das Nações Unidas, 1992b), produtos da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento. Por outro lado, a dimensão relativa à Governança apenas surgiu no “Relatório do Painel de Alto Nível do Secretário Geral para a Sustentabilidade Global – Pessoas resilientes, planeta resiliente: um futuro que vale a pena escolher” (“*Secretary-General’s High-level Panel on Global Sustainability – Resilient people, resilient planet: a future worth choosing*”) (Organização das Nações Unidas, 2012) que remetia para o fortalecimento da Governança em prol do desenvolvimento sustentável (Seixas, 2014).

Posto isto e tendo em consideração o subcapítulo concernente à Governança, tanto a sustentabilidade se estabelece como um valor público a produzir, como a própria Governança é uma base para a sua produção, criando uma relação de mútua necessidade.

Fiorino (2010) refere que a sustentabilidade deve ser um foco para a Administração Pública, não só pela sua ligação à Governança, mas, similarmente, pela lógica inescapável (devido às mudanças climáticas) da sustentabilidade ambiental e as implicações para a sustentabilidade económica e política/social.

Com a relevância da sustentabilidade em cima da mesa, a Organização das Nações Unidas (2012) reflete sobre a importância do estabelecimento de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e determina que devem ser de natureza universal, serem estratégicos, serem compreensivos (das quatro dimensões), alcançar o curto e longo prazo, incluir todos os atores, serem mensuráveis e monitorizados, e que devem ser revistos de acordo com os avanços científicos (Seixas, 2014).

De acordo com a Resolução A/RES/70/1 de 25 de setembro de 2015 pela Organização das Nações Unidas, existem 17 ODS’s (*vide* Quadro 8) que visam estimular ação, durante os próximos quinze anos (sendo que o documento teve efeito a partir de 1 de janeiro de 2016), em áreas críticas para a importância da humanidade e do planeta, especialmente: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria.

Quadro 8

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Objetivo 1	Erradicar a pobreza (...).
Objetivo 2	Erradicar a fome (...).
Objetivo 3	Garantir o acesso à saúde (...).
Objetivo 4	Garantir o acesso à educação (...).
Objetivo 5	Alcançar a igualdade de género (...).
Objetivo 6	Garantir (...) água potável e saneamento para todos.
Objetivo 7	Garantir o acesso a fontes de energia (...).
Objetivo 8	Promover o crescimento económico (...) e o trabalho digno para todos.
Objetivo 9	Construir infraestruturas resilientes (...) e fomentar a inovação.
Objetivo 10	Reduzir as desigualdades no interior de países e entre países.
Objetivo 11	Tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
Objetivo 12	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.
Objetivo 13	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas (...).
Objetivo 14	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
Objetivo 15	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres (...).
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas (...), proporcionar o acesso à justiça para todos (...).
Objetivo 17	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de Ministério dos Negócios Estrangeiros (2016) e Organização das Nações Unidas (2015).

Gherardi et al. (2021) mencionam que os objetivos são relevantes para conectar o desenvolvimento territorial com a questão da sustentabilidade.

Sustentabilidade urbana

Para efeitos da presente dissertação, importa focar no décimo-primeiro objetivo que reforça o papel das cidades e comunidades no desenvolvimento sustentável global.

A sustentabilidade é um problema complexo, tanto no que se refere ao plano nacional, como ao plano local (Homsy et al., 2019), portanto é essencial estabelecer metas para alcançar o objetivo de cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis (de acordo com a Resolução A/RES/70/1 de 25 de setembro de 2015 pela Organização das Nações Unidas) (vide Quadro 9). Assim, este ODS engloba múltiplas áreas, públicos-alvo e prazos que, acima de tudo, focam e permitem o propósito final de criar sustentabilidade, segurança, resiliência e inclusão em cidades e comunidades, ou seja, a um nível local.

A Organização das Nações Unidas (2012) realça o papel de regiões, estados e municípios, enquanto autoridades locais, visto que são a linha da frente em questões de desenvolvimento sustentável, salientando, particularmente, a conduta de cidades “verdes”, as respetivas iniciativas e o seu compromisso pela sustentabilidade.

Quadro 9

Metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 11: Tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis

Meta	Descrição
11.1.	Até 2030, garantir o acesso de todos a habitação segura (...).
11.2.	Até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária (...).
11.3.	Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável (...).
11.4.	(...) proteger e salvaguardar o património cultural e natural do mundo.
11.5.	Até 2030, reduzir significativamente o número de mortes e o número de pessoas afetadas por catástrofes (...).
11.6.	Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades, prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros.
11.7.	Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes (...).
11.a.	Apoiar relações económicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planeamento nacional e regional de desenvolvimento.

11.b.	Até 2020, aumentar substancialmente o número de cidades e assentamentos humanos que adotaram e implementaram políticas e planos integrados para a inclusão, a eficiência dos recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, resiliência a desastres; e desenvolver e implementar (...) a gestão holística do risco de desastres, a todos os níveis.
11.c.	Apoiar os países menos desenvolvidos (...).

Fonte: Adaptado de Ministério dos Negócios Estrangeiros (2016) e Organização das Nações Unidas (2015).

Segundo Verma e Raghubanshi (2018), o desenvolvimento de sustentabilidade nas cidades envolve indicadores que não reúnem consenso, sendo que cada território identifica indicadores de acordo com as prioridades locais ou nacionais. Deste modo, torna-se impossível haver comparações ou classificações de sustentabilidade entre regiões. Por outro lado, reforçam a ideia de que hipotéticos indicadores serviriam como meio para atingir um fim (uma cidade plenamente sustentável), não seriam, em si mesmos, o objetivo de alcançar a sustentabilidade. Ainda assim, identificam elementos que devem ser incluídos no papel da sustentabilidade urbana: melhorar a qualidade de vida através de interação social e acesso facilitado a uma multitude de serviços; minimizar o consumo de energia através de tecnologias; investimento em mobilidade sustentável; proteção ambiental e restauro; energia renovável e gestão de resíduos; economias sustentáveis que incluam tecnologias “limpas”, políticas públicas de taxaço e infraestruturas “verdes”; justiça e equidade ambiental, recorrendo à saúde pública e qualidade de vida, através da gestão de recursos, incluindo habitaço a preços acessíveis, transportes eficientes e participaço da comunidade nas decisões de políticas públicas; preservaço do espaço público, património cultural e natural e recursos hídricos.

Assim, a sustentabilidade urbana, ou seja, a sustentabilidade em cidades e contextos urbanos, é essencial, não só pelo crescente surgimento e crescimento destes ambientes, mas pela ligação e proximidade ao cidadão (Dempsey et al., 2011).

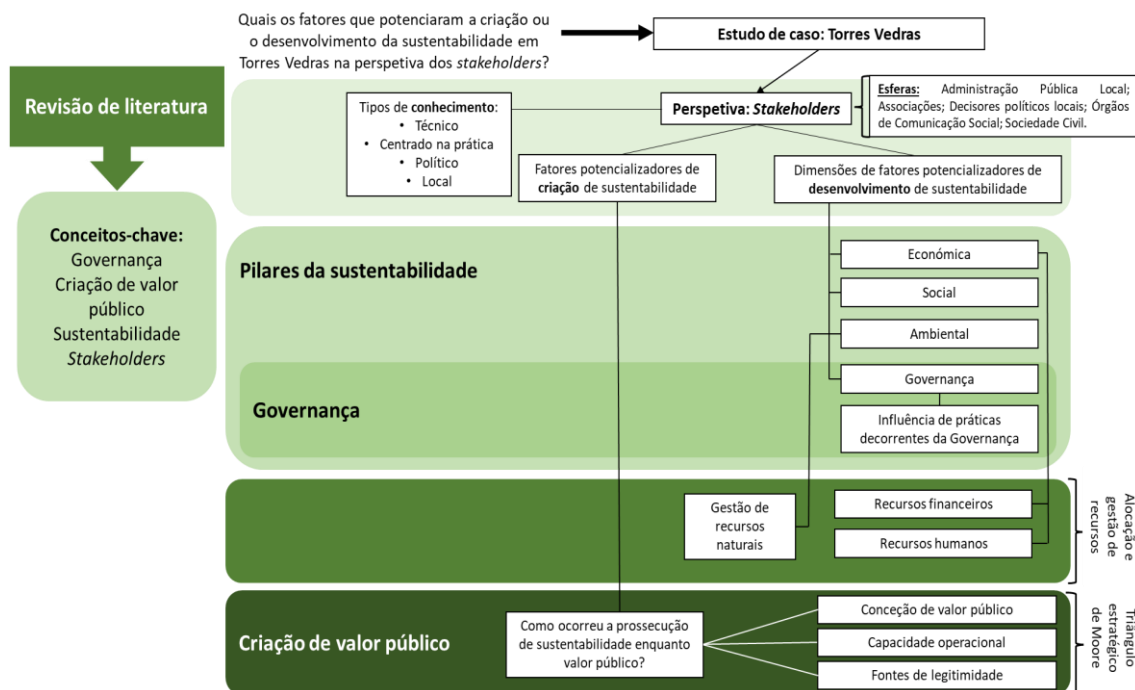
2. Opções Metodológicas

2.1. Modelo de análise

O modelo de análise (*vide* Figura 9) articula a componente teórica com a componente empírica, identificando os conceitos, fatores e dimensões estudadas e relacionando-as com as perspetivas dos *stakeholders* selecionados.

Figura 9

Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, as três dimensões teóricas (o modelo da Governança, a definição de sustentabilidade, os pilares do desenvolvimento sustentável e o processo de criação de valor público), exploradas no capítulo anterior (correspondente ao Enquadramento Teórico) e intrínsecas entre si, serão essenciais para compreender os fatores que, na perspetiva dos *stakeholders* integrantes da cidade de Torres Vedras, contribuem para a criação e desenvolvimento da sustentabilidade num contexto de cidade.

A operacionalização da componente teórica acontece da seguinte forma (*vide* Quadro 10):

Quadro 10

Operacionalização de conceitos

Definição de Sustentabilidade				Instrumento de recolha de dados (Medição)	
<p>O paradigma, que enfrenta o futuro a longo prazo, em que considerações ambientais, sociais e económicas são equilibradas em busca da melhoria da qualidade de vida (Marques et al., 2021).</p> <p>Valor público enquadrado na dimensão utilitarista-instrumental (de relação custo-benefício), visado enquanto peça fundamental da Governança (Carvalho, 2017; Jørgensen & Bozeman, 2007; Meynhardt, 2009).</p>	Criação de sustentabilidade	Enquanto Valor Público	Três indicadores do Triângulo Estratégico de Moore (2013):	Inquérito por entrevista Análise Documental	
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceção de valor público 2. Fontes de legitimidade 3. Capacidade Operacional 	
		Origem e progresso de atividades ambientais	Descrição de projetos/ações ambientais		Inquérito por entrevista
	Desenvolvimento de sustentabilidade	Social	Papel e envolvimento da comunidade		Inquérito por entrevista
		Ambiental	Gestão de recursos naturais		Inquérito por entrevista
		Económica	Alocação e gestão dos recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros • Recursos humanos 	Inquérito por entrevista Análise Documental
		Governança	Práticas decorrentes da Governança		Inquérito por entrevista

Fonte: Elaboração própria.

2.2. Abordagem metodológica

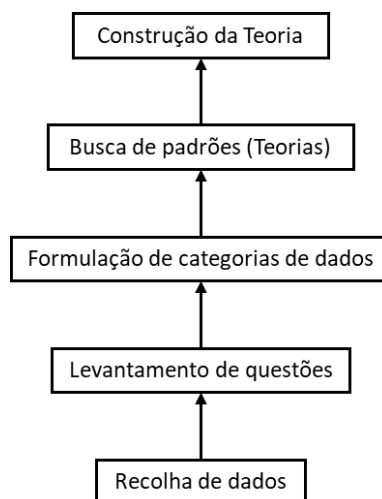
A abordagem metodológica deste estudo é de carácter qualitativo que, segundo Coutinho (2011), implica a interpretação de ações de forma a possibilitar a investigação

exploratória, aplicado a este contexto, dos fatores que contribuem para a criação e desenvolvimento de cidades sustentáveis na perspectiva dos *stakeholders*.

O método indutivo, em que se pretende a formulação da teoria à *posteriori* a partir da recolha de dados, é inerente a uma abordagem qualitativa que implica que o investigador confronte a realidade estudada e procure padrões à medida que os dados empíricos surgem (Coutinho, 2011). Deste modo, o estudo será baseado no método indutivo e no processo descrito na figura demonstrada (*vide* Figura 10).

Figura 10

Processo de investigação



Fonte: Adaptado de Coutinho (2011, p. 26).

2.3. Desenho de pesquisa

O método de investigação escolhido é o estudo de caso, em que se pretende um estudo intensivo e detalhado, focado num fenómeno atual e contextualizado (Coutinho, 2011; Carmo & Ferreira, 2008).

O estudo de caso contempla três possíveis índoles: explorar, descrever ou explicar (Yin, 1994; Coutinho, 2011).

Neste tipo de estudo existe uma conciliação do estudo, compreensão e explicação de acontecimentos passados, relacionados com a situação atual do objeto de estudo (Carmo & Ferreira, 2008).

Neste caso, o estudo focar-se-á na cidade de Torres Vedras, devido à sua relevância no que concerne ao desenvolvimento sustentável, especificamente, ao seu estatuto consolidado de *green ambassador* (European Commission, 2015), e nos *stakeholders* considerados relevantes.

Os entrevistados selecionados englobam distintas esferas – como a Administração Pública Local, Associações, Decisores Políticos locais, Órgãos de Comunicação Social, Sociedade Civil – da vida comunitária Torreense e contemplam os diferentes tipos de conhecimento abordados no Enquadramento Teórico.

2.4. Técnicas e estratégia de recolha de dados

Carmo e Ferreira (2008) referem que as técnicas mais utilizadas no método qualitativo são a observação, a entrevista e a análise documental, sendo que, neste caso, as técnicas preferidas são as duas últimas.

A pesquisa e caracterização da cidade de Torres Vedras, particularmente, da gestão e alocação dos recursos, baseia-se na análise documental de dados contidos em documentos oficiais que, como refere Carmo e Ferreira (2008), engloba as publicações oficiais.

Aliada à análise documental, a parte mais significativa de recolha de dados será realizada através de entrevistas. Segundo Carmo e Ferreira (2008, p. 145), a entrevista deve ser utilizada quando ocorre uma situação em que, como é o caso, existe uma necessidade de recorrer a “(...) especialistas no campo (...) ou líderes da população-alvo (...)”.

Como já fora mencionado anteriormente, são relevantes para o estudo contactos por entrevista com *stakeholders*, com o objetivo de compreender as suas perceções sobre o processo de desenvolvimento de sustentabilidade, do impacto da Governança no desenvolvimento da sustentabilidade e do modo como se procedeu à criação de valor público. Ainda que, no âmbito da dissertação, os *stakeholders* sejam identificados e estudados por um tipo de conhecimento específico (*vide* Quadro 12), é relevante advertir que são organismos complexos e que podem ser possuidores de vários tipos de conhecimento. Assim sendo, foram contactados dez *stakeholders* caracterizados nos capítulos empíricos da presente dissertação.

Optou-se pela opção de entrevistas semiestruturadas, ou seja, apesar de haver uma linha condutora, visa-se que o entrevistado possa falar livremente e com abordagens ao que considera necessário à entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1992). Foi formulado um Guião de Entrevista (*vide Anexo A*) com os principais temas. Inicialmente, o Guião de Entrevista continha doze questões principais e, após uma entrevista-piloto não considerada para a recolha e tratamento de dados, considerou-se pertinente o acréscimo da quinta pergunta, culminando assim em treze questões de desenvolvimento.

No decorrer das entrevistas procurou-se responder aos seguintes objetivos:

- Caracterizar os *stakeholders* relativamente ao seu conhecimento e participação na vida da cidade e respetivas atividades promovidas;
- Apurar a conceção dos *stakeholders* relativamente à sustentabilidade enquanto valor público;
- Compreender as fontes que legitimam a criação de sustentabilidade na perspetiva dos *stakeholders*;
- Compreender a perceção dos *stakeholders* relativamente à capacidade operacional para a criação de sustentabilidade;
- Compreender qual a perceção dos *stakeholders* relativamente à participação dos cidadãos durante o desenvolvimento da sustentabilidade;
- Entender a relação da Governança (e as suas características) com a sustentabilidade.

2.5. Procedimentos de tratamento de dados

Segundo Coutinho (2011), a análise de conteúdo é uma técnica que consiste na avaliação, de forma sistemática, de um corpo de texto, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de aspetos “chave” que possibilitem uma comparação posterior, visando estruturas e regularidades nos dados. Coutinho (2011) acrescenta que as unidades de análise podem organizar-se em categorias conceituais.

A análise categorial baseia-se no desmembramento do texto em unidades que reagrupadas analogicamente formam categorias (Bardin, 1977).

Neste estudo, a categorização dos dados adveio da classificação analógica e progressiva dos elementos (Bardin, 1977) à *posteriori*, índole intrínseca à natureza indutiva do estudo (*vide* Figura 10).

Através do *software* MAXQDA, a análise foi desenvolvida em fases, como sugerido por Bardin (1977): pré-análise – engloba a escolha dos dados e a formulação dos objetivos da análise; a exploração dos dados; o tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

Assim, após uma leitura intensiva dos dados recolhidos, com recurso ao *software* MAXQDA, as entrevistas foram codificadas e categorizadas e foram realizadas grades de estruturação dos temas abordados, complementados com unidades de registo, transformando os dados “brutos” do texto, mediante recorte, agregação e enumeração, numa representação simplificada do seu conteúdo (Bardin, 1977). As grades de análise encontram-se disponíveis em anexo (*vide* **Anexo C**).

Para além de se aliar a revisão de literatura à identificação de categorias, procurou-se corresponder aos critérios de formulação das categorias de Bardin (1977) que englobam regras de exclusividade, homogeneidade, pertinência, objetividade, produtividade e, por último, objetividade e fidelidade.

Identificaram-se áreas temáticas correspondentes a blocos temáticos reconhecidos no guião de entrevista e abordados no decorrer das entrevistas e que, por consequente, procuram responder a objetivos específicos de investigação. Assim sendo as três áreas temáticas definidas foram: i) caracterização do *stakeholder* – focada no bloco temático 2, correspondente ao objetivo específico 3; ii) criação de sustentabilidade – focada no bloco temático 3, correspondente ao objetivo específico 2); iii) desenvolvimento de sustentabilidade – focada no bloco temático 4, correspondente ao objetivo específico 1. Na primeira área temática, inserem-se duas dimensões: a descrição do *stakeholder* e a sua perspetiva sobre a sustentabilidade na cidade. Na segunda área temática, inserem-se duas dimensões: o Triângulo Estratégico de criação de valor público e atividades organizadas na cidade. Na terceira área temática, inserem-se 4 dimensões: dimensão social, dimensão ambiental, dimensão económica e dimensão da Governança.

Dentro destas dimensões foram identificadas as categorias “Tipo de conhecimento”, “Participação nas atividades promovidas na cidade”, “Interesse nas atividades promovidas na cidade”, “Perceção de sustentabilidade na cidade”, “Fatores para a sustentabilidade”, “Conceção de valor público”, “Fontes de legitimidade”, “Capacidade operacional”, “Projetos/ações ambientais”, “Voz dos cidadãos”, “Proximidade com a capital”, “Questões culturais”, “Medidas Sociais”, “Perceção sobre os Decisores Políticos”, “Gestão de recursos naturais”, “Alocação e gestão dos recursos”, “Benefícios”, “Interação e colaboração entre *stakeholders*”, “Abordagens *bottom-up*”, “Perceções sobre a Administração Pública a um nível local”, “Perceções sobre a Administração Pública a um nível central” e “Perceções sobre a Administração Pública a um nível internacional”. Estas categorias abrangem setenta e nove subcategorias.

Deste modo, averiguar-se-á os padrões nas várias perspetivas sobre o processo de desenvolvimento de sustentabilidade, do impacto da Governança nesse desenvolvimento e do modo como se procedeu à criação da sustentabilidade enquanto valor público.

3. Contexto e apresentação dos resultados

3.1. Caracterização da cidade de Torres Vedras

Torres Vedras é um município, incluído na Comunidade Intermunicipal do Oeste, localizado no distrito de Lisboa, na NUT II do Centro e na NUT III do Oeste, que abrange treze freguesias, com cerca de oitenta e cinco mil habitantes e cerca de quatrocentos e sete quilómetros quadrados (Instituto Nacional de Estatística, 2022).

As principais atividades económicas desta cidade são as atividades agrícolas (particularmente o comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas) e a construção de edifícios (Gabinete de Estratégias e Estudos, 2024).

Segundo o Relatório de Gestão da Câmara Municipal de Torres Vedras (Câmara Municipal de Torres Vedras, 2023b, p. 112), “A implementação dos ODS no território concelhio é (...) uma ambição do Município de Torres Vedras (...), a autarquia recebeu três distinções: o Prémio ODSlocal – Subcategoria “Melhor Conjunto de Boas Práticas”, o “Selo Dinâmica” e o “Selo Desempenho” (...)”, destacando-se assim relativamente ao desenvolvimento sustentável.

Alocação de recursos financeiros

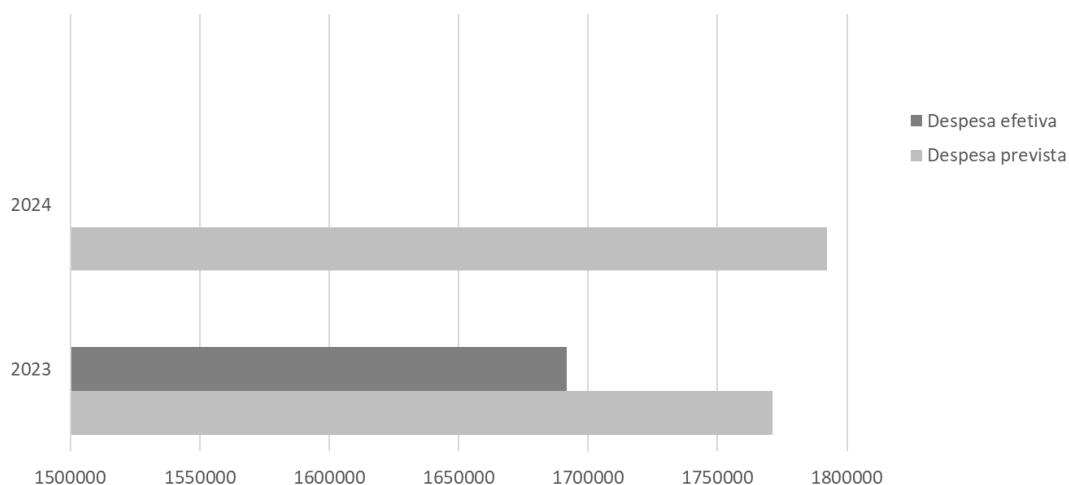
Na Câmara Municipal de Torres Vedras, durante o ano de dois mil e vinte e três, previa-se a alocação de 1.771.434 euros para a área do ambiente e sustentabilidade, 11% mais do que no ano anterior (Câmara Municipal de Torres Vedras, 2023a). A despesa efetivamente executada na área do ambiente e sustentabilidade acabou por rondar os 1.691.611 euros, o que corresponde a mais 6% do que no ano anterior (Câmara Municipal de Torres Vedras, 2023b).

Existiu a candidatura a quatro financiamentos através de Fundos Ambientais, em cerca de 36.380 euros, sendo que dois foram correspondentes ao aluguer de três viaturas elétricas e um foi correspondente a um posto de carregamento para essas viaturas (Câmara Municipal de Torres Vedras, 2023a).

Relativamente ao ano corrente de dois mil e vinte e quatro, a despesa prevista nesta área é de 1.792.175 euros (Câmara Municipal de Torres Vedras, 2024).

Figura 11

Comparação de despesa prevista na área da sustentabilidade



Fonte: Elaboração própria baseada em Câmara Municipal de Torres Vedras (2023a, 2023b, 2024).

Assim sendo, ainda que a despesa efetiva ficasse aquém da despesa prevista em dois mil e vinte e três, existe a expectativa de que, em dois mil e vinte e quatro, a despesa supere aquela prevista para dois mil e vinte e três (*vide* Figura 11).

Alocação de recursos humanos

Relativamente a recursos humanos, a Câmara Municipal de Torres Vedras abrange 1.172 trabalhadores, sendo que cerca de 64% fazem parte da carreira de Assistente Operacional, seguidos da carreira de Assistente Técnico (cerca de 18%) e, por fim, a carreira de Técnico Superior (cerca de 15%) (Câmara Municipal de Torres Vedras, 2023b). Não foi possível apurar os recursos humanos inteiramente dedicados à área da sustentabilidade.

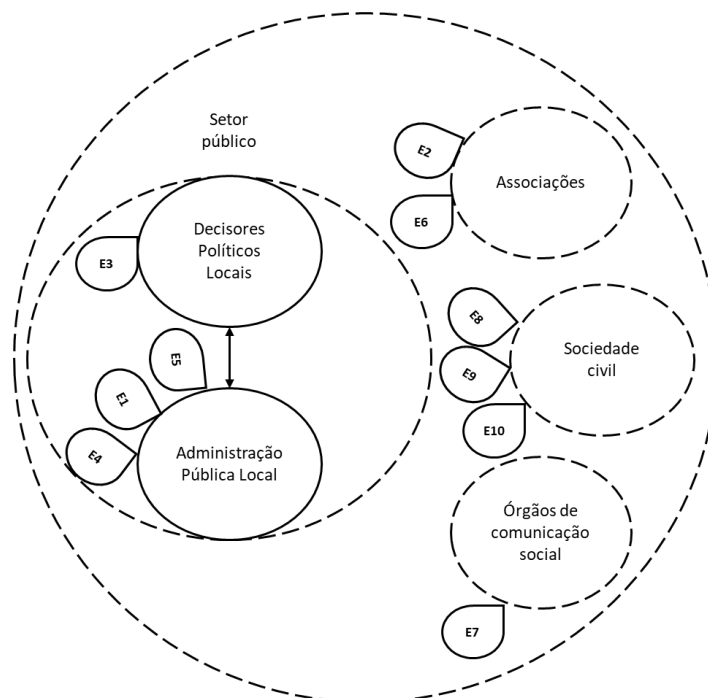
3.2. Os *stakeholders* e as entrevistas

Seleção dos *stakeholders*

Procurou-se selecionar *stakeholders* que sejam representativos de diversas esferas da cidade de Torres Vedras (*vide* Figura 12), especificamente: da Administração Pública Local, Associações, Decisores Políticos locais, Órgãos de Comunicação Social e Sociedade Civil.

Figura 12

Stakeholders selecionados de acordo com a dimensão em que se inserem



Fonte: Elaboração própria baseada em Jørgensen e Bozeman (2007, p. 359).

A codificação dos *stakeholders* enquanto entrevistados efetuou-se por ordem de resposta aos contactos realizados.

O entrevistado E1 faz parte da Administração Pública Local enquanto chefe de unidade, mais especificamente no serviço municipal florestal. O entrevistado E2 é gestor de projetos de uma Associação de limpeza de praias no país inteiro, mas com um maior foco nas praias do Concelho, onde é sediada. O entrevistado E3 é Vereador da Câmara Municipal de Torres Vedras no seu primeiro mandato. O entrevistado E4 é o Professor responsável pelo projeto “Eco-escola” numa escola pública de segundo e terceiro ciclo

situada no Concelho. A entrevista relativa ao E5 engloba a participação de três intervenientes, tratando-se assim de uma entrevista em grupo, sugerida pela própria organização, que permite uma visão global e mais completa do *stakeholder* considerado. Engloba-se o chefe de unidade da Divisão do Ambiente da Câmara Municipal de Torres Vedras e dois técnicos especializados, responsabilizados por duas unidades da divisão. Para efeitos de tratamento e análise de dados, será considerado enquanto um *stakeholder*, uma vez que se trata do mesmo tipo de conhecimento, tipo de *stakeholder* e organismo. O entrevistado E6 é coordenador de uma Associação representativa do setor agrícola da cidade que tem como objetivo o apoio a esse mesmo setor. O entrevistado E7 é diretor de um jornal local da região, sediado na cidade de Torres Vedras.

Na tentativa de se obter e considerar a perspetiva da Sociedade Civil neste estudo, várias Iniciativas Locais de cidadãos foram contactadas mas demonstraram indisponibilidade. Posto isto, a alternativa encontrada foi a seleção de um grupo de cidadãos que englobasse várias faixas etárias, através de uma amostragem de conveniência, pelo qual se procura obter informações preciosas de um grupo de indivíduos que esteja disponível (Carmo & Ferreira, 2008). Assim sendo, o entrevistado E8 é um cidadão com mais de sessenta e cinco anos, reformado, que nasceu em Torres Vedras e sempre residiu numa aldeia do Concelho, exceto por alguns anos em que emigrou para a Suíça. O entrevistado E9 é um cidadão com menos de trinta anos, que trabalha enquanto Técnico especializado na área de Educação de adultos, que nasceu em Lisboa e, em criança, se mudou para a cidade de Torres Vedras por decisão dos pais. O entrevistado E10 é um cidadão entre os trinta e sessenta e cinco anos que nasceu e sempre viveu numa aldeia do Concelho e trabalha na área das limpezas para privados.

Implementação das entrevistas

Após contacto com os *stakeholders*, através de correio eletrónico e chamada telefónica, as entrevistas realizaram-se presencialmente, à exceção de uma reunião que se realizou via videoconferência (através da plataforma *Teams*).

As entrevistas, excetuando uma, foram gravadas (com o auxílio de um gravador num telemóvel) e transcritas, após considerado e assinado o Termo de Consentimento

Informado (*vide Anexo B*) por parte dos entrevistados. Ainda que permitida a recolha de dados, através de anotação escrita dos tópicos abordados na reunião, o tratamento e publicação destes dados, o entrevistado E4 não consentiu à gravação e transcrição da entrevista. Assim sendo, deve-se notar que, ainda que a análise de conteúdo dos restantes entrevistados se baseie em transcrições diretas das gravações das reuniões, os dados relativos ao entrevistado E4 foram obtidos através de anotações escritas durante o decorrer da entrevista.

A duração média das entrevistas foi cerca de quarenta e cinco minutos.

3.3. Resultados das entrevistas

Como mencionado no capítulo correspondente às Opções Metodológicas, as perceções dos *stakeholders* de Torres Vedras foram apuradas através da análise de padrões e respetivas categorias (*vide Anexo C*). Neste capítulo são apresentados os resultados da análise, organizados pelas diversas categorias.

Tipo de conhecimento

Ainda que sejam organismos complexos e que possam ser detentores de diferentes tipos de conhecimento, os entrevistados corresponderam ao previsto e cada um demarcou-se por um tipo de conhecimento em específico (*vide Quadro 11*).

O maior tipo de conhecimento entre os entrevistados (4) é o Conhecimento Local. Aos entrevistados E8, E9 e E10 esta característica é inerente devido ao seu estatuto de cidadão local. O entrevistado E7, enquanto jornal local, possui, igualmente, uma proximidade à comunidade e ao dia-a-dia da cidade.

O tipo de conhecimento que se segue é o Conhecimento centrado na Prática (3). Neste conhecimento, ainda que detenham âmbitos e particularidades diferentes, inserem-se os entrevistados E2, E4 e E6.

No tipo de Conhecimento Técnico (2) estão os entrevistados E5 e E1.

Por fim, o E3 é o único (1) *stakeholder* que se caracteriza por possuir Conhecimento Político.

Quadro 11

Categoria de análise “Tipo de conhecimento”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Conhecimento Local	4	E7; E8; E9; E10
Conhecimento centrado na Prática	3	E2; E4; E6
Conhecimento Técnico	2	E5; E1
Conhecimento Político	1	E3

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas.

Assim sendo, é possível caracterizar os entrevistados da seguinte forma (*vide* Quadro 12):

Quadro 12

Caracterização dos entrevistados

Código	Âmbito em que se insere	Função na organização	Tipo de <i>stakeholder</i>	Tipo de conhecimento
E1	Serviço municipal florestal	Chefe de unidade	Técnico especializado	Conhecimento Técnico
E2	Associação de limpeza de praias	Gestor de Projetos	Organização não governamental	Conhecimento centrado na prática
E3	Câmara Municipal	Vereador	Decisor Político	Conhecimento político
E4	Eco-escola pública	Professor/Responsável pelo projeto “Eco-escola”	<i>Street-level bureaucrat</i>	Conhecimento centrado na prática
E5 (E5.1/E5.2/E5.3)	Divisão do ambiente da	Chefe de divisão/Técnico	Técnicos especializados	Conhecimento Técnico

	Câmara Municipal	especializado/Técnico especializado		
E6	Associação do setor agrícola	Coordenador	Organização não governamental	Conhecimento centrado na prática
E7	Jornal local	Diretor	Órgão de comunicação social	Conhecimento local
E8	Sociedade Civil	Cidadão com mais de 65 anos	Cidadão	Conhecimento local
E9	Sociedade Civil	Cidadão com menos de 30 anos	Cidadão	Conhecimento local
E10	Sociedade Civil	Cidadão entre 30 e 65 anos	Cidadão	Conhecimento local

Fonte: Elaboração própria

Participação e interesse nas atividades promovidas na cidade

Para efeitos de facilitação da interpretação dos dados, esta secção engloba duas categorias: “Participação nas atividades promovidas na cidade” e “Interesse nas atividades promovidas na cidade”.

Relativamente à participação nas atividades promovidas na cidade (*vide* Quadro 13), apenas três não se envolvem habitualmente. Curiosamente, os três entrevistados que assumiram não participar nas atividades são os cidadãos, sendo que um entrevistado admitiu que “Embora pratique ações que considero contribuir para a sustentabilidade, não o costumo fazer em comunidade...” (E9).

Por outro lado, seis entrevistados demonstraram participar nas atividades que acontecem localmente de variadas formas, sendo que o entrevistado representativo de um órgão de comunicação social reforçou que “(...) esta semana até sai no jornal alguma coisa (...) que tem a ver com isso” (E7). Para além disto, o entrevistado E4 sublinhou que “Existem cerca de 100 atividades para ir ao encontro dos objetivos de desenvolvimento sustentável” no contexto em que se insere.

Quadro 13

Categoria de análise “Participação nas atividades promovidas na cidade”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Participação pelo próprio	6	E1; E2; E3; E4; E5; E7
Inércia pelo próprio	3	E8; E9; E10

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas.

Ainda assim, todos os entrevistados (10) indicaram interesse nas atividades, mesmo que não participem. O entrevistado E10, que admitiu não participar nas atividades, reforçou que “Mas sinto também interesse no que fazem ou no que não fazem...”.

Perceção de sustentabilidade na cidade

Na perspetiva de sete dos entrevistados, a cidade de Torres Vedras é uma cidade sustentável (*vide* Quadro 14). Alguns entrevistados abordaram esta questão com uma lente comparativa entre Torres Vedras e outros territórios: “(...) a comparar com a maioria, sim, sem qualquer dúvida” (E1); “(...) se compararmos aqui na região Oeste, se calhar podemos dizer que Torres Vedras se posiciona como o município mais pioneiro e inovador nestas temáticas” (E5); “Comparativamente com outros que eu conheço no país, é” (E6).

Ainda que a maioria dos entrevistados tenham a perceção de que a cidade é sustentável, três dos entrevistados consideraram que isso ainda não acontece completamente mas que se encaminha nesse sentido. O entrevistado E7 referiu que, mesmo não sendo completamente sustentável, “(...) pelo menos está, se calhar, no pelotão da frente de conseguir (...)”.

Nenhum entrevistado demonstrou sentir que Torres Vedras não é uma cidade sustentável e/ou que não haja um esforço nesse sentido.

Para além disto, quatro dos entrevistados apresentaram otimismo relativamente ao potencial de sustentabilidade na cidade. Ainda que não considere que Torres Vedras é plenamente sustentável, o entrevistado E3 mencionou que “Contudo, no nosso município, creio que as metas de 2030, vamos conseguir atingi-las”, enquanto o

entrevistado E9, que acredita que a cidade é sustentável, referiu que “(...) existe sempre espaço para melhorias (...)”.

Quadro 14

Categoria de análise “Percepção de sustentabilidade na cidade”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Perspetiva Positiva	7	E1; E2; E5; E6; E8; E9; E10
Perspetiva de que ainda está em desenvolvimento	3	E3; E4; E7
Otimismo	4	E3; E4; E5; E9

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas.

Fatores para a sustentabilidade

A visão dos entrevistados relativamente aos fatores que contribuem para que a cidade de Torres Vedras seja mais sustentável é relativamente equilibrada, ainda que exista um fator que se destaca e em que metade da amostra concorda (*vide* Quadro 15). No que se refere aos Fatores relacionados com a Governança, metade (5) dos entrevistados concordaram e indicaram acreditar “(...) que tem muito a ver aqui com o pilar político e da Governança e da participação (...)” (E3).

Aos Fatores Económicos (4) e Fatores Ambientais (4) foram atribuídas importâncias semelhantes.

Embora quatro entrevistados tenham destacado os Fatores Económicos, dois entrevistados acreditam que estes fatores, exclusivamente, são fundamentais: “Eu acho que ainda vem da parte económica. Quando tem o dinheiro, o poder público oferece projetos (...)” (E2); “Quer dizer, é financeiro, porque estas sessões de esclarecimento, divulgação ou sensibilização têm custos (...)” (E6).

Relativamente aos Fatores Ambientais acontece algo semelhante – quatro entrevistados assinalaram a sua importância mas dois mencionaram unicamente estes fatores: “(...) uma forte componente do ponto de vista ambiental” (E1); “Mas eu acho que sim, que é

o fator ambiental (...) Acho que é, porque nós também estamos aqui numa zona muito de campo. É uma cidade que está rodeada de campo...” (E8).

Para além dos fatores mencionados anteriormente, três dos entrevistados destacaram Fatores Sociais enquanto contribuintes para uma cidade mais sustentável. Dois entrevistados sublinharam o papel dos cidadãos especificamente: “Existem cidadãos com vontade de fazer melhor (...)” (E9); “As pessoas querem muito e sentem muito orgulho nos prémios que nós temos e nas certificações que nós temos (...)” (E3).

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 15

Categoria de análise “Fatores para a sustentabilidade”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Fatores Sociais	3	E3; E7; E9
Fatores Económicos	4	E2; E3; E6; E9
Fatores Ambientais	4	E1; E3; E8; E9
Fatores relacionados com a Governança	5	E3; E4; E5; E9; E10

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas.

Conceção de valor público

Quanto à definição de sustentabilidade para os entrevistados, a grande maioria (8) demonstrou preocupação com a desinformação acerca desta temática (*vide* Quadro 16). O entrevistado E1 referiu que “(...) infelizmente acho que a questão da sustentabilidade e do ambiente (...) não é devidamente tratada (...)”. O entrevistado E6 foi mais incisivo e mencionou que “(...) neste momento é um chavão que muitas pessoas usam sem saber o que é”. Desta forma, a maior parte dos entrevistados identificaram a sustentabilidade enquanto um conceito sobre o qual há muita desinformação na sociedade.

A segunda característica mais atribuída (7) à noção de sustentabilidade é a sua ambiguidade ou subjetividade. Os entrevistados evidenciaram que existem múltiplas visões e perspectivas sobre a sustentabilidade e que não consideram uma definição em concreto “(...) porque a sustentabilidade aplica-se a vários usos e recursos (...)” (E1) e “Porque eu acho que sustentabilidade tem muita maneira... Muita ideia de se achar o que é, não é?” (E10).

Por outro lado, mencionaram características que reuniram consenso como é exemplo a importância da valorização e reposição de recursos (7). O entrevistado E7 acentuou esta questão quando indicou “Mas que também não se gaste ao ponto de depois se esgotar e não termos forma de compensar (...), se gastamos, temos que compensar com alguma coisa, temos que devolver (...)”.

O mesmo acontece com a questão do equilíbrio: o entrevistado E2 aludiu aos pilares do desenvolvimento sustentável e destacou que “A sustentabilidade busca um equilíbrio entre o crescimento económico e a proteção ambiental e o bem-estar social, que agrega toda a comunidade (...)”; o entrevistado E6 sublinhou um equilíbrio entre “(...) as pessoas, a fauna e a flora (...)”.

No mesmo patamar de importância que os entrevistados dão ao equilíbrio está o carácter de longo prazo da sustentabilidade (6). Os entrevistados realçaram a “(...) utilização de recursos que não compromete as gerações futuras” (E4). Diversos entrevistados sublinharam o foco nas gerações mais novas: o entrevistado E2 referiu que deve haver uma utilização de recursos “(...) sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades (...)”; o entrevistado E8 assumiu uma perspectiva mais pessoal em que admitiu preocupar-se “(...) com o dia a dia e com o futuro... O futuro das minhas filhas e dos meus netos”.

Metade dos entrevistados (5) realçaram que, no que se refere à sustentabilidade, deve haver um esforço comum. O entrevistado E10 deu o exemplo de que “(...) se a Câmara, por exemplo, está a limpar aqui, se eu vou lá sujar (...) não pode ser assim (...)”. Este exemplo corrobora o testemunho do entrevistado E9, que referiu “(...) tem mesmo de haver essa cooperação, não dá para ser de outra forma, acho eu (...)”.

Para além da ideia de que a sustentabilidade deve englobar um esforço comum, quatro dos entrevistados reforçaram a ideia de que “Fazer muitas pequenas coisas, fazem uma grande coisa (...)” (E3) e, portanto, deve haver um empenho diário nesse sentido.

No que concerne à relação custo-benefício, quatro dos entrevistados destacou essa característica como inerente à sustentabilidade. Dos quatro entrevistados que sublinharam esta ideia, três deram exemplos concretos do impacto desta relação relativamente à sustentabilidade: o entrevistado E3 exemplificou “As pessoas, se querem uma coisa, também têm de prescindir de outra, ou esperar mais um bocadinho, ou andar um quilómetro para ir à reciclagem”; o entrevistado E4 deu o exemplo da mobilidade “Se calhar também não podemos ir daqui ao centro da cidade e tem que ser de carro, não é?”; enquanto o entrevistado E7 deu o exemplo específico da organização em que se insere “O Jornal, por exemplo, agora não tem um site... Estamos a fazer um site, mas o site custa dinheiro...”.

As duas características menos abordadas pelos entrevistados mas que, ainda assim, se relevaram interessantes são o fator da preservação do ambiente (2) e o carácter inatingível da sustentabilidade (1) em que o entrevistado E3 aprofundou esta questão justificando que “(...) acho que nunca vamos dizer que estamos completamente sustentáveis (...) acho que nunca vamos atingir a sustentabilidade total, mas vamos sempre caminhando (...)”.

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 16

Categoria de análise “Conceção de valor público”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Ambiguidade/subjectividade do conceito	7	E1; E2; E4; E5; E6; E7; E10
Relação custo-benefício	4	E1; E3; E6; E7
Equilíbrio	6	E1; E2; E5; E6; E7; E9

Importância a longo prazo	6	E2; E3; E4; E5; E8; E9
Valorização e reposição de recursos	7	E2; E4; E5; E7; E8; E9; E10
Preservação	2	E1; E5
Inatingibilidade	1	E3;
Esforço Comum	5	E3; E5; E8; E9; E10
Empenho diário	4	E1; E3; E9; E10
Problemática da desinformação na sociedade	8	E1; E2; E3; E4; E6; E7; E8; E9

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Fontes de legitimidade

No que concerne às fontes de legitimidade (*vide* Quadro 17) da sustentabilidade enquanto valor público, é possível denotar que os entrevistados sublinharam o apoio dos cidadãos, do setor privado e das organizações públicas de igual forma (4). Dois entrevistados (2) destacaram o papel dos cidadãos enquanto eleitores e a legitimidade atribuída através da representação democrática, o entrevistado E2 mencionou que os cidadãos “(...) acabam por ser responsáveis pelos políticos escolhidos (...) e consequentemente as medidas que os políticos propõem nesse sentido (...)”. O entrevistado E10 destacou o papel dos cidadãos em detrimento das empresas “Mas eu tenho essa percepção, que é o cidadão em geral e não as empresas”. Por outro lado, o entrevistado E2 enfatizou a importância da participação do setor privado “(...) eles estão preocupados com a sustentabilidade e com o meio ambiente (...) você vê que são empresas com potencial”. Relativamente ao apoio por parte das organizações públicas, dois entrevistados sublinharam o papel das escolas públicas: “Principalmente escolas” (E1); “As escolas públicas normalmente” (E5). Os entrevistados mencionaram, ainda, o apoio por parte de Associações (1). O entrevistado E6 frisou a questão de que algumas partes envolvidas da cidade poderão ter práticas sustentáveis devido às obrigações legais: “(...) eu acho que há muita coisa que as pessoas só cumprem por via da obrigação. Eu acho que se não houvesse obrigação... Não sei se (...) eles iriam com elas a bom porto”.

Relativamente à visão, a maioria dos entrevistados (6) consideram que os *stakeholders* estão alinhados. O entrevistado E3 referiu mesmo que “Todos partilham a nossa missão, sim”. Por outro lado, três dos entrevistados discordam: o entrevistado E1 mencionou que “(...) nem todos partilham essa visão (...)”; o entrevistado E7 referiu “(...) eu acho que há preocupação da parte da comunidade, mas não toda”, ou seja, ainda que haja essa presença em alguns *stakeholders*, não há um alinhamento pleno. O entrevistado E6 não defendeu uma opinião concreta relativamente a esta questão: “(...) não consigo ter uma perceção que possa dizer sim ou não”.

Dois entrevistados mencionaram que a sustentabilidade acaba mesmo por ser reconhecida enquanto parte da identidade da cidade. O entrevistado E5 relembrou um estudo estratégico realizado na cidade em que “(...) a própria marca identifica a sustentabilidade como uma parte da identidade do nosso território”.

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 17

Categoria de análise “Fontes de legitimidade”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Alinhamento de visão entre <i>stakeholders</i>	6	E2; E3; E5; E8; E9; E10
Falta de alinhamento de visão entre <i>stakeholders</i>	3	E1; E4; E7
Incerteza relativamente ao alinhamento de visão entre <i>stakeholders</i>	1	E6
Legitimidade através de representação democrática	2	E9; E10
Sustentabilidade enquanto parte da identidade da cidade	2	E3; E5
Apoio por parte dos cidadãos	4	E6; E8; E9; E10

Apoio por parte do setor privado	4	E2; E5; E8; E9
Apoio por parte de organizações públicas	4	E1; E3; E4; E5
Apoio por parte de Associações	1	E7
Apoio “forçado” pela lei	1	E6

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Capacidade operacional

No que diz respeito à capacidade operacional (*vide* Quadro 18) e, em específico, aos recursos financeiros, os entrevistados dividiram-se. Enquanto metade (5) dos entrevistados consideraram que “(...) dinheiro deve haver (...)” (E10), outra metade (5) considera que recursos “(...) financeiros não tanto, se calhar” (E7).

No entanto, no que se refere aos recursos humanos, há um consenso (7) sobre a falta de mão-de-obra, tanto por parte de quem está dentro das organizações e conhece essa realidade de perto: “Se as pessoas que aqui temos são suficientes? Não, devíamos ter mais” (E1); “Há falta de pessoas... (...)” (E5); “(...) temos pouquinhos pessoas a trabalhar...” (E3); como por quem está fora das organizações mas, ainda assim, tem essa noção: “(...) porque ainda faz falta mão de obra para muitos trabalhos... (...) estas coisas de andar nas limpezas da rua, nestas coisas...” (E8); “Pois, é capaz de ser pessoas que faltem...” (E10). O entrevistado E4 abordou uma questão relevante que se prende com a formação da equipa que coordena o projeto “Eco-escola”: “A instabilidade da equipa também não ajuda porque os elementos mudam de ano para ano, devido aos concursos de colocação dos professores”.

Para além de abordarem a matéria dos recursos, os entrevistados destacaram ainda a dificuldade sentida pelo desajuste da legislação em vigor relativamente às suas realidades (3) e os procedimentos que, conseqüentemente, se revelam demasiado rigorosos (4). Como exemplo para a questão da legislação desajustada à realidade, o entrevistado E5 mencionou especificamente as dificuldades sentidas quanto “Aquilo que é as orientações da Agência Portuguesa do Ambiente (...), a distância ainda é grande entre aquilo que são orientações genéricas e diretrizes nacionais, para depois passar desse nível (...) para os problemas locais de cada território”. No que concerne ao rigor

dos procedimentos, o entrevistado E1 assinala os prazos: “(...) o nosso principal problema é mesmo a questão de conciliar todas as competências e atribuições que já temos do gabinete, e que envolvem prazos mesmo rigorosos (...)”.

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 18

Categoria de análise “Capacidade operacional”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Existência de recursos financeiros	5	E1; E2; E6; E9; E10
Inexistência de recursos financeiros	5	E3; E4; E5; E7; E8
Inexistência de recursos humanos	7	E1; E2; E3; E4; E5; E8; E10
Legislação desajustada à realidade	3	E3; E5; E6
Procedimentos demasiado rigorosos	4	E1; E3; E4; E6

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Projetos/ações ambientais

Relativamente aos projetos/ações ambientais (*vide* Quadro 19), para metade dos entrevistados (5) a perceção é positiva, tanto por parte de quem organiza: “E enquanto fazemos estas ações de libertação, se chamarmos a comunidade, ela aparece” (E5); como por parte do público: “Por acaso, achei essa iniciativa muito interessante...” (E9); assim como por parte de quem divulga: “E a Câmara de Torres Vedras tem muitas ações nesse sentido...” (E7).

Por outro lado, ainda que a perceção seja positiva, existe a sensação de que não há muita participação: o entrevistado E1 mencionou que “(...) quando é só aberta à população, vem muito pouca gente”; os próprios cidadãos reconheceram que pode haver mais participação “Se calhar quer, mas não vai. (...) muitas vezes, o próprio cidadão não participa...” (E8), “(...) se calhar, vão poucos para o que deviam ir...” (E10).

A falta de participação pode ser justificada por um aspeto que a maioria dos entrevistados apontou: a falta de divulgação (6). O entrevistado E1 explica que “(...) as pessoas também se queixam muito é da falta de divulgação ou a falta de conhecimento que vai decorrer neste dia ou naquele ou no outro (...)”. Na perspetiva do entrevistado E9 a falta de divulgação demarca-se por uma característica específica: “(...) quando vejo que determinada atividade ou evento vai haver, depois vejo a data e já passou...”; que é corroborada pela perspetiva do entrevistado E10: “(...) às vezes é pouco divulgado, porque quando eu leio, às vezes, porque já houve isso, já passou, vá lá...”.

Ainda assim, dois entrevistados mencionam que existe essa divulgação através de meios de comunicação social. Um dos entrevistados é um cidadão que afirma ler “(...) no jornal e isso assim...” (E10) quando surgem atividades. O outro entrevistado é o próprio meio de comunicação social que menciona “Acaba por ser tentar chegar às pessoas uma informação que é útil e que a Câmara, ela própria, também faz pelos seus canais, mas que se for o jornal a fazer, tem outro impacto” (E7).

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 19

Categoria de análise “Projetos/ações ambientais”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Informação através de meios de comunicação social	2	E10; E7
Perceção positiva sobre os projetos/ações	5	E1; E3; E5; E7; E9
Falta de divulgação	6	E1; E3; E4; E6; E9; E10
Falta de participação	6	E1; E2; E3; E4; E8; E10

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Voz dos cidadãos

Em relação à voz dos cidadãos relativamente à sustentabilidade, quatro dos entrevistados mencionam que, quando há desagrado em relação a algo, ainda que surjam, as reclamações não são apresentadas nos locais e modos adequados e, portanto, acabam por não se fazer ouvir (*vide* Quadro 20). Três dos entrevistados que abordaram esta questão estão incluídos em organizações e testemunham que “(...) a maior parte das vezes nós só reclamamos, mas não reclamamos, nem para o sítio certo, nem educadamente.” (E3). O outro entrevistado que mencionou esta questão foi um cidadão que admitiu “Se a pessoa não colabora nas reuniões, não tem o direito de estar a reclamar, porque aquilo lá está mal feito... Para isso temos que participar e dar as nossas opiniões.” (E8).

Aliado a esta ideia está a inexistência de ação concreta, apesar das reclamações, como colocou o entrevistado E1: “Se reclamam, reclamam, mas depois, na prática, não são muito participativas”. Na perspetiva das Associações, o entrevistado E2 contestou de inscrições para voluntariado que nunca são efetivadas na realidade: ““Eu estou inscrito, eu sou voluntário, eu faço voluntariado”, mas nunca aparece”.

Apesar disto, dois dos voluntários realçam que há exigência pela parte dos cidadãos: o entrevistado E1 menciona que os munícipes torreenses “(...) são pessoas mais conscientes, pessoas que reclamam mais, que exigem mais, isso pode ser um dos motivos (...)”.

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 20

Categoria de análise “Voz dos cidadãos”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Inexistência de ação concreta	4	E1; E2; E8; E10
Exigência	2	E1; E3
Reclamação “silenciosa”	4	E1; E3; E6; E8

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Proximidade com a capital

Localizando-se a cerca de cinquenta quilómetros de Lisboa, a capital acaba por influenciar a cidade de Torres Vedras a todos os níveis, incluindo no aspeto da sustentabilidade (*vide* Quadro 21).

Ainda que este tema não tenha sido extensivamente abordado durante as entrevistas, na perspetiva de quatro entrevistados, a proximidade com a capital influencia negativamente a cidade de Torres Vedras. Dois entrevistados mencionam que a crescente mudança de lisboetas para a cidade pode incentivar discordâncias de mentalidades: “(...) com a vinda de muita gente que não era de cá (...) Perde-se um bocado as ligações que as pessoas tinham à terra (...) têm uma perceção de sustentabilidade e de ambiente que diverge aqui da população (...)” (E1); “Mas se calhar os que vêm de fora, vêm à procura de uma realidade de campo que não existe.” (E6).

Por outro lado, dois dos entrevistados apontaram aspetos positivos, como o acesso facilitado ao ensino superior: “Depois andei na faculdade em Lisboa” (E9); e a possibilidade de atrair turismo: “(...) esta proximidade também com a capital, com Lisboa, também nos traz mais visitantes e torna-se num território perto de Lisboa que dá para fazer atividades (...)” (E1).

Quadro 21

Categoria de análise “Proximidade com a capital”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Relação negativa	4	E1; E2; E6; E9
Relação positiva	2	E1; E9

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Questões culturais

Ao encontro do mencionado na categoria anterior, no que concerne às questões culturais, o indicador que se notabiliza é a influência da tradição no progresso sustentável na cidade (8). Os entrevistados sublinharam, particularmente, a questão dos ruivacos e do que o peixe e o seu repovoamento representam para a comunidade local: “Há uns peixinhos que são os ruivacos que são nativos deste rio... E de repovoar e de limpar o rio (...)” (E7); o entrevistado E5 reforçou esta ideia “Esta espécie já faz parte da história da nossa comunidade no passado, não é?”; o entrevistado E3 reforçou que “Há cerca de dois meses, foi um dia super feliz para mim, porque nós pudemos soltar milhares de ruivacos”. O entrevistado E3 mencionou ainda que, durante essa ação de repovoamento, a comunidade e os alunos do Concelho participaram e tiveram a oportunidade de aprender mais sobre a espécie característica da zona. O entrevistado E9 abordou a questão de outro prisma, reforçando o papel das famílias no que concerne à sustentabilidade: “Por exemplo, se houver a tradição, numa família, de se separar o lixo, os filhos ganham essa consciência e transmitem-na aos netos...E depois os netos transmitem aos bisnetos...”.

Medidas sociais

No que diz respeito a medidas sociais (*vide* Quadro 22), um dos principais fatores assinalados pelos entrevistados foi a questão do foco na educação para a sustentabilidade no Município (8). A maioria dos entrevistados destacou o papel da educação e de atividades direcionadas a um público mais jovem: “E tem sido uma grande aposta de todo o município (...) e a Câmara tem feito muito isso através de muitos serviços educativos (...)” (E1); “O município tem um programa educativo (...)” (E4); “Há aqui em Torres, o Centro de Educação Ambiental, por exemplo, que tem muitas formações e trabalha muito diretamente com escolas e tudo” (E7). O entrevistado E3 exemplificou como é que a educação surge relativamente à sustentabilidade na cidade: “Desses 9 serviços educativos, nós temos aproximadamente cerca de 900 atividades, por ano, que são dedicadas ao ambiente. (...) Mas fomos um dos primeiros municípios, em 1995, acho eu, a ter mais “eco-escolas”, logo, à primeira”. Por outro lado, o entrevistado E2 referiu que, na sua organização, vão ao encontro dos alunos na própria escola: “E quando eu faço essa parte com Associação, que eu vou às escolas, que eu faço a sensibilização com as crianças (...)”. O entrevistado E6 mencionou que, com o público-

alvo da sua Associação, “(...) Já organizámos cursos de agricultura sustentável, cursos de produção integrada”.

Ainda assim, no que se refere a adultos e seniores, três dos entrevistados denotaram a falta de oferta educativa, sendo que o E9 explicitou que “(...) Mas seria igualmente importante educar os pais e os avós dessas crianças... (...)”. Por outro lado, o entrevistado E1 justificou que “(...) achamos que é mais fácil mudar mentalidades geralmente nas crianças do que nas pessoas de mais idade (...)”.

Ainda assim, no que se refere à inclusão social (3), o entrevistado E3 mencionou que “(...) estamos a tentar sempre fazer o trabalho de sensibilização e de educação ambiental (...) até agora com as pessoas da maior idade (...)”. É de notar que o entrevistado E2 sublinhou a importância da inclusão social e exemplificou “Nessa desigualdade, ensinar também as pessoas que não têm capacitação. (...) Eu já tive crianças autistas na ação de limpeza”.

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 22

Categoria de análise “Medidas sociais”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Inclusão social	3	E2; E3; E9
Foco na educação	8	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E9
Falta de educação para adultos e seniores	3	E1; E6; E9

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Perceção sobre os Decisores Políticos

Relativamente aos Decisores Políticos há uma certa polarização (*vide* Quadro 23). Por um lado, a opinião acerca dos Decisores Políticos locais é positiva (5) no que concerne a

medidas relacionadas com a sustentabilidade: “(...) são pessoas também, de certa forma, ligadas à terra e que têm dado valor a estas temáticas (...)” (E1), “A anterior governação era bastante focada nisso e esta também (...)” (E4), sendo que os restantes entrevistados não se pronunciaram nem positivamente, nem negativamente; por outro lado, a visão relativamente aos Decisores Políticos do Governo Central é negativa (5): “(...) os municípios fazem-se ouvir, mas existe um grande desfasamento entre as políticas nacionais e as políticas locais” (E5), “(...) atiram tinta a políticos e assim, mas a verdade é que os políticos parece que só dão importância a esses temas quando lhes acontecem esse tipo de coisas... O resto do ano, mal se ouve falar disso (...)” (E9), relativamente a esta questão os restantes entrevistados não se pronunciaram nem positivamente, nem negativamente, tal como aconteceu na subcategoria abordada anteriormente.

Quadro 23

Categoria de análise “Perceção sobre os Decisores Políticos”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Perceção positiva sobre os Decisores Políticos locais	5	E1; E4; E5; E7; E8
Perceção negativa sobre os Decisores Políticos do Governo Central	5	E4; E5; E6; E7; E9

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Gestão de recursos naturais

A perceção dos entrevistados relativamente à gestão dos recursos naturais (*vide* Quadro 24) é maioritariamente positiva (6). Na perspetiva do entrevistado E3, integrado numa organização que tem influência nesse aspeto, “Pela primeira vez, temos um plano de valorização dos rios (...)”. Na perspetiva do entrevistado E2, inserido numa Associação, “(...) acho que aqui funciona (...)”. Na perspetiva exterior do entrevistado E7: “(...) eu acho que, pelo menos, têm feito esforço nisso”.

Relativamente à colaboração e interação na gestão dos recursos naturais, a perspetiva é de que há uma ausência de envolvimento das várias partes (4). No entanto, três entrevistados mencionaram que não há uma vontade que isso aconteça: “Portanto, eu acho que as pessoas não estão muito viradas para isso” (E6); “(...) há certos sítios que até as pessoas, que têm lá os terrenos ao pé dos rios, nem gostam e muitas empresas também nem gostam (...)” (E10); “(...) Sinto que não sou a pessoa indicada para interferir nesses assuntos (...)” (E9). Ainda assim, dois entrevistados (2) consideram que há alguma interação e colaboração.

Quadro 24

Categoria de análise “Gestão de recursos naturais”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Colaboração e interação na gestão dos recursos naturais	2	E7; E8
Falta de colaboração e interação da gestão dos recursos naturais	4	E2; E6; E9; E10
Perceção positiva sobre a gestão dos recursos naturais	6	E2; E3; E6; E7; E9; E10

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Alocação e gestão dos recursos

No que se refere à alocação e gestão dos recursos (*vide* Quadro 25), a perspetiva é maioritariamente positiva (7). Os entrevistados que possuem uma perspetiva negativa relativamente à alocação e gestão dos recursos (2), apontaram que “Seria importante que houvesse mais recursos e mais tempo pedagógico (...)” (E4) e que “(...) vão transferindo as funções, mas não há transferência de dotação orçamental” (E6), duas adversidades estruturais que implicariam o envolvimento do Governo Central.

Quadro 25

Categoria de análise “Alocação e gestão de recursos”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Perceção positiva sobre a alocação e gestão dos recursos	7	E1; E2; E3; E7; E8; E9; E10
Perceção negativa sobre a alocação e gestão dos recursos	2	E4; E6

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Benefícios

No que diz respeito aos benefícios, os entrevistados sentem que há essa carência (4) e que, caso houvesse, poderiam motivar, particularmente o setor privado, para que adotassem práticas mais sustentáveis. O entrevistado E7 inclusive referiu que “(...) em outros casos não tem benefícios nenhuns... Até tem, se calhar, até é complicado...”.

Interação e colaboração entre *stakeholders*

Em relação à interação e colaboração entre *stakeholders* (vide Quadro 26), cinco dos entrevistados demonstraram indisponibilidade para interagir e colaborar tanto quanto gostariam, sendo que as principais razões foram: “Seria necessário mais tempo e disponibilidade” (E4); “Primeiro porque não tenho carro, depois são horários em que não há transportes (...)” (E8); “Acho que poderia ir a mais, mas a disponibilidade também não é muita...” (E9).

Ainda assim, há uma sensação de confiança nas outras partes interessadas e envolvidas na cidade (5). O entrevistado E1 referiu que a confiança sentida se deve a “(...) laços que levam anos a construir (...)”.

Devido a esta confiança, na perspetiva dos entrevistados, existe um ambiente que fomenta a existência de parcerias (5), segundo o entrevistado E4, “(...) sempre que é possível e sempre que há conhecimento”.

Na perspetiva dos entrevistados, existe a expectativa que a Administração Pública Local procure os restantes *stakeholders* (5). Isto acontece, não só, no entendimento dos

cidadãos: “(...) E acho que deveria haver mais campanhas assim...Em que vão ao encontro dos cidadãos...” (E9); como, há uma consciência pelos próprios: “Se nós os convidarmos, se nós organizarmos (...)” (E5).

No entanto, entende-se que os cidadãos se envolvem enquanto coprodutores de valor público (4): “(...) também é uma responsabilidade de cada um” (E7).

Assim sendo, três dos entrevistados sente que há um interesse mútuo entre as várias partes interessadas. Especificamente no que concerne ao setor privado, dois dos entrevistados referiu sentir que existe colaboração.

Por outro lado, relativamente às entidades supramunicipais, três dos entrevistados acusou sentir uma dificuldade de acesso. Dois destes três testemunhos mencionam diretamente a Agência Portuguesa do Ambiente enquanto “(...) realmente a mais difícil de trabalharmos. Muito difícil (...)” (E3).

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 26

Categoria de análise “Interação e colaboração entre stakeholders”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Envolvimento dos cidadãos enquanto coprodutores	4	E2; E5; E7; E8
Existência de parcerias	5	E1; E2; E3; E4; E9
Confiança entre <i>stakeholders</i>	5	E1; E3; E4; E8; E9
Dificuldade de acesso a entidades públicas supramunicipais	3	E3; E4; E5
Colaboração com o setor privado	2	E1; E2
Interesse mútuo	3	E3; E4; E5

Expectativa que a Administração Pública Local procure os restantes <i>stakeholders</i>	5	E2; E4; E5; E9; E10
Falta de disponibilidade para interagir e colaborar	5	E2; E4; E8; E9; E10

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Abordagens *bottom-up*

Relativamente à participação e ideias por parte dos *stakeholders*, nove dos entrevistadores consideraram que é relevante que haja uma participação e interação durante todo o processo de políticas públicas (*vide* Quadro 27). O entrevistado E5 reforçou que, para além da obrigação legal de incluir os *stakeholders*, é algo que acontece naturalmente: “E aqui tem sido prática do município, mesmo quando isso (...) não decorre da lei (...) Tem-se vindo a envolvê-los em mais etapas do processo”.

No que diz respeito à iniciativa quanto a medidas relacionadas com a sustentabilidade, quatro dos entrevistados mencionaram que existe e, no caso do entrevistado E4, advém “(...) não só a partir da Associação Bandeira Azul de Ambiente e Educação, como por parte do Município e por iniciativa própria”. Por outro lado o entrevistado E7 realçou o papel da Câmara Municipal: “(...) a Câmara realmente tem essa iniciativa de chamar as pessoas (...)”; o que corrobora com a afirmação da entrevistada E1: “(...) quando eles não nos procuram, nós também os procuramos a eles”.

Três entrevistados destacaram o Orçamento Participativo enquanto uma medida a realçar e em que “(...) é possível qualquer cidadão fazer uma proposta que tenha em conta a sustentabilidade (...)” (E9).

No que se refere à liderança, há uma perceção de que é participativa e proativa (3).

Para além disto, dois entrevistados referiram que existe descentralização, não só a um nível físico – como é o exemplo do entrevistado E1: “(...) deixámos estar no edifício principal e viemos para aqui, para estarmos mais próximo do meio rural e mais próximo das pessoas (...)” – como a um nível de competências: “(...) estão a transferir funções para as organizações de produtores (...)” (E6).

Assim sendo, enquanto que os entrevistados concordem relativamente ao método (a inclusão dos *stakeholders* durante todo o ciclo de políticas públicas), há menos concordância relativamente aos mecanismos para que isso aconteça.

Denota-se que, nesta categoria, alguns entrevistados abordaram mais do que uma opção.

Quadro 27

Categoria de análise “Abordagens bottom-up”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Orçamento participativo	3	E2; E3; E9
Liderança participativa/proativa	3	E1; E3; E5
Descentralização	2	E1; E6
Iniciativa	4	E1; E3; E4; E8
Relevância da participação dos <i>stakeholders</i> durante todo o ciclo de políticas públicas	9	E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Perceções sobre a Administração Pública a um nível local

A perceção dos entrevistados relativamente à Administração Pública Local é positiva (5), particularmente da Câmara Municipal: “(...) a cidade aposta muito na Associação (...) A Câmara estimula (...)” (E2); “(...) estas instalações são da autarquia e nós estamos cá e estamos cá, basicamente, a custo zero. Portanto, não deixamos de ter esse apoio” (E6); “(...) que a própria Câmara tem andado a fazer... É tudo para o benefício do público, da população...” (E8). Não se identificaram registos negativos sobre a Administração Pública Local, sendo que os restantes entrevistados não se pronunciaram nem positivamente, nem negativamente.

Perceções sobre a Administração Pública a um nível central

Relativamente à Administração Pública a um nível central as opiniões divergem (*vide* Quadro 28). Enquanto três dos entrevistados têm uma perspetiva positiva sobre a ação na Administração Pública Central no que concerne à sustentabilidade – “(...) o próprio Estado que, vai fazendo (...)” (E8) –, quatro dos entrevistados têm uma perspetiva negativa, largamente baseada no distanciamento que há do nível local: “(...) Em gabinetes em Lisboa ou em gabinetes, sei lá onde, não sabem bem o que é a realidade (...)” (E5); “Está distante (...) há coisas que são feitas, que são facilmente aplicáveis no papel, mas depois, quando partimos para a realidade...” (E6). Os entrevistados E5 e E7 mencionaram tanto aspetos positivos e negativos relativamente à Administração Pública Local. Os restantes entrevistados não se pronunciaram nem positivamente, nem negativamente.

Quadro 28

Categoria de análise “Perceções sobre a Administração Pública a um nível central”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível central	3	E5; E7; E8
Perceção negativa sobre a Administração Pública a um nível central	4	E3; E5; E6; E7

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

Perceções sobre a Administração Pública a um nível internacional

Em relação à Administração Pública a um nível internacional (*vide* Quadro 29), a perceção dos entrevistados é semelhante a aquela a um nível central. Há uma maior percentagem de testemunhos negativos (3) do que testemunhos positivos (2). Os restantes entrevistados não se pronunciaram nem positivamente, nem negativamente.

Quadro 29

Categoria de análise “Perceções sobre a Administração Pública a um nível internacional”

Subcategoria	Frequência (n.º absoluto)	Entrevistados
Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível internacional	2	E7; E9
Perceção negativa sobre a Administração Pública a um nível internacional	3	E1; E3; E5

Fonte: Elaboração própria baseada no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas

4. Discussão dos resultados

Neste capítulo será apresentada a discussão dos principais resultados obtidos e expostos no capítulo anterior, procurando responder aos objetivos específicos propostos.

A discussão dos resultados é organizada por três áreas temáticas:

- i) caracterização dos *stakeholders* – correspondente ao objetivo específico 3;
- ii) criação de sustentabilidade – correspondente ao objetivo específico 2;
- iii) desenvolvimento de sustentabilidade – correspondente ao objetivo específico 1.

4.1. Caracterização dos *stakeholders*

No que diz respeito à caracterização dos *stakeholders*, foi possível averiguar que, ainda que possuíssem tipos de conhecimentos diferentes, as suas perceções não foram definidas por essa característica. Esta noção fomenta a ideia de que são organismos complexos e não são apenas possuidores de um tipo de conhecimento, ou que, mesmo que isso aconteça, o tipo de conhecimento que possuem não é a única característica que influencia as suas perspetivas.

Ainda assim, pode-se observar que existe um ambiente interativo e colaborativo, o que promove a partilha de conhecimento (Vigar, 2017).

Neste contexto, provou-se que contactar *stakeholders* com conhecimento local é fundamental para compreender os obstáculos do dia-a-dia da cidade e que, quando essa consideração não acontece, pode comprometer aspetos fundamentais da Governança, como é o caso da abordagem *bottom-up* (Vigar, 2017; Goulart & Tavares, 2023). É exemplo disto a sensação de afastamento e distância que os entrevistados referiram relativamente à Administração Central, sublinhando-se o testemunho do entrevistado E5 em que referiu “Em gabinetes em Lisboa ou em gabinetes, sei lá onde, não sabem bem o que é a realidade (...) acho que há um desfasamento se calhar grande”.

Relativamente às atividades promovidas na cidade, apesar de todos os entrevistados mencionarem ter interesse, nem todos referiram participar nas atividades. Isto pode

estar relacionado com a falta de disponibilidade por parte dos *stakeholders*, que deixaram claro que incorporam a sustentabilidade na sua vida diária, mas que nem sempre têm tempo ou meios para participar. O exemplo que mais demarca esta ideia é a do entrevistado E8, correspondente ao cidadão com mais de sessenta e cinco anos, que explicou “Primeiro porque não tenho carro, depois são horários em que não há transportes e pronto...”. Para além deste fator, poderá, igualmente, estar relacionado com a falta de divulgação ou a divulgação tardia das atividades, assinalada pelos entrevistados.

Deve-se sublinhar que, o facto de todos os entrevistados demonstrarem interesse nas atividades mas nem todos participarem, alinha-se com o argumento de Bozeman (2007) de que, ainda que os *stakeholders* possam ter valores próprios provenientes dos seus interesses próprios e portanto, não se demonstrarem disponíveis para participar em atividades promovidas na cidade por motivos variados e pessoais a cada um dos entrevistados, têm, igualmente, valores públicos que advêm de interesses públicos, que, neste caso, se manifesta no interesse de que existam e que se promovam atividades sustentáveis, desenvolvendo-se assim uma cidade mais sustentável. Deste modo, os interesses próprios e os interesses públicos não são mutuamente exclusivos mas habitam em coexistência (ainda que um *stakeholder* não queira participar numa determinada atividade, tem interesse que exista e o que daí advenha), o que promove o bem-estar do coletivo social (Bozeman, 2007).

No que concerne à perspetiva sobre a sustentabilidade na cidade, existe a ideia geral de que Torres Vedras é sustentável ou que se encaminha nesse sentido.

Os principais fatores mencionados pelos entrevistados que contribuem nesse sentido estão relacionados com a Governança, o que sustenta a ideia de que existe uma relação de mútua necessidade entre a Administração Pública baseada em abordagens *bottom-up* e multinível e a sustentabilidade (Fiorino, 2010).

Apesar da proeminência atribuída à Governança, é relevante sublinhar que todos os fatores mencionados estão diretamente relacionados com os pilares do desenvolvimento sustentável (Seixas, 2014). Assim sendo, a junção destes fatores (de Governança, sociais, ambientais e económicos) na cidade de Torres Vedras pode formar

o ambiente ideal para que a sustentabilidade seja uma preocupação premente e uma meta constante, como afirmou o entrevistado E9 “Se fosse uma cidade maior e sem tantos terrenos agrícolas, seria muito mais difícil trabalhar em prol da sustentabilidade, não é? Acho que tudo abona a favor da nossa cidade... Existem cidadãos com vontade de fazer melhor, políticos empenhados e recursos financeiros suficientes para tornar Torres numa cidade cada vez mais sustentável, a todos os níveis”.

4.2. Criação de sustentabilidade

No que diz respeito ao Triângulo Estratégico de Moore (2013), aparenta existir um cumprimento da maioria dos aspetos basilares à criação de valor público.

Ainda que sete dos entrevistados tenham mencionado interpretar a sustentabilidade enquanto um conceito ambíguo ou subjetivo – o que não deixa de ser um aspeto a assinalar, uma vez que a presente dissertação iniciou com a ideia de que “Valor” é um conceito com um carácter algo ambíguo (Meynhardt, 2009) –, a conceção de valor público (sustentabilidade) reúne consenso particularmente no que diz respeito a características como a valorização dos recursos, particularmente a longo prazo, ao equilíbrio (como já foi referido no subcapítulo da dimensão anterior), a importância do empenho comum e diário por parte das várias partes da cidade e a preservação que Verma e Raghubanshi (2018) sublinham enquanto elemento que deve ser incluído na sustentabilidade urbana.

É de salientar a menção ao aspeto custo-benefício por parte de quatro dos entrevistados, o que atesta ao enquadramento da sustentabilidade enquanto um valor público na dimensão utilitarista-instrumental (Meynhardt, 2011; Jørgensen & Bozeman, 2007).

A alusão ao esforço comum alinha-se com a ideia de Brown et al. (2021) de que a criação de valor público é baseada num processo de negociação colaborativa e que visa a resolução de problemas sociais, através da concretização de objetivos comuns.

A preocupação dos entrevistados com a desinformação em torno a temáticas relacionadas com a sustentabilidade demonstra que, o aumento da informação e do

conhecimento e respetiva partilha, podem ser fatores que intensificam a complexidade da realidade com que a Administração Pública Local se confronta (Correia et al., 2019).

Relativamente às fontes de legitimidade e apoio, a grande maioria dos entrevistados assinalou que existe alinhamento de visão entre *stakeholders*, o reconhecimento de apoio por parte de autorizadores formais, grupos de interesse e dos cidadãos enquanto coprodutores, o que corresponde a indicadores assinalados por Moore (2013).

Por outro lado, no que se refere à capacidade operacional, os principais indicadores mencionados por Moore (2013) são recursos financeiros, humanos e procedimentos operacionais e, neste aspeto, os entrevistados assinalaram a carência de recursos humanos e de procedimentos e legislação simplificados e céleres. Há uma divergência relativamente à existência de recursos financeiros e em que se destaca que, apesar de alguns entrevistados inseridos em organizações públicas terem mencionado que “(...) seria importante que houvesse mais recursos (...)” (E4) ou que “(...) não é fácil de conseguirmos fundos (...)” (E5), a perceção da maioria dos cidadãos entrevistados foi que “(...) existem recursos e consigo ver que têm sido feitas coisas na nossa cidade, acho que disso não nos podemos queixar(...)” (E9) e que “ (...) é uma Câmara ainda grande, que deve haver recursos para essas coisas, acho eu (...)” (E10). Ou seja, ainda que se sinta a falta de recursos financeiros nas organizações públicas locais, os cidadãos têm a perceção de que esses recursos existem e são alocados e implementados corretamente, transformando-se assim em valores públicos (Yang, 2016).

No que diz respeito aos projetos e ações ambientais, os entrevistados destacaram a questão da falta de divulgação e conseqüente falta de participação. Os próprios organismos organizadores destas atividades reconheceram a falta de divulgação; “(...) o que as pessoas também se queixam muito é da falta de divulgação ou a falta de conhecimento que vai decorrer neste dia ou naquele ou no outro, que nem sempre sabem porque não é muito fácil também essa divulgação (...)” (E1), “(...) há, às vezes, a ausência da parte do município ou das instituições públicas, de comunicar” (E3). Relativamente à falta de divulgação, os entrevistados queixaram-se especificamente de apenas tomar conhecimento das ações quando estas já aconteceram: “Já aconteceu, por exemplo, quando vejo que determinada atividade ou evento vai haver, depois vejo

a data e já passou...” (E9), “Às vezes é pouco divulgado, porque quando eu leio, às vezes, porque já houve isso, já passou, vá lá...” (E10); o que significa que a divulgação das ações poderia ser mais antecipada.

Ainda assim, a percepção sobre os projetos e ações ambientais reuniu o consenso de que são eventos positivos para a cidade, o que, mais uma vez, explicita a coexistência entre os interesses próprios e públicos (Bozeman, 2007).

Deve-se notar que não foram identificados critérios que identifiquem a ocorrência de “*public value failure*” (Bozeman, 2002, 2007).

4.3. Desenvolvimento de sustentabilidade

No que se refere aos pilares do desenvolvimento sustentável, os entrevistados abordaram assuntos relevantes em cada uma das dimensões.

A) Dimensão Social

No que concerne à voz dos cidadãos em específico, existiu unanimidade na opinião de que os cidadãos nem sempre demonstram o seu descontentamento de modo útil e maneira própria, até da perspectiva da própria sociedade civil, como é o exemplo do entrevistado E8 quando refere: “Se a pessoa não colabora nas reuniões, não tem o direito de estar a reclamar, porque aquilo lá está mal feito... Para isso temos que participar e dar as nossas opiniões”. Apesar disto, existe a ideia de que são exigentes, o que intensifica a ideia de que, a um nível local, há mais sensibilidade às necessidades dos *stakeholders* (Wilde et al., 2009).

Relativamente à proximidade com a capital, os entrevistados sublinharam particularmente o fluxo de cidadãos que se estão a mudar de Lisboa para Torres Vedras e que se vêem confrontados com uma realidade que poderá divergir daquela que esperavam, o que entra em choque com a mentalidade local.

No que diz respeito à tradição, a maioria esmagadora dos entrevistados considerou que é um fator que influencia o desenvolvimento sustentável. Sublinha-se o caso exemplificativo da ligação dos habitantes da cidade a espécies específicas do território, como é o caso do ruivaco, que reúne a comunidade para o seu repovoamento:

“Quando se faz a libertação das espécies, geralmente convidamos (...) e a comunidade aparece, e tem alguma ligação com a espécie. Já é um trabalho de trás... (...) Esta espécie já faz parte da história da nossa comunidade no passado, não é? Que viam no rio, havia muitos. Depois passou aqui um processo em risco de extinção e agora trabalhamos com as escolas, por exemplo... Sensibilizar que este peixe só existe cá e que estava em via de extinção e que é importante preservá-lo”. (E5)

Acerca das medidas sociais, destacou-se veemente o papel da educação. A grande maioria dos entrevistados considera que na cidade, a educação tem um papel fundamental no desenvolvimento sustentável. Alguns entrevistados destacam exemplos específicos: “(...) aproximadamente cerca de 900 atividades, por ano (...) fomos um dos primeiros municípios, em 1995, acho eu, a ter mais eco-escolas (...)” (E3); “Há aqui em Torres, o Centro de Educação Ambiental (...)” (E7). No entanto, os entrevistados sentem que há uma falta de foco para as gerações adultas e seniores “(...) até porque muitos deles têm hortinhas e alguns até terrenos e pomares grandes... Ou vinhas... E podem ter um impacto relativamente à utilização da água, por exemplo, ou da contaminação da água e até mesmo do solo (...)” (E9), ainda que o entrevistado E3 tenha referido que “(...) estamos a tentar sempre fazer o trabalho de sensibilização (...) até agora com as pessoas da maior idade (...)”.

Os entrevistados divergem relativamente às perceções entre Decisores Políticos locais e do Governo Central. Enquanto que existe uma perceção positiva sobre os políticos locais, caracterizando-os enquanto “(...) pessoas também, de certa forma, ligadas à terra e que têm dado valor a estas temáticas (...)” (E1), relativamente aos Decisores Políticos centrais, os entrevistados sentem uma distância e “(...) um grande desfasamento entre as políticas nacionais e as políticas locais (...)” (E5) e que “(...) o Governo Central é mais difícil (...)” (E7).

B) Dimensão Ambiental

No que se refere à gestão dos recursos naturais, a maioria dos entrevistados é da opinião de que, ainda que não exista colaboração e interação, esta é feita de uma maneira que lhes parece ser correta. Alguns entrevistados mencionaram que não sentem

necessidade de colaborar porque “(...) sinto que não sou a pessoa indicada para interferir nesses assuntos (...)”. O entrevistado E3 afirmou que “(...) não fizemos com o plano de valorização das linhas de água, exatamente porque é uma coisa muito técnica (...)”, o que alinha as ideias de que, relativamente à gestão dos recursos naturais, opta-se por abordar de um ponto de vista mais técnico.

Desta forma, existe uma relação com a natureza que, juntamente com a interconexão entre *stakeholders* que se manifesta na concordância de que é uma questão que deve ser abordada por detentores de um tipo de conhecimento mais técnico, promove o desenvolvimento sustentável (Amhoj, 2019).

C) Dimensão Económica

A perceção geral dos entrevistados é de que existe uma correta alocação e gestão dos recursos e que “(...) tem havido um investimento grande a nível municipal, aqui com a nossa área (...)” (E1). Esta perceção alinha-se com a análise documental relativa à alocação de recursos financeiros.

Assim sendo, parece cumprir-se o propósito da Governança Local estabelecido por Bovaird e Loeffler (2007): integra-se uma boa administração interna (a alocação dos recursos que é perfeccionada enquanto bem executada) com a prossecução de resultados valorizados pelos restantes *stakeholders* (a criação e desenvolvimento de sustentabilidade).

Por outro lado, quatro dos entrevistados partilharam que sentem que faltam benefícios para quem cumpre medidas associadas à sustentabilidade, o que corrobora a visão da sustentabilidade enquanto um valor público que reúne consenso normativo acerca de direitos e benefícios que devem pertencer (ou não) aos cidadãos (Bozeman, 2007).

D) Dimensão da Governança

Os entrevistados apontam que os cidadãos possuem um papel enquanto coprodutores, um indicador de legitimidade e apoio no Triângulo Estratégico da criação de valor público (Moore, 2013).

Para além disto, apontam a existência de parcerias através de colaboração e interação entre *stakeholders*, ou mecanismos mais formais como é o caso dos consórcios. Estas

parcerias ocorrem porque os *stakeholders* nutrem confiança e interesse mútuo entre si e sentem que “(...) todos têm o seu papel e que o praticam devidamente” (E9). Esta confiança pode ser sustentada pela equidade e transparência que são promovidas através de uma relação interorganizacional (Bilhim, 2017).

Por outro lado, os entrevistados sentem que, no que diz respeito às entidades públicas supramunicipais, não existe um contacto próximo e não parece haver vontade, por parte das entidades supramunicipais, para que tal aconteça.

Relativamente a abordagens *bottom-up*, quase todos os entrevistados (nove) destacaram a importância do envolvimento dos *stakeholders* durante todo o ciclo de políticas públicas, que fomente um ambiente de colaboração, parceria e coprodução em que as organizações do setor público, a comunidade e os cidadãos partilham as várias atividades (Keuffer & Horber-Papazian, 2020; Loeffler, 2003). Realçaram ainda a relevância do orçamento participativo e de uma liderança proativa no que se refere ao desenvolvimento sustentável. Para além disso, destacam que existe iniciativa da parte de várias esferas da cidade. Assim sendo, confirma-se que Torres Vedras segue a tendência do que se tem vindo a observar no país: as iniciativas participativas estimulam o debate e promovem vantagens, tanto para o setor público, como para a restante comunidade (Goulart & Falanga, 2022).

Ainda assim, os entrevistados acusaram alguma falta de disponibilidade para interagir e colaborar mais, apontando principalmente questões relacionadas com a falta de tempo e falta de acessibilidade.

As perceções que os entrevistados têm quanto à Administração Pública Local diverge dos demais níveis de Administração Pública, pela positiva. Enquanto que, em relação à Administração Pública Central e Internacional, os entrevistados apresentaram argumentos de acordo e desacordo, relativamente à Administração Pública Local, apenas apresentarem argumentos de concordância com a sua atuação. Assim sendo, o desenvolvimento de boa Governança local que a Administração Pública deve visar num contexto de Governança (Bovaird & Loeffler, 2001), aparenta existir neste contexto. Ainda assim, na perspetiva dos *stakeholders*, existe a expectativa que a Administração Pública Local os procure e fomente interações e colaboração.

O entrevistado E3 exemplificou a ligação e operacionalização das três áreas temáticas abordadas e destacadas, pelos *stakeholders*, enquanto fundamentais para a criação e desenvolvimento de sustentabilidade quando mencionou uma prática que acontece há cerca de cinco anos no Município:

“Quase todas as cantinas de Torres Vedras e do Concelho, que são tuteladas pela Câmara Municipal, nós usamos cadeias curtas e compramos os produtos a agricultores e empresários da Torres Vedras. (...) Sabe que é muito difícil, muitas vezes, nós conseguirmos fazer isso, porque existem todos aqueles critérios. Então, como é que nós fomos fazer isso? O que fomos fazer foi: o nosso critério mais valioso não é o preço, esse vem em terceiro lugar, mas o primeiro é o tempo, por causa da perecibilidade, e o número de quilómetros que leva até ser entregue. Portanto, só o terceiro é que é o preço. (...) somos um caso conhecido em toda a Europa e toda a gente tenta implementar (...) Temos a economia com os nossos agricultores locais, a proteção ambiental (...), a sensibilização ambiental com os meninos”. (E3)

Este caso ilustra o papel dos três fatores considerados como essenciais, na perspetiva dos *stakeholders*, para a criação e desenvolvimento de sustentabilidade: antes de mais, a Governança enquanto base; a conceção de valor público, a legitimidade e apoio social e operacional, aspetos basilares para a criação de valor público; e, por fim, a consideração pelos pilares do desenvolvimento sustentável.

5. Considerações finais

Durante este estudo foi possível analisar, não só os fatores que contribuem para a criação e desenvolvimento de sustentabilidade na cidade de Torres Vedras, na perspectiva dos variados *stakeholders*, como compreender as características próprias de cada *stakeholder* selecionado.

Desde logo, denotou-se que a Governança e a sustentabilidade estão intimamente relacionadas. Para além disso, compreendeu-se que a sustentabilidade, ainda que se possa revelar um conceito ambíguo ou subjetivo, tem especificidades enquanto valor público, particularmente do que se refere à relação custo-benefício e aos seus pilares de desenvolvimento.

De modo a cumprir o principal objetivo de analisar os fatores que potenciam a criação ou o desenvolvimento de sustentabilidade, em Torres Vedras, na perspectiva dos *stakeholders*, optou-se por uma abordagem qualitativa, que albergou a análise de conteúdo dos testemunhos das próprias partes interessadas e envolvidas, assim como de documentos.

Desta análise, apresentada e discutida nos capítulos anteriores, após explicitar-se uma caracterização dos *stakeholders* relativamente ao seu tipo de conhecimento e interesse e participação nas atividades cidadinas, foi possível concluir que existem três fatores que se podem considerar fundamentais em Torres Vedras para fomentar um “clima” em que se promova a criação e o desenvolvimento da sustentabilidade.

O primeiro fator é a concretização parcial do Triângulo Estratégico de criação de valor público (Moore, 2013). Os três aspetos basilares para a criação de valor público – conceção de valor público, fontes de legitimidade e capacidade operacional – encontram-se, de uma maneira ou outra, assegurados.

No que concerne à conceção de valor público foi possível encontrar características que reuniram consenso acerca da sustentabilidade, como é o caso do seu carácter inerente de ter que ser considerada e abordada a longo prazo, que deve conciliar o equilíbrio de várias dimensões, que envolve um esforço comum e diário e que deve implicar a valorização e reposição de recursos.

Relativamente às fontes de legitimidade, existe um alinhamento de visão entre os *stakeholders* que promove a sensação de empenho coletivo e em que se apontam várias partes interessadas enquanto responsáveis por legitimar e apoiar a criação de sustentabilidade.

No que diz respeito à capacidade operacional, ainda que os entrevistados tenham referido que existem obstáculos nesse sentido por falta de recursos ou procedimentos e legislação que não facilitem a sua operacionalização, na perspetiva dos cidadãos esses recursos existem e são alocados de maneira eficiente e eficaz.

O segundo fator é o reconhecimento, em dimensões correspondentes às dos pilares do desenvolvimento sustentável, de motores que estimulam a sustentabilidade. Relativamente à dimensão social, encontramos cidadãos que, apesar de não fazerem ouvir as suas reclamações em sítios e condições adequadas, possuem uma forte ligação à sustentabilidade, devido, não só, à tradição que existe na cidade nesse sentido, como ao enfoque atribuído à educação. No que se refere à dimensão ambiental, existe uma perceção positiva sobre a gestão dos recursos naturais. O mesmo acontece relativamente à dimensão económica, ainda que os entrevistados tenham sublinhado que seria interessante existirem mais benefícios para quem (particularmente empresas locais) tenha práticas sustentáveis.

O terceiro fator, que acaba por advir do fator anterior, é a base que a Governança e as práticas características deste modelo de governação assentam para que a prossecução de sustentabilidade possa florescer. Neste contexto, os *stakeholders* identificaram que existe confiança entre as partes interessadas, que os cidadãos devem ter um papel de coprodução e de que as parcerias existem. Uma esmagadora maioria de entrevistados realçou a importância da participação dos *stakeholders* durante todo o processo de desenvolvimento de políticas públicas, com os entrevistados inseridos em contextos de organizações públicas a assinalar que isso já tem vindo a ser uma prática recorrente.

A análise, tratamento, exploração e determinação destes três fatores, para além de responder à pergunta de partida, corresponde aos objetivos específicos da investigação, o que indica que se alinha com as investigações consideradas na revisão de literatura e tratadas no enquadramento teórico.

É ainda de se destacar o interesse demonstrado pelos *stakeholders* nas temáticas apresentadas e na participação na entrevista. Durante o decorrer das entrevistas, existiu disponibilidade e abertura para explorar os temas abordados, o que estimulou o espírito crítico e proporcionou momentos de reflexão. Esta vontade explícita, na prática, a motivação e interesse por estes temas.

Limitações ao estudo e possíveis estudos futuros

Uma das principais limitações sentidas do decorrer do estudo foi a impossibilidade de abordar todo o tipo de *stakeholder* interessado e envolvido na cidade de Torres Vedras.

Ainda que haja uma proximidade da cidade à capital, os entrevistados manifestaram sentir um afastamento, tanto da Administração Pública Central, como dos Decisores Políticos centrais, o que pode indicar carência de envolvimento por parte destes *stakeholders* com o âmbito local. Assim sendo, seria interessante contactar e envolver as perspetivas destes *stakeholders* e confrontar com os resultados obtidos neste estudo.

Para além dos *stakeholders* mencionados previamente, seria relevante conseguir testemunhos por parte do setor privado e das iniciativas locais de cidadãos. Os contactos feitos a iniciativas de cidadãos para o convite para entrevistas distinguiram-se pela falta de disponibilidade, o que pode ser justificado pelas especificidades menos profissionais e mais voluntárias deste tipo de *stakeholder*.

Ademais, seria relevante conferir o confronto das perceções dos *stakeholders* num contexto de grupo focal em que se estimulasse a discussão e exploração das várias perceções.

Seria ainda pertinente a comparação e aplicação dos resultados obtidos a outras conjunturas, não só a contextos similares em dimensão ou recursos, como em grandes cidades ou regiões.

Referências Bibliográficas

Amhoj, C. (2019). Sustainability as an ecology of learning, thinking and acting: Using the World Health Organization's six P's as an action-research intervention to create public value with multiple bottom lines. *Local Economy*, 34(5), 439–455. <https://doi.org/10.1177/0269094219847124>

Antaki, M. (2020). Values. *McGill Law Journal*, 66(1), 169–172.

Banco Mundial. (1992). Governance and Development. In *worldbank.org*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Beck, D., & Storopoli, J. (2021). Cities through the lens of *Stakeholder Theory*: A literature review. *Cities*, 118, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103377>

Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2017). Nova governação pública e meritocracia. *Sociologia, Problemas E Práticas*, 84(84), 9–25. <https://doi.org/10.7458/spp2017849462>

Bovaird, T., & Loeffler. (2001). Emerging trends in Public Management and Governance. *Bristol Business School Teaching and Research Review*, 5, 1–9.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2002). Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking 'Good Local Governance.' *International Review of Administrative Sciences*, 68(1), 9–24. <https://doi.org/10.1177/0020852302681001>

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2003). Understanding public management and governance. In T. Bovaird & E. Loeffler (Eds.), *Public Management and Governance* (pp. 3–13). Routledge.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007). Assessing the Quality of Local Governance: A Case Study of Public Services. *Public Money and Management*, 27(4), 293–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2007.00597.x>

- Bozeman, B. (2002). Public-Value Failure: When Efficient Markets May Not Do. *Public Administration Review*, 62(2), 145–161. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00165>
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press.
- Brown, P. R., Cherney, L., & Warner, S. (2021). Understanding Public Value – Why Does It Matter? *International Journal of Public Administration*, 44(10), 803–807. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1929558>
- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Câmara Municipal de Torres Vedras. (2023a). *Relatório do Orçamento*. Obtido de Câmara Municipal de Torres Vedras: <https://www.cm-tvedras.pt/assets/upload/documentos-gestao/2023/01/04/rom-2/rom-2.pdf>
- Câmara Municipal de Torres Vedras. (2023b). *Relatório de Gestão*. Obtido de Câmara Municipal de Torres Vedras: <https://www.cm-tvedras.pt/assets/upload/documentos-gestao/2024/05/14/rg-8/rg-8.pdf>
- Câmara Municipal de Torres Vedras. (2024). *Relatório do orçamento municipal*. Obtido de Câmara Municipal de Torres Vedras: <https://www.cm-tvedras.pt/assets/upload/documentos-gestao/2024/01/08/rom-3/rom-3.pdf>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed.). Universidade Aberta.
- Carvalho, E. (2017). *Governança Pública e Desenvolvimento*. XXII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública.
- Comissão Europeia. (2019). *Pacto Ecológico Europeu*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt#thematicareas

Correia, P., Mendes, I., & Bilhim, J. (2019). A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da Nova Governação ao nível local: uma análise comparada. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, 11(1), 110–128.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Almedina.

Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>

Epstein, S. (1989). Values from the Perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory. In N. Eisenberg, J. Reykowski, & E. Staub (Eds.), *Social and Moral Values* (pp. 3–22). Lawrence Erlbaum Associates.

European Comission. (2015). European Green Capital. <https://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/europeangreenleaf/egl-winning-cities/torres-vedras/>

Faulkner, N., & Kaufman, S. (2018). Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 69–86. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12251>

Fiorino, D. (2010). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration Review*, 70, 78–88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02249.x>

Fukumoto, E., & Bozeman, B. (2019). Public Values Theory: What Is Missing? *The American Review of Public Administration*, 49(6), 635–648. <https://doi.org/10.1177/0275074018814244>

Gabinete de Estratégias e Estudos. (2024). *Concelho - Torres Vedras*. <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/lisboa/torres-vedras/3207-torres-vedras/file>

Gherardi, L., Linsalata, A. M., Gagliardo, E. D., & Orelli, R. L. (2021). Accountability and Reporting for Sustainability and Public Value: Challenges in the Public Sector. *Sustainability*, 13(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13031097>

Goulart, P., & Falanga, R. (2022). Co-production and Voice in Policymaking: Participatory Processes in the European Periphery. *The European Journal of Development Research*, 34, 1735–1744. <https://doi.org/10.1057/s41287-022-00551-z>

Goulart, P., & Tavares, A. (2023). Integrating knowledge forms in public transport planning and policies: the case of the Lisbon metropolitan area. *Urban Research & Practice*, 16(5), 751–773. <https://doi.org/10.1080/17535069.2022.2098048>

Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 19(5), 451–459. <https://doi.org/10.1080/13504509.2012.696220>

Homsy, G., Liu, Z., & Warner, M. E. (2019). Multilevel Governance: Framing the Integration of Top-Down and Bottom-Up Policymaking. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 572–582. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491597>

Homsy, G., & Warner, M. (2015). Cities and Sustainability: Polycentric Action and Multilevel Governance. *Urban Affairs Review*, 51(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1078087414530545>

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Censos 2021 Resultados Definitivos - Portugal*. <https://www.ine.pt>

Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>

Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. Cabinet Office Strategy Unit.

Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711–719. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00334>

Keuffer, N., & Horber-Papazian, K. (2020). The bottom-up approach: essential to an apprehension of local autonomy and local governance in the case of Switzerland. *Local Government Studies*, 46(2), 306–325. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1635019>

- Klijin, E. (2008). Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505–525.
- Klijin, E. (2012). New Public Management and Governance: A Comparison. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 201–214). Oxford Academic.
- Kooiman, J. (1999). Social-Political Governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 1(1), 67–92. <https://doi.org/10.1080/14719037800000005>
- Loeffler, E. (2003). Public governance in a network society. In T. Bovaird & E. Loeffler (Eds.), *Public Management and Governance* (pp. 207–222). Routledge.
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233–262. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>
- Marques, I., Leitão, J., Carvalho, A., & Pereira, D. (2021). Public Administration and Values Oriented to Sustainability: A Systematic Approach to the Literature. *Sustainability*, 13(5), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su13052566>
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2016). *Os 17 ODS*. Comissão Nacional Da UNESCO. <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/os-17-ods>
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Moore, M. (2007). Recognising public value: The challenge of measuring performance in government. In J. Wanna (Ed.), *A Passion for Policy* (pp. 91–116). ANU E-Press.
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>

Organização das Nações Unidas. (1992a). *Agenda 21*.

Organização das Nações Unidas. (1992b). *Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento*. Agência Portuguesa do Ambiente.

Organização das Nações Unidas. (2012). *Secretary-General's High-level Panel on Global Sustainability – Resilient people, resilient planet: a future worth choosing*.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). Catalytic Government: Steering Rather Than Rowing. In *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (pp. 25–49). Plume.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Osborne, S. P. (2010). The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1–16). Routledge.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>

Patapas, A., Raipa, A., & Smalskys, V. (2014). New Public Governance: The Tracks of Changes. *International Journal of Business and Social Research*, 4(5), 25–32. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i5.478>

Pollitt, C., & Hupe, P. (2011). Talking About Government. *Public Management Review*, 13(5), 641–658. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. E. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Rescher, N. (1969). *Introduction to Value Theory*. Prentice Hall.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020 de 13 de novembro. *Diário da República n.º 222/2020, Série I*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Resolução A/RES/70/1 de 25 de setembro de 2015. Organização das Nações Unidas.

Rhodes, R. (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., & Wanna, J. (2007). The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00553.x>

Rokeach, M. (1973). The nature of human values and value systems. In M. Rokeach (Ed.), *The nature of human values* (pp. 3–25). Free Press.

Seixas, P. (2014). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: A primeira Política Pública Global do Antropoceno. *Revista Científica Monfragüe Desarrollo Resiliente*, 2(2), 191–213.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative For Networked Management? *American Review of Public Administration Review*, 36(1), 41–57.

Talbot, C. (2011). Paradoxes and prospects of ‘public value’. *Public Money & Management*. *Public Money & Management*, 31(1), 27–34.

Valenza, G., & Damiano, R. (2023). Sustainability reporting and public value: Evidence from port authorities. *Utilities Policy*, 81, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101508>

Verma, P., & Raghubanshi, A. S. (2018). Urban sustainability indicators: Challenges and opportunities. *Ecological Indicators*, 93, 282–291. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.05.007>

Vigar, G. (2017). The four knowledges of transport planning: Enacting a more communicative, trans-disciplinary policy and decision-making. *Transport Policy*, 58, 39–45. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2017.04.013>

Wilde, A., Narang, S., Laberge, M., & Moretto, L. (2009). *A User's Guide to Measuring Local Governance*. UNDP Oslo Governance Center.

Yang, K. (2016). Creating Public Value and Institutional Innovations across Boundaries: An Integrative Process of Participation, Legitimation, and Implementation. *Public Administration Review*, 76(6), 873–885. <https://doi.org/10.1111/puar.12561>

Yin, R. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2ª ed.). Bookman.

Índice de Anexos

Anexo A Guião de entrevista.....	91
Anexo B Termo de Consentimento Informado.....	95
Anexo C Grades de análise de conteúdo	96

Anexo A – Guião de Entrevista

Perspetivas dos *stakeholders* relativamente à criação e desenvolvimento de sustentabilidade

Entrevistador _____

Entrevistado(a) _____

Recursos utilizados _____

Data ___/___/_____

Objetivos da entrevista:

- Caracterizar os *stakeholders* relativamente ao seu conhecimento e participação na vida da cidade e respetivas atividades promovidas;
- Apurar a conceção dos *stakeholders* relativamente à sustentabilidade enquanto valor público;
- Compreender as fontes que legitimam a criação de sustentabilidade na perspetiva dos *stakeholders*;
- Compreender a perceção dos *stakeholders* relativamente à capacidade operacional para a criação de sustentabilidade;
- Compreender qual a perceção dos *stakeholders* relativamente à participação dos cidadãos durante o desenvolvimento da sustentabilidade;
- Entender a relação da Governança (e as suas características) com a sustentabilidade.

Bloco Temático	Objetivo do Bloco	Questões Orientadoras	Perguntas de Recurso e de Aferição
Bloco 1: Legitimação da Entrevista	Explicar a situação de entrevista. Criar um ambiente propício à realização da entrevista, contextualizando o entrevistado.	Agradecer a disponibilidade. Informar sobre o uso do gravador. Apelar à colaboração do entrevistado. Garantir a confidencialidade dos dados. Explicar o procedimento da entrevista.	Reforçar confidencialidade e propósito dos dados fornecidos.
Bloco 2: Caracterização do Entrevistado enquanto stakeholder	Obter dados relativamente ao cargo do entrevistado. Compreender a conceção de sustentabilidade, enquanto valor público, para o entrevistado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faça uma breve descrição do cargo que ocupa atualmente e das suas funções. 2. Como definiria sustentabilidade? 3. Considera que o relevo atribuído à sustentabilidade é justo? Porquê? 4. Qual é o papel da sustentabilidade no cargo que desempenha atualmente? 5. Considera que Torres Vedras é uma cidade sustentável? 5.1. Que fatores mais contribuem ou poderiam contribuir para que seja uma cidade sustentável? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o seu papel na organização? O que faz? 2. O que é sustentabilidade para si? 3. A preocupação com a sustentabilidade, no geral, faz sentido? Deveria haver mais? Ou menos? 4. Como é que a sustentabilidade surge no exercício da sua função? É uma preocupação? 5. É uma cidade em que há essa preocupação? 5.1. O que contribui ou poderia contribuir para que houvesse mais essa atenção?
Bloco 3: Apoio e legitimidade na operacionalização da	Compreender as fontes de capacidade operacional indispensáveis à criação de	<ol style="list-style-type: none"> 6. Existem recursos para pôr em prática projetos, ações ou políticas dedicadas à sustentabilidade? 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Existe apoio através de fundos monetários, mão-de-obra, licenças, programas de apoio, ...?

criação de sustentabilidade	sustentabilidade, na perspectiva dos entrevistados.	7. Que apoio operacional considera fundamental nesses procedimentos? 8. Existe uma participação ativa na gestão dos recursos naturais?	7. Qual é o recurso mais importante? 8. Sente que há interação e colaboração na gestão de recursos naturais (florestas, rios, animais selvagens, ...)?
	Compreender as fontes de legitimidade indispensáveis à criação de sustentabilidade, na perspectiva dos entrevistados.	9. Considera que existe apoio social nesses procedimentos? 10. Quem considera ser o maior apoio social nesses procedimentos?	9. A sociedade (cidadãos, comunicação social, formas de Governo, organizações públicas, representantes políticos, ...) reconhece esses procedimentos e a sua importância? 10. Qual é o elemento mais importante?
Bloco 4: A relação entre a Governança e a sustentabilidade	Compreender se há desenvolvimento da sustentabilidade em rede. Compreender se a sustentabilidade é um valor articulado pelos cidadãos. Apurar a tendência de orientação da iniciativa e tomada de decisão (<i>bottom-up</i> ou <i>top-down</i>).	11. Considera que as organizações do setor público, a comunidade e os cidadãos partilham a missão de desenvolver uma cidade sustentável? 12. A comunidade é ouvida e integrada no desenvolvimento da sustentabilidade? 12.1. Durante todo o processo ou num momento em específico? Quais? 13. A sua organização (em particular) é ouvida e integrada?	11. É um esforço comum ou individual? Existe um ambiente de colaboração, parceria e coprodução? 12. As partes são informadas e consultadas? 12.1. Quando os projetos/ações/... estão a ser formulados? Quando estão a ser implementados? Durante a avaliação? 13. A sua organização é informada e consultada?

		13.1. Durante todo o processo ou num momento em específico? Quais?	13.1. Quando?
Bloco 5: Conclusão da Entrevista	<p>Dar por terminada a entrevista, agradecendo a colaboração do entrevistado.</p> <p>Deixar evidente a confidencialidade dos dados recolhidos e disponibilizar os materiais provenientes da gravação e análise da entrevista.</p>	<p>Agradecer, novamente, a disponibilidade.</p> <p>Garantir que o tratamento de dados será processado com rigor.</p> <p>Disponibilizar o envio do trabalho final.</p>	Tem alguma informação que gostaria de acrescentar?

Anexo B – Termo de Consentimento Informado

Termo de Consentimento Informado – Entrevista Semiestruturada

Eu, _____,
aceito participar de livre vontade no estudo intitulado “Governança local e sustentabilidade urbana: Perceções de *stakeholders* em Torres Vedras” da autoria de Inês Nunes Góis (aluna do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa), no âmbito do Mestrado em Administração Pública, orientado pelo Professor Doutor Pedro Goulart.

Consinto que compreendo que o objetivo principal desta entrevista centra-se na compreensão das perceções que os *stakeholders* têm relativamente ao processo e fatores de criação e desenvolvimento de sustentabilidade na cidade de Torres Vedras.

Percebo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim, podendo contactar a autora e o orientador através dos correios eletrónicos: j*****@gmail.com e p*****@iscsp.ulisboa.pt. Ademais, autorizo a gravação em formato áudio da entrevista, podendo solicitar que os ficheiros sejam eliminados a qualquer momento.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Por fim, autorizo que os dados recolhidos sejam utilizados em futuras publicações de carácter investigativo e/ou científico, desde que devidamente contextualizados.

Assinatura do Entrevistado: _____

Assinatura da Mestranda: _____

Data: _____

Anexo C – Grades de análise de conteúdo

Quadro 1

Áreas temáticas e respetivos elementos de codificação de dados

Área temática	Dimensão	Categoria	Subcategoria	
Caracterização do <i>stakeholder</i> (Objetivo Específico 3) (Focada no Bloco Temático 2 do Guião de Entrevista)	Descrição do <i>stakeholder</i>	Tipo de conhecimento	Conhecimento Técnico	
			Conhecimento centrado na Prática	
			Conhecimento Político	
			Conhecimento Local	
		Participação nas atividades promovidas na cidade	Participação pelo próprio	
			Inércia pelo próprio	
	Perspetiva sobre a sustentabilidade na cidade	Interesse nas atividades promovidas na cidade	Interesse pelo próprio	
			Perceção de sustentabilidade na cidade	Perspetiva Positiva
				Em desenvolvimento
		Fatores contribuintes	Otimismo	
			Sociais	
			Económicos	
			Ambientais	
Criação de sustentabilidade (Objetivo Específico 2) (Focada no Bloco Temático 3 do Guião de Entrevista)	Triângulo Estratégico de Criação de Valor Público (Moore,2013)	Conceção de valor público	Governança	
			Ambiguidade/subjetividade do conceito	
			Relação custo-benefício	
			Equilíbrio	
			Importância a longo prazo	
Valorização e reposição de recursos				
Preservação				

			Inatingibilidade
			Esforço comum
			Empenho diário
			Problemática da desinformação na sociedade
		Fontes de legitimidade	Alinhamento de visão entre <i>stakeholders</i>
			Falta de alinhamento de visão entre <i>stakeholders</i>
			Incerteza relativamente ao alinhamento de visão entre <i>stakeholders</i>
			Legitimidade através de representação democrática
			Sustentabilidade enquanto parte da identidade da cidade
			Apoio por parte dos cidadãos
			Apoio por parte do setor privado
			Apoio por parte de organizações públicas
			Apoio por parte de Associações
			Apoio “forçado” pela lei
		Capacidade operacional	Existência de recursos financeiros
			Inexistência de recursos financeiros
Inexistência de recursos humanos			
Legislação desajustada à realidade			
			Procedimentos demasiado rigorosos

	Atividades organizadas	Projetos/ações ambientais	Informação através de meios de comunicação social
			Perceção positiva sobre os projetos/ações
			Falta de divulgação
			Falta de participação
Desenvolvimento de sustentabilidade (Objetivo Específico 1) (Focada no Bloco Temático 4 do Guião de Entrevista)	Social	Voz dos cidadãos	Inexistência de ação concreta
			Exigência
			Reclamação “silenciosa”
		Proximidade com a capital	Relação negativa
			Relação positiva
		Questões culturais	Influência da tradição
		Medidas sociais	Inclusão social
			Foco na educação
	Falta de educação para adultos e seniores		
	Perceção sobre os Decisores Políticos	Perceção positiva sobre os Decisores Políticos locais	
		Perceção negativa sobre os Decisores Políticos do Governo Central	
	Ambiental	Gestão de recursos naturais	Colaboração e interação na gestão dos recursos naturais
			Falta de colaboração e interação na gestão dos recursos naturais
Perceção positiva sobre a gestão dos recursos naturais			

	Económica	Alocação e gestão dos recursos	Visão positiva sobre a alocação e gestão dos recursos
			Visão negativa sobre a alocação e gestão dos recursos
		Benefícios	Falta de benefícios
	Governança	Interação e colaboração entre <i>stakeholders</i>	Envolvimento dos cidadãos enquanto coprodutores
			Existência de parcerias
			Confiança entre <i>stakeholders</i>
			Mediação
			Dificuldade de acesso a entidades públicas supramunicipais
			Colaboração com o setor privado
			Interesse mútuo
			Expectativa que a Administração Pública Local procure os restantes <i>stakeholders</i>
			Falta de disponibilidade para interagir e colaborar
			Abordagens <i>bottom-up</i>
	Liderança participativa/proativa		
	Descentralização		
Iniciativa			
Relevância da participação dos <i>stakeholders</i> durante todo o ciclo de políticas públicas			

		Perceções sobre a Administração Pública a um nível local	Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível local
		Perceções sobre a Administração Pública a um nível central	Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível central
			Perceção negativa sobre a Administração Pública a um nível central
		Perceções sobre a Administração Pública a um nível internacional	Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível internacional
			Perceção negativa sobre a Administração Pública a um nível internacional

Quadro 2

Dimensão “Caracterização do stakeholder”

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Tipo de conhecimento	Conhecimento Técnico	2	<i>E5.1: A nossa, enquanto técnicos (...) E1: (...) e aqui a nível técnico, trabalhamos muito (...)</i>
	Conhecimento centrado na Prática	3	<i>E2: As práticas também sustentáveis que eu faço, no caso, seriam os workshops, os brinquedos, as tampinhas (...) Então estou sempre com novos projetos. E4: Tenta-se implementar boas práticas (...) E6: E o nosso objetivo principal, portanto, será o apoio ao setor agrícola.</i>
	Conhecimento Político	1	<i>E3: Eu sou vereadora (...) Ou seja, eu não sou aquela pessoa que faz as coisas só pelos votos (...)</i>
	Conhecimento Local	4	<i>E7: E, pronto, é um jornal local... E8: Eu vivo em Torres Vedras desde sempre. E9: E depois vim para Torres (...) E10: Eu sou natural de Torres Vedras, sempre vivi cá, em Torres Vedras.</i>
Participação nas atividades promovidas na cidade	Participação pelo próprio	6	<i>E1: Fazemos atividades (...) E2: Depois desse projeto veio... E3: (...) acho que é preciso trabalharmos todos os dias nisso (...) E4: Existem cerca de 100 atividades para ir ao encontro dos objetivos de desenvolvimento sustentável. E5.2: (...) para a implementação de projetos, e temos agora vários projetos aprovados (...) E7: Aliás, esta semana até sai no jornal alguma coisa qualquer que tem a ver com isso.</i>
	Inércia pelo próprio	3	<i>E8: Só que pronto, lá está, depois é o caso, não vou... E9: Embora pratique ações que considero contribuir para a sustentabilidade, não o costume fazer em comunidade...</i>

			<i>E10: Não vou a tantas coisas que existam... Mesmo sem ser em Torres Vedras, não vou assim a grandes eventos.</i>
Interesse nas atividades promovidas na cidade	Interesse pelo próprio	10	<p><i>E1: Por isso, tentamos sempre ligar a teórica à prática.</i></p> <p><i>E2: (...) com novos projetos que eu já vi da Câmara (...)</i></p> <p><i>E3: (...) passámos onze dias na Feira de São Pedro (...)</i></p> <p><i>E4: (...) inscrever os alunos em atividades ambientais (...)</i></p> <p><i>E5.2: Tentamos captar financiamento para a implementação de projetos (...)</i></p> <p><i>E6: Eu acho que deveria haver, se calhar, ações de sensibilização para a comunidade, no seu todo, ser mais participativa (...)</i></p> <p><i>E7: Quando faz alguma coisa nesse sentido, nós fazemos a notícia. Em termos de opinião também... Às vezes, há quem escreva alguns artigos que também falam desse assunto...</i></p> <p><i>E8: Gosto. Tenho interesse em saber.</i></p> <p><i>E9: Interessa-me o tema (...)</i></p> <p><i>E10: Mas sinto também interesse no que fazem ou no que não fazem...</i></p>

Quadro 3

Dimensão “Perspetiva sobre a sustentabilidade na cidade”

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Perceção de sustentabilidade na cidade	Perspetiva Positiva	7	<p><i>E1: (...) comparar com a maioria, sim, sem qualquer dúvida.</i></p> <p><i>E2: Eu acho que sim, acho não, tenho certeza, pela mobilidade sustentável, (...) gestão de resíduos e reciclagem (...) eu acho aquilo perfeito, funciona bem.</i></p> <p><i>E5.1/E5.2: Diria que sim, é um território sustentável que ainda tem um grande caminho a percorrer, mas também já fez um grande caminho antes (...) se compararmos aqui na região Oeste, se calhar podemos dizer que Torres Vedras</i></p>

			<p><i>se posiciona como o município mais pioneiro e inovador nestas temáticas.</i></p> <p><i>E6: Comparativamente com outros que eu conheço no país, é.</i></p> <p><i>E8: Eu acho que sim, que é. (...) Para mim, acho que estamos numa zona muito boa mesmo. E sustentável.</i></p> <p><i>E9: Portanto diria que sim, que é uma cidade sustentável...</i></p> <p><i>E10: Mas, pela minha maneira, é... Torres Vedras é uma cidade sustentável.</i></p>
	Perspetiva de que ainda está em desenvolvimento	3	<p><i>E3: Temos muitas boas práticas, mas não acho que seja completamente sustentável, porque, como lhe digo, é um caminho, e estão sempre coisas novas a acontecer.</i></p> <p><i>E4: Torres Vedras não é sustentável e não é a mais sustentável de Portugal, mas está a trabalhar para isso.</i></p> <p><i>E7: Não é, porque... Também não é fácil ser cem por cento (...) mas que pelo menos está, se calhar, no pelotão da frente de conseguir que isso...</i></p>
	Otimismo	4	<p><i>E3: Contudo, no nosso município, creio que as metas de 2030, vamos conseguir atingi-las.</i></p> <p><i>E4: (...) mas está a trabalhar para isso.</i></p> <p><i>E5.2: Mas acho que estamos num bom caminho.</i></p> <p><i>E9: Mas acredito também que existe sempre espaço para melhorias...</i></p>
Fatores para a sustentabilidade	Fatores Sociais	3	<p><i>E3: As pessoas querem muito e sentem muito orgulho nos prémios que nós temos e nas certificações que nós temos, e eu sinto muito...</i></p> <p><i>E7: Até pode haver recursos financeiros, mas se não houver vontade, também não se faz.</i></p> <p><i>E9: Existem cidadãos com vontade de fazer melhor (...)</i></p>
	Fatores Económicos	4	<p><i>E2: Eu acho que ainda vem da parte económica. Quando tem o dinheiro, o poder público oferece projetos (...)</i></p>

			<p><i>E3: A economia circular começa a ser aqui, também, uma preocupação que nós temos...</i></p> <p><i>E6: Quer dizer, é financeiro, porque estas sessões de esclarecimento, divulgação ou sensibilização têm custos (...) Eu acho que há coisas que se movem, um bocadinho, pela questão financeira.</i></p> <p><i>E9: Existem (...) recursos financeiros suficientes para tornar Torres numa cidade cada vez mais sustentável, a todos os níveis.</i></p>
	Fatores Ambientais	4	<p><i>E1: Ao longo dos anos têm tido sempre uma forte componente do ponto de vista ambiental.</i></p> <p><i>E3: Não temos grandes problemas de poluição, é certo, zero, zero problemas de poluição...</i></p> <p><i>E8: Mas eu acho que sim, que é o fator ambiental (...) Acho que é, porque nós também estamos aqui numa zona muito de campo. É uma cidade que está rodeada de campo... As vinhas e não só... Ainda as frutas, os pomares (...) Ainda temos rios (...) Estamos rodeados de praias... E de vento...</i></p> <p><i>E9: Se fosse uma cidade maior e sem tantos terrenos agrícolas, seria muito mais difícil trabalhar em prol da sustentabilidade, não é?</i></p>
	Fatores relacionados com a Governança	5	<p><i>E3: Creio que tem muito a ver aqui com o pilar político e da Governança e da participação e com o social também.</i></p> <p><i>E4: (...) colaboração de todos.</i></p> <p><i>E5.3: As políticas do município. (...) Por isso, acho que os impulsionadores acabam por ser as políticas públicas do município, quer se queira, quer não.</i></p> <p><i>E9: Existem (...) políticos empenhados (...)</i></p> <p><i>E10: (...) Também é política também, que é...</i></p>

Quadro 4

Dimensão “Triângulo Estratégico de Criação de Valor Público”

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Conceção de valor público	Ambiguidade/s ubjetividade do conceito	7	<p><i>E1: (...) porque a sustentabilidade aplica-se a vários usos e recursos (...)</i></p> <p><i>E2: Porque é um negócio que todo mundo fala, mas cada um tem a sua forma de dizer...</i></p> <p><i>E4: Que requisitos deveria ter para ser sustentável?</i></p> <p><i>E5.3/E5.1: Isto é aquela pergunta chave. Onde cabe tudo, não é?</i></p> <p><i>E6: Se calhar fica assim um bocadinho a interrogação: O que é que é ser sustentável?</i></p> <p><i>E7: Mas a sustentabilidade não definimos exatamente qual é, mas pronto...</i></p> <p><i>E10: Porque eu acho que sustentabilidade tem muita maneira... Muita ideia de se achar o que é, não é?</i></p>
	Relação custo- benefício	4	<p><i>E1: (...) o que é que nós podemos fazer, o que é que podemos contribuir para reduzir essas áreas ou para que sejam mais sustentáveis, cada um de nós, coisas pequenas (...)</i></p> <p><i>E3: As pessoas, se querem uma coisa, também têm de prescindir de outra, ou esperar mais um bocadinho, ou andar um quilómetro para ir à reciclagem.</i></p> <p><i>E6: Se calhar também não podemos ir daqui ao centro da cidade e tem que ser de carro, não é?</i></p> <p><i>E7: O Jornal, por exemplo, agora não tem um site... Estamos a fazer um site, mas o site custa dinheiro...</i></p>
	Equilíbrio	6	<p><i>E1: Tem que haver equilíbrio, sem haver equilíbrio não se consegue que seja... Que o território seja sustentável.</i></p> <p><i>E2: A sustentabilidade busca um equilíbrio entre o crescimento económico e a proteção ambiental e o bem-estar</i></p>

			<p><i>social, que agrega toda a comunidade, que é o que nós fazemos aqui.</i></p> <p><i>E5.2: Tem a parte da economia, tem que haver esse equilíbrio, tem as pessoas.</i></p> <p><i>E6: No seu todo. Portanto, as pessoas, a fauna e a flora.</i></p> <p><i>E7: Acho que é um pouco isso, é tentar que haja um equilíbrio entre aquilo que nós precisamos de gastar, de usar, não é?</i></p> <p><i>E9: (...) em prol de um equilíbrio (...)</i></p>
	Importância a longo prazo	6	<p><i>E2: (...) sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades (...)</i></p> <p><i>E3: (...) e para que as gerações futuras tenham acesso a aquilo que nós temos, pelo menos, hoje em dia (...)</i></p> <p><i>E4: (...) utilização de recursos que não compromete as gerações futuras.</i></p> <p><i>E5.3: (...) garantir hoje a qualidade necessária para as gerações futuras (...)</i></p> <p><i>E8: Com o dia a dia e com o futuro... O futuro das minhas filhas e dos meus netos.</i></p> <p><i>E9: Das várias gerações...</i></p>
	Valorização e reposição de recursos	7	<p><i>E2: (...) utilização responsável e eficiente dos recursos materiais (...)</i></p> <p><i>E4: (...) uma utilização de recursos que não compromete (...)</i></p> <p><i>E5.3: Manter os recursos que existem atualmente, tendo essa perspectiva.</i></p> <p><i>E7: Mas que também não se gaste ao ponto de depois se esgotar e não termos forma de compensar. Portanto, se gastamos, temos que compensar com alguma coisa, temos que devolver...</i></p> <p><i>E8: Eu reciclo isso tudo (...)</i></p> <p><i>E9: Não gastar mais do que aquilo que se produz...</i></p> <p><i>E10: (...) gosto de ser poupada no que faço e no que gasto, tanto na água, como nos produtos (...)</i></p>
	Preservação	2	<p><i>E1: Tem que ser sustentável do ponto de vista da preservação (...)</i></p> <p><i>E5.2: (...) a preservação do ambiente (...)</i></p>

	Inatingibilidade	1	<i>E3: Eu não sou utópica, acho que nunca vamos dizer que estamos completamente sustentáveis (...) acho que nunca vamos atingir a sustentabilidade total, mas vamos sempre caminhando (...)</i>
	Esforço Comum	5	<i>E3: Se não houver o envolvimento de todos, se não contribuirmos todos (...) E5.3: A sustentabilidade e a resposta às alterações climáticas, acaba por ser... Reunir unanimidade. E8: Mas, para os meus netos, acho que, no futuro, que será melhor para eles, se as pessoas todas colaborarem com isso. E9: E voltamos outra vez à questão do esforço comum, tem mesmo de haver essa cooperação, não dá para ser de outra forma, acho eu... E10: Porque se a Câmara, por exemplo, está a limpar aqui, se eu vou lá sujar, estou a dar um exemplo, não pode ser assim...</i>
	Empenho diário	4	<i>E1: (...) E todas estas medidas (do dia-a-dia) vão fazer a diferença. E3: Fazer muitas pequenas coisas, fazem uma grande coisa. (...) Para mim a sustentabilidade é um caminho necessário de trabalhar diariamente (...) E9: Presente em tudo aquilo que nós fazemos... E10: Eu acho que faz parte mesmo de mim, no dia-a-dia vou fazendo...</i>
	Problemática da desinformação na sociedade	8	<i>E1: (...) infelizmente acho que a questão da sustentabilidade e do ambiente (...) não é devidamente tratada (...) E2: Porque quando a gente fala de sustentabilidade tem muito erro (...) E3: Ou então, há tanta informação que as pessoas nem vêem aquilo que é realmente... (...) Portanto, acho que há muita iliteracia nesse contexto. E4: (...) os alunos acreditam menos nas alterações climáticas.</i>

			<p><i>E6: Eu acho que neste momento é um chavão que muitas pessoas usam sem saber o que é.</i></p> <p><i>E7: Mas isto cria uma confusão muito grande na cabeça das pessoas, sobretudo quem não tem sequer... Quem não se quer dar ao trabalho de se querer informar...</i></p> <p><i>E8: Mas a gente até nem vai verificar se realmente é assim ou não...</i></p> <p><i>E9: A desinformação depois também gera alguma confusão...</i></p>
Fontes de legitimidade	Alinhamento de visão entre stakeholders	6	<p><i>E2: Algumas iniciativas que demonstram o compromisso com a comunidade de Torres Vedras.</i></p> <p><i>E3: Todos partilham a nossa missão, sim. E5.2/E5.3/E5.1: Sim. Acho que sim. Sim. (Consideram que a comunidade partilha a missão de desenvolver uma cidade sustentável)</i></p> <p><i>E8: Pronto, felizmente, também já temos muita gente a contribuir para isso.</i></p> <p><i>E9: Sim, foi como já disse antes... (...) Idealmente sim (todos partilham a missão de desenvolver uma cidade sustentável) (...)</i></p> <p><i>E10: Pois, até é natural que sim (que todos partilhem a missão de desenvolver uma cidade sustentável).</i></p>
	Falta de alinhamento de visão entre stakeholders	3	<p><i>E1: Acho que nem todas partilham essa visão (...)</i></p> <p><i>E4: (...) o que é cada vez mais difícil, nota-se cada vez menos essa preocupação (...)</i></p> <p><i>E7: Portanto, eu acho que há preocupação da parte da comunidade, mas não toda.</i></p>
	Incerteza relativamente ao alinhamento de visão entre stakeholders	1	<p><i>E6: Não lhe sei responder. Não sei. Não consigo ter uma perceção que possa dizer sim ou não.</i></p>

	Legitimidade através de representação democrática	2	<p><i>E9: Até porque acabam por ser responsáveis pelos políticos escolhidos para representarem eles mesmos e a própria cidade...E consequentemente as medidas que os políticos propõem nesse sentido...</i></p> <p><i>E10: Porque depois depende também quem é que está a fazer política... Quem é que está lá... Porque pode ser os mesmos partidos, mas não é as mesmas pessoas...</i></p>
	Sustentabilidade de enquanto parte da identidade da cidade	2	<p><i>E3: (...) está sempre muito ligado ao ambiente, à parte da sustentabilidade na globalidade...</i></p> <p><i>E5.3: E a própria marca identifica a sustentabilidade como uma parte da identidade do nosso território.</i></p>
	Apoio por parte dos cidadãos	4	<p><i>E6: É assim, nós existimos porque existem pessoas que precisam dos nossos serviços... Se não, não fazia sentido.</i></p> <p><i>E8: Sim, sim. O próprio cidadão.</i></p> <p><i>E9: Mas, daquilo que observo, não me parece haver grande descontentamento...</i></p> <p><i>E10: Mas eu tenho essa percepção, que é o cidadão em geral e não as empresas.</i></p>
	Apoio por parte do setor privado	4	<p><i>E2: (...) eles estão preocupados com a sustentabilidade e com o meio ambiente (...) você vê que são empresas com potencial.</i></p> <p><i>E5.2: Hoje de manhã fui fazer uma limpeza de praia, foi pedida por um privado (...) Querem fazer uma ação de limpeza com os seus clientes e com amigos (...)</i></p> <p><i>E8: Pronto, felizmente, também já temos muita gente a contribuir para isso. Mesmo as empresas próprias (...)</i></p> <p><i>E9: Mas algumas empresas privadas também se esforçam nesse sentido.</i></p>

	Apoio por parte de organizações públicas	4	<p><i>E1: Principalmente escolas.</i></p> <p><i>E3: Eu creio que o Conselho Municipal de Ação Climática...</i></p> <p><i>E4: O maior apoio social é o Município, especificamente o Centro de Educação Ambiental e o Gabinete Florestal.</i></p> <p><i>E5.1: As escolas públicas normalmente.</i></p>
	Apoio por parte de Associações	1	<p><i>E7: Há algumas situações em que são Associações que têm essas iniciativas de fazer recolha de lixo na praia ou de...</i></p>
	Apoio “forçado” pela lei	1	<p><i>E6: Portanto, eu acho que há muita coisa que as pessoas só cumprem por via da obrigação. Eu acho que se não houvesse obrigação... Não sei se haveria tantas regras, chamemos-lhe assim, que eles iriam com elas a bom porto.</i></p>
Capacidade operacional	Existência de recursos financeiros	5	<p><i>E1: A nível de orçamento, também não posso dizer que tenhamos um orçamento muito baixo (...)</i></p> <p><i>E2: Tem esse orçamento, existe (...)</i></p> <p><i>E6: Por outro lado, recursos financeiros, pronto, ao fim e ao cabo, são os que são. Não posso dizer que...</i></p> <p><i>E9: Parece-me que existem recursos e consigo ver que têm sido feitas coisas na nossa cidade, acho que disso não nos podemos queixar..</i></p> <p><i>E10: Agora, dinheiro deve haver... É uma Câmara ainda grande, que deve haver recursos para essas coisas, acho eu.</i></p>
	Inexistência de recursos financeiros	5	<p><i>E3: Existem bastantes linhas de financiamento, nem sempre nós conseguimos...</i></p> <p><i>E5.2: Não é fácil de conseguirmos fundos, não é? Porque depois também a Câmara não é só ambiente, tem também outras áreas, e essas áreas também têm os seus projetos a desenvolver.</i></p> <p><i>E7: Financeiros não tanto, se calhar.</i></p> <p><i>E8: O dinheiro também não chega para tudo.</i></p> <p><i>E4: Seria importante que houvesse mais recursos (...)</i></p>

	Inexistência de recursos humanos	7	<p><i>E1: Se as pessoas que aqui temos são suficientes? Não, devíamos ter mais.</i></p> <p><i>E2: Não tem, falta gente.</i></p> <p><i>E3: (...) podíamos ter mais 20 pessoas a trabalhar, temos pouquinhas pessoas a trabalhar...</i></p> <p><i>E4: A instabilidade da equipa também não ajuda porque os elementos mudam de ano para ano, devido aos concursos de colocação dos professores.</i></p> <p><i>E5.1/E5.2: Há falta de pessoas... (...) Também não temos equipa com essa estrutura, sentimos essa falta, não é?</i></p> <p><i>E8: Mão de obra. Porque trabalho até há. É preciso é as pessoas o quererem agarrar, muitas vezes não querem. Porque ainda faz falta mão de obra para muitos trabalhos... (...) estas coisas de andar nas limpezas da rua, nestas coisas...</i></p> <p><i>E10: Pois, é capaz de ser pessoas que faltem...</i></p>
	Legislação desajustada à realidade	3	<p><i>E3: Mas começo a perceber que já se sobrepõem tanto uns aos outros e que depois é tudo igual, não vêem caso a caso (...) Só nos dizem que não podemos fazer porque a lei não permite. Mas não nos dizem, não nos dão a alternativa de “Então vamos lá ver as especificações, se nós fizermos isto...”</i></p> <p><i>E5.3: Aquilo que é as orientações da Agência Portuguesa do Ambiente, que saem em leis e em planos, a distância ainda é grande entre aquilo que são orientações genéricas e diretrizes nacionais, para depois passar desse nível, que é para uma escala de Portugal e, às vezes, nem sequer têm em conta as diferenças e as especificidades dos territórios, para os problemas locais de cada território em concreto.</i></p> <p><i>E6: Eu acho que, em muitas coisas, as leis são feitas por alguém que não conhece os setores.</i></p>

	Procedimentos demasiado rigorosos	4	<p><i>E1: (...) o nosso principal problema é mesmo a questão de conciliar todas as competências e atribuições que já temos do gabinete, e que envolvem prazos mesmo rigorosos (...)</i></p> <p><i>E3: Ou seja, nós não sabemos muito bem o que é que vai acontecer, e quando aparece, temos tipo 10 dias para fazer e são montes de coisas...</i></p> <p><i>E4: (...) a ABAAE, que dá diretrizes, é demasiado burocrática (...)</i></p> <p><i>E6: Por outro lado, como essa compensação financeira tem regras a cumprir e as regras estão-se a tornar mais apertadas, há alguns que estão a desistir.</i></p>
--	-----------------------------------	---	---

Quadro 5

Dimensão “Atividades organizadas”

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Projetos/ações ambientais	Informação através de meios de comunicação social	2	<p><i>E10: O que eu, às vezes, leio no jornal e isso assim...</i></p> <p><i>E7: Sempre que eles fazem alguma coisa, nós divulgamos. Acaba por ser tentar chegar às pessoas uma informação que é útil e que a Câmara, ela própria, também faz pelos seus canais, mas que se for o jornal a fazer, tem outro impacto.</i></p>
	Perceção positiva sobre os projetos/ações	5	<p><i>E1: (...) felizmente o município tem uma agenda muito extensa e sobrepõem-se muitas atividades dos vários departamentos da Câmara (...)</i></p> <p><i>E3: Nós temos um plano de ação climática, somos um dos cinco municípios, em Portugal inteiro, a ter um plano de ação climática (...)</i></p> <p><i>E5.2: E enquanto fazemos estas ações de libertação, se chamarmos a comunidade, ela aparece.</i></p> <p><i>E7: ... E a Câmara de Torres Vedras tem muitas ações nesse sentido...</i></p> <p><i>E9: Por acaso, achei essa iniciativa muito interessante...</i></p>

	<p>Falta de divulgação</p>	<p>6</p>	<p><i>E1: E depois o que as pessoas também se queixam muito é da falta de divulgação ou a falta de conhecimento que vai decorrer neste dia ou naquele ou no outro, que nem sempre sabem porque não é muito fácil também essa divulgação (...) Publicita, mas nem sempre, se calhar, através dos melhores meios (...)</i></p> <p><i>E3: Portanto, no fundo, no fundo, é uma coisa tão simples, mas que eu sinto também, que há, às vezes, a ausência da parte do município ou das instituições públicas, de comunicar.</i></p> <p><i>E4: Há boa vontade, mas deveria haver mais sensibilização e informação.</i></p> <p><i>E6: Mas eu também acho que há muita coisa que passa por falta de informação.</i></p> <p><i>E9: Às outras atividades mais pequenas parece que... Não sei tanto da sua existência... Não vejo muita divulgação ou... Já aconteceu, por exemplo, quando vejo que determinada atividade ou evento vai haver, depois vejo a data e já passou...</i></p> <p><i>E10: Pode haver poucos recursos para ir até à pessoa, isso é que eu não sei o porquê... Se é falta de comunicação, se é falta de... (...) Ou porque não estão a tomar atenção ou não é bem divulgado, pronto, não sei. (...) Às vezes é pouco divulgado, porque quando eu leio, às vezes, porque já houve isso, já passou, vá lá...</i></p>
	<p>Falta de participação</p>	<p>6</p>	<p><i>E1: Agora, quando é só aberta à população, vem muito pouca gente.</i></p> <p><i>E2: Quando você chama, é triste, vem muito pouco (...)</i></p> <p><i>E3: Portanto, acho que em coisas simples as pessoas deviam ter mais disponibilidade de participação, sim.</i></p> <p><i>E4: Poderiam estar mais envolvidos e mais incluídos.</i></p>

			<p><i>E8: Se calhar quer, mas não vai. Ou diz que sim, mas depois não vai. (...) Procuram, só que, aí está, muitas vezes, o próprio cidadão não participa...</i></p> <p><i>E10: (...) pessoas estão distraídas e não fazem... (...) se as pessoas vão muito fazer isso, se calhar, vão poucos para o que deviam ir...</i></p>
--	--	--	---

Quadro 6

Dimensão "Social"

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Voz dos cidadãos	Inexistência de ação concreta	4	<p><i>E1: Se reclamam, reclamam, mas depois, na prática, não são muito participativas</i></p> <p><i>E2: "Eu estou inscrito, eu sou voluntariado, eu faço voluntariado", mas nunca aparece.</i></p> <p><i>E8: A pessoa arranja um pretexto para depois não chegar lá... Diz que sim, diz que sim, diz que sim... "Eu vou, eu vou, eu ajudo, eu faço", mas depois arranjam algum pretexto qualquer...</i></p> <p><i>E10: E depois acaba por, às vezes, não ligarem quando esses programas existem...</i></p>
	Exigência	2	<p><i>E1: A nível dos munícipes, acho que há mais participação, mesmo assim, são pessoas mais conscientes, pessoas que reclamam mais, que exigem mais, isso pode ser um dos motivos (...)</i></p> <p><i>E3: E eu sinto que, cada vez mais, as pessoas querem que a Câmara vá cortar as ervas à frente de cada uma das suas portas. Nós não temos a capacidade, nem de gente, nem de dinheiro, para conseguir fazer isso.</i></p>
	Reclamação "silenciosa"	4	<p><i>E1: Os grupos de jovens, por norma, falam, dão... Emitem a sua opinião, mas depois não aparecem muito e não se organizam (...)</i></p>

			<p><i>E3: (...) a maior parte das vezes nós só reclamamos, mas não reclamamos, nem para o sítio certo, nem educadamente.</i></p> <p><i>E6: Reclamar consigo, reclamar no café, reclamar não sei o quê. Às vezes reclamar nos sítios próprios não é muito nosso.</i></p> <p><i>E8: Se a pessoa não colabora nas reuniões, não tem o direito de estar a reclamar, porque aquilo lá está mal feito... Para isso temos que participar e dar as nossas opiniões.</i></p>
Proximidade com a capital	Relação negativa	4	<p><i>E1: (...) também com a vinda de muita gente que não era de cá e de cidades... Perde-se um bocado as ligações que as pessoas tinham à terra, à comunidade... (...) muitas vezes são pessoas que têm uma Perceção de sustentabilidade e de ambiente que diverge aqui da população mais local (...)</i></p> <p><i>E2: Quando eu falo que sou de Torres Vedras as pessoas levam um susto, porque já ouviram falar, mas pensam que a Associação é de Lisboa.</i></p> <p><i>E6: Pronto, há as pessoas que são daqui, sempre viveram aqui, conhecem a região. Pronto, ok, tudo bem... Essas, tudo bem... Mas se calhar os que vêm de fora, vêm à procura de uma realidade de campo que não existe.</i></p> <p><i>E9: Eu nasci e vivi (...) em Lisboa... E depois vim para Torres, porque os meus pais queriam uma vida mais tranquila...</i></p>
	Relação positiva	2	<p><i>E1: (...) esta proximidade também com a capital, com Lisboa, também nos traz mais visitantes e torna-se num território perto de Lisboa que dá para fazer atividades (...)</i></p> <p><i>E9: Depois andei na faculdade em Lisboa.</i></p>
Questões culturais	Influência da tradição	8	<p><i>E1: (...) uma pessoa que toda a vida viveu numa aldeia e tinha um rebanho de cabras ou ovelhas, ou que tinha meia dúzia de ovelhas...</i></p>

			<p><i>E3: E, há cerca de dois meses, foi um dia super feliz para mim, porque nós pudemos soltar milhares de ruivacos.</i></p> <p><i>E5.2: Esta espécie já faz parte da história da nossa comunidade no passado, não é?</i></p> <p><i>E6: Se calhar se tentassem perceber a comunidade e o porquê de ser assim, eram talvez mais participativos e mais colaborantes do que dizer mal por dizer mal.</i></p> <p><i>E7: Há uns peixinhos que são os ruivacos que são nativos deste rio... E de repovoar e de limpar o rio.</i></p> <p><i>E8: Em fazer com que as coisas realmente continuem assim e se puder melhorar mais, melhor ainda...</i></p> <p><i>E9: Por exemplo, se houver a tradição, numa família, de se separar o lixo, os filhos ganham essa consciência e transmitem-na aos netos...E depois os netos transmitem aos bisnetos...</i></p> <p><i>E10: Não estou sempre a pensar “Ah é para a sustentabilidade” não, é a minha maneira de ser assim e pronto, acho que deve ser assim.</i></p>
Medidas sociais	Inclusão social	3	<p><i>E2: Nessa desigualdade, ensinar também as pessoas que não têm capacitação. (...) Eu já tive crianças autistas na ação de limpeza.</i></p> <p><i>E3: (...) estamos a tentar sempre fazer o trabalho de sensibilização e de educação ambiental nas escolas, até agora com as pessoas da maior idade (...)</i></p> <p><i>E9: Até porque a sustentabilidade também tem que ser acessível a todos, não é?</i></p>
	Foco na educação	8	<p><i>E1: E tem sido uma grande aposta de todo o município, não só o nosso, de começarmos a trabalhar com os jovens de pequenos, porque assim é que se consegue depois que não passe só das palavras e que passe também à ação e a</i></p>

			<p><i>Câmara tem feito muito isso através de muitos serviços educativos (...)</i></p> <p><i>E2: E quando eu faço essa parte com Associação, que eu vou às escolas, que eu faço a sensibilização com as crianças (...)</i></p> <p><i>E3: Desses 9 serviços educativos, nós temos aproximadamente cerca de 900 atividades, por ano, que são dedicadas ao ambiente. (...) Mas fomos um dos primeiros municípios, em 1995, acho eu, a ter mais eco-escolas, logo, à primeira.</i></p> <p><i>E4: O município tem um programa educativo (...)</i></p> <p><i>E5.3: (...) no sentido mais de educação ambiental (...)</i></p> <p><i>E6: Já organizámos cursos de agricultura sustentável, cursos de produção integrada.</i></p> <p><i>E7: Há aqui em Torres, o Centro de Educação Ambiental, por exemplo, que tem muitas formações e trabalha muito diretamente com escolas e tudo.</i></p> <p><i>E9: Parece que há muito foco nas crianças... Ou que há um foco importante até... (...) Aliás, até ao nível da educação, Torres Vedras tem tido um papel muito importante, fazem sempre muitas ações de sensibilização e atividades com os miúdos.</i></p>
	<p>Falta de educação para adultos e seniores</p>	<p>3</p>	<p><i>E1: Pronto, e por isso achamos que é mais fácil mudar mentalidades geralmente nas crianças do que nas pessoas de mais idade (...)</i></p> <p><i>E6: Acho que, ao fim de 25 anos, eu acho que as pessoas deviam estar mais disciplinadas do que aquilo que estão.</i></p> <p><i>E9: Quando se fala de educação para o ambiente, associa-se muito às crianças. Existe pouca literatura sobre ensinar adultos a serem mais sustentáveis... (...) Mas seria igualmente importante educar os pais e os avós dessas crianças... Até porque muitos deles têm hortinhas e</i></p>

			<p><i>alguns até terrenos e pomares grandes... Ou vinhas... E podem ter um impacto relativamente à utilização da água, por exemplo, ou da contaminação da água e até mesmo do solo, não é?</i></p>
Percepção sobre os Decisores Políticos	Percepção positiva sobre os Decisores Políticos locais	5	<p><i>E1: (...) são pessoas também, de certa forma, ligadas à terra e que têm dado valor a estas temáticas (...)</i></p> <p><i>E4: A anterior governação era bastante focada nisso e esta também (...)</i></p> <p><i>E5.3: Nesses órgãos próprios, há sempre essa tentativa de fazer as ligações e de fazer passar as mensagens.</i></p> <p><i>E7: Mas eu acho que, por regra, há recetividade dos dois lados (...) É sempre muito mais fácil falar com o poder local que nos conhece.</i></p> <p><i>E8: Mas gosto e dou valor a quem o faz... Muito valor a quem o faz e quem tem essas capacidades de o fazer e de ajudar... Gosto muito de ver o ser-humano a ser ser-humano.</i></p>
	Percepção negativa sobre os Decisores Políticos do Governo Central	5	<p><i>E4: Mais do que o Governo Local, o Governo Central poderia beneficiar mais as empresas locais que tenham ações verdes.</i></p> <p><i>E5.3: (...) os municípios fazem-se ouvir, mas existe um grande desfasamento entre as políticas nacionais e as políticas locais.</i></p> <p><i>E6: Mais de ministério e coisas do género... E estão a transferir funções para as organizações de produtores. Mas só se transferem as funções. E nós temos que fazer com pouco, muito. É quase o conceito da omelete sem ovos, não é?</i></p> <p><i>E7: O Governo Central é mais difícil.</i></p> <p><i>E9: As pessoas queixam-se muito de quando aqueles jovens, da nossa idade, pronto... Atiram tinta a políticos e assim, mas a verdade é que os políticos parece que só dão importância a esses temas quando lhes acontecem esse tipo de</i></p>

			<i>coisas... O resto do ano, mal se ouve falar disso, não é?</i>
--	--	--	--

Quadro 7

Dimensão “Ambiental”

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Gestão de recursos naturais	Colaboração e interação na gestão dos recursos naturais	2	<i>E7: Há uns que sim, que têm preocupação (...) E8: Sim, o cidadão tem... O cidadão tem (uma palavra relativamente à gestão dos recursos naturais)...</i>
	Falta de colaboração e interação da gestão dos recursos naturais	4	<i>E2: Não acho muito (que há uma participação ativa na gestão dos recursos naturais). E6: Portanto, eu acho que as pessoas não estão muito viradas para isso. E9: Pessoalmente, não me costumo envolver em nada do género... (...) Sinto que não sou a pessoa indicada para interferir nesses assuntos (...) E10: Eu acho que é mesmo a Câmara, porque, às vezes, há certos sítios que até as pessoas, que têm lá os terrenos ao pé dos rios, nem gostam e muitas empresas também nem gostam (...)</i>
	Perceção positiva sobre a gestão dos recursos naturais	6	<i>E2: Então, acho que aqui funciona (...) E3: Pela primeira vez, temos um plano de valorização dos rios (...) E6: Portanto, as linhas de água, os poços, os furos, a própria fauna típica da região, fauna e flora, tentamos que isso seja preservado no nosso aconselhamento, o mais possível (...) E7: E eu acho que, pelo menos, têm feito esforço nisso. E9: (...) acredito que existam técnicos especializados na área, que trabalhem na Câmara e que saibam gerir e organizar melhor essa parte.</i>

			<i>E10: Aqui em Torres... (...) eu até acho que é um Concelho que não está assim tão mau a nível disso...</i>
--	--	--	---

Quadro 8

Dimensão “Económica”

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Alocação e gestão dos recursos	Perceção positiva sobre a alocação e gestão dos recursos	7	<p><i>E1: Nos últimos anos tem havido um investimento grande a nível municipal, aqui com a nossa área.</i></p> <p><i>E2: E a Câmara evidencia alguns. Nós já tivemos, não posso reclamar (...)</i></p> <p><i>E3: Mas existem linhas de financiamento (...)</i></p> <p><i>E7: E isso também requer algum investimento. Mas vê-se, vê-se...</i></p> <p><i>E8: Acho que o próprio Governo e o próprio Estado vai fazendo a pouco e pouco (...)</i></p> <p><i>E9: Aliás, a implementação das ciclovias é exemplo disso mesmo. Vejo que vão sendo implementadas algumas coisas...</i></p> <p><i>E10: Tanto que eles, por exemplo, tentam fazer coisas, não é? Como a ciclovia, essas coisas assim... Pertence tudo... A ver se há sustentabilidade (...)</i></p>
	Perceção negativa sobre a alocação e gestão dos recursos	2	<p><i>E4: Seria importante que houvesse mais recursos e mais tempo pedagógico (...)</i></p> <p><i>E6: Porque nos vão transferindo as funções, mas não há transferência de dotação orçamental.</i></p>
Benefícios	Falta de benefícios	4	<p><i>E1: Se nós pensarmos em medidas mais sustentáveis ou em espécies mais interessantes do ponto de vista ecológico e de sucessão ecológica, os proprietários só não as metem porque não há incentivos nessa parte (...) tem que haver algum retorno para os proprietários.</i></p> <p><i>E3: (...) há ausência de benesses para quem cumpre (...) Portanto, enquanto</i></p>

			<p>também não houver regulamentação e benesses para as empresas, elas também não vão colocar...</p> <p>E4: (...) poderia beneficiar mais as empresas locais que tenham ações verdes.</p> <p>E7: Mas em outros casos não tem benefícios nenhuns... Até tem, se calhar, até é complicado...</p>
--	--	--	---

Quadro 9

Dimensão "Governança"

Categoria	Subcategoria	Frequência	Unidade de registo
Interação e colaboração entre stakeholders	Envolvimento dos cidadãos enquanto coprodutores	4	<p>E2: Então, as pessoas também buscam. Se tem a oportunidade (...) as pessoas também buscam.</p> <p>E5.3: Mas, cada vez mais, e acho que os processos têm sido mais de passar da simples informação, daquilo que o município faz, para os processos de criação com a comunidade.</p> <p>E7: Têm que perceber que há uma obrigação, realmente, das entidades políticas, administrativas, do Concelho, mas também é uma responsabilidade de cada um.</p> <p>E8: Não é nada para mim, mas é para todos... É em prol da comunidade... Em prol da comunidade...</p>
	Existência de parcerias	5	<p>E1: Já temos parceiros e entidades com que trabalhamos anualmente (...)</p> <p>E2: Eu conheci várias outras ONGs e que nós fazemos parceria.</p> <p>E3: Depois também há outra coisa agora que são os consórcios (...) Nós temos que nos aliar com outras câmaras municipais, que tenham as mesmas temáticas que nós...</p> <p>E4: Há colaboração, interação e parceria com muitas outras entidades da cidade (...) Sempre que é possível e sempre que há conhecimento.</p>

			<i>E9: Especialmente uma ação em que haja interação entre várias partes da sociedade...</i>
	Confiança entre stakeholders	5	<i>E1: Por isso, isso é bom, porque isso são laços que levam anos a construir, e essa confiança, e isso eu acho que faz a diferença. E3: E depois, muito das coisas que eu sinto também é que a participação pública ajuda muito nesta sequência E4: (...) seria interessante haver mais cooperação com outras escolas, para conhecer e melhorar práticas. E8: Mas pelas ajudas que eu vejo, sim, elas têm interagido e temos tido essa oportunidade. Sim. E9: Acho que todos têm o seu papel e que o praticam devidamente.</i>
	Dificuldade de acesso a entidades públicas supramunicipais	3	<i>E3: Relativamente às licenças, nem vamos falar nisso, porque temos grandes problemas com a APA, com a Agência Portuguesa do Ambiente... (...) Pronto, mas a APA é realmente a mais difícil de trabalharmos. Muito difícil. E4: (...) a ABAAE, que dá diretrizes, é demasiado burocrática e poderia dar mais ferramentas (...) E5.3: (...) as orientações da Agência Portuguesa do Ambiente (...) acho que aí ainda há um desfasamento grande (...)</i>
	Colaboração com o setor privado	2	<i>E1: (...) acabamos sempre por ter que contratar fora (...) E2: Partindo do princípio que as empresas, às vezes, nos procuram...</i>
	Interesse mútuo	3	<i>E3: Nessa comissão, temos pessoas presentes do meio académico, das empresas, etc. (...) E nesse plano da ação climática, cerca de 70% das ações têm a ver com os privados e com as empresas. E4: Existe alguma cooperação e já houve interação com um apicultor que foi à escola falar com os alunos, por exemplo.</i>

			<i>E5.2: Nós, na Câmara, temos, nas várias áreas... Trabalhamos muito em parceria com o privado.</i>
	Expectativa que a Administração Pública Local procure os restantes stakeholders	5	<i>E2: Eles têm ido de porta em porta entregar o baldinho. Acho aquilo completamente importante E4: Município poderia contactar os munícipes através de correio. E5.2: Se nós os convidarmos, se nós organizarmos... E9: E achei muito importante que tenham vindo ao meu encontro... É quase como "o Maomé e a montanha"... E acho que deveria haver mais campanhas assim...Em que vão ao encontro dos cidadãos... Especialmente para as pessoas mais velhas que podem não ter tanta mobilidade ou acessibilidade... E10: E pensam que a Câmara é que tem que fazer mais, mas a Câmara tem que ser um conjunto, não é?</i>
	Falta de disponibilidade e para interagir e colaborar	5	<i>E2: Às vezes o dia que eles marcam é o dia que eu já tenho uma empresa ou eu tenho uma escola. Nunca deu certo... (...) Quando eles têm evento do ambiente, às vezes tem na Praça, eu tenho que estar... Mas eu não consigo. E4: Seria necessário mais tempo e disponibilidade. E8: Eu não reclamo, porque também não participo, porque não vou à reunião... Primeiro porque não tenho carro, depois são horários em que não há transportes e pronto... E9: Acho que poderia ir a mais, mas a disponibilidade também não é muita... E10: E as pessoas andam num stress, a correr atrás do tempo, toda a gente, acho eu... Nem ligam a certas coisas que até está mesmo à frente da gente...</i>
Abordagens <i>bottom-up</i>	Orçamento participativo	3	<i>E2: E nós também já ganhámos dois orçamentos participativos. E3: (...) orçamento participativo verde, que vai ser lançado entretanto (...)</i>

			<i>E9: Por exemplo, no Orçamento Participativo, é possível qualquer cidadão fazer uma proposta que tenha em conta a sustentabilidade...</i>
	Liderança participativa/proativa	3	<i>E1: (...) apesar de eu estar a coordenar e a chefiar a equipa, funcionamos como um todo. E3: (...) e é giro conseguir chegar assim às pessoas dessa forma (...) E5.3: Acaba por haver um papel impulsionador e de liderança do município.</i>
	Descentralização	2	<i>E1: (...) decidi descentralizar o nosso serviço, deixámos estar no edifício principal e viemos para aqui, para estarmos mais próximo do meio rural e mais próximo das pessoas, por um lado (...) E6: E estão a transferir funções para as organizações de produtores.</i>
	Iniciativa	4	<i>E1: (...) às vezes nem ninguém nos manda fazer, mas nós tomamos a iniciativa e damos o passo em frente (...) Por isso, quando eles não nos procuram, nós também os procuramos a eles. E3: Que o número de opiniões bastante válidas está a aumentar, ou seja, são pessoas que, tecnicamente, perdem tempo... E4: Estes projetos surgem, não só a partir da ABAAE, como por parte do Município e por iniciativa própria. E7: Eu acho que há sempre pessoas que aderem. (...) E portanto, a Câmara realmente tem essa iniciativa de chamar as pessoas (...)</i>
	Relevância da participação dos stakeholders durante todo o ciclo de	9	<i>E2: Exatamente. Tem que ser global. E3: (...) antes de terminarmos, pedirmos alguma opinião ao público, marcamos uma sessão de participação pública, depois o plano... Apresentamos o que já temos... Depois o plano tem 30 dias ou 60 dias para estar em discussão e, portanto,</i>

	políticas públicas		<p><i>as pessoas podem dar a opinião sobre o que quiserem.</i></p> <p><i>E4: Seria importante durante todo o processo.</i></p> <p><i>E5.1/E5.3: Até mesmo no desenvolvimento de certos planos, houve sempre o cuidado de haver participação pública. (...) E aqui tem sido prática do município, mesmo quando isso não ocorre, não decorre da lei... (...) Tem-se vindo a envolvê-los em mais etapas do processo.</i></p> <p><i>E6: Penso que, a fazer sentido, seria durante todo o processo.</i></p> <p><i>E7: É importante que as pessoas estejam em todas as fases.</i></p> <p><i>E8: Eu acho que até durante todo o processo... Que se devia ir acompanhando... Ir acompanhando o processo... A evolução...</i></p> <p><i>E9: Sim, ao longo de todo o processo...</i></p> <p><i>E10: Pois, eu acho que era em todo o processo... Desde ir dar ideias, e depois contribuir, e depois a avaliação...</i></p>
Percepções sobre a Administração Pública a um nível local	Percepção positiva sobre a Administração Pública a um nível local	5	<p><i>E1: (...) somos um serviço que as pessoas reconhecem como sendo célebre, dedicado, e isso é bom, é isso que pretendemos ter (...)</i></p> <p><i>E2: Então, a cidade aposta muito na Associação (...) A Câmara estimula (...)</i></p> <p><i>E6: Nós não deixamos de ter algum apoio da autarquia, porque estas instalações são da autarquia e nós estamos cá e estamos cá, basicamente, a custo zero. Portanto, não deixamos de ter esse apoio.</i></p> <p><i>E7: E isso deve-se também à insistência da Câmara, da divulgação destas práticas, não é?</i></p> <p><i>E8: Essas coisas todas que a própria Câmara tem andado a fazer... É tudo para o benefício do público, da população...</i></p>

Perceções sobre a Administração Pública a um nível central	Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível central	3	<p><i>E5.3: As políticas públicas do município e, em certa forma, também as orientações nacionais, as legislações nacionais que obrigam também as empresas a mudar as práticas que têm. Isso tudo faz sentido.</i></p> <p><i>E7: Nós tivemos um secretário de Estado no Governo e com ele era fácil contactar.</i></p> <p><i>E8: (...) o próprio Estado que, vai fazendo a pouco e pouco (...) temos que ter paciência também.</i></p>
	Perceção negativa sobre a Administração Pública a um nível central	4	<p><i>E3: Pronto, e já tentei marcar reuniões e essas coisas todas, mas ninguém me ouve, basicamente.</i></p> <p><i>E5.3: (...) Em gabinetes em Lisboa ou em gabinetes, sei lá onde, não sabem bem o que é a realidade (...)</i></p> <p><i>E6: Está distante. E, portanto, há coisas que são feitas, que são facilmente aplicáveis no papel, mas depois, quando partimos para a realidade...</i></p> <p><i>E7: Um jornal local, tem sempre mais dificuldade em... Em aproximar-se do... É um nível... Pronto. É mais difícil.</i></p>
Perceções sobre a Administração Pública a um nível internacional	Perceção positiva sobre a Administração Pública a um nível internacional	2	<p><i>E7: Agora há um deputado europeu que é aqui da região, também tenho o contacto dele, telefone e e-mail. Havendo esse contacto é fácil.</i></p> <p><i>E9: Felizmente (...) a União Europeia, penso eu... Têm algumas medidas nesse sentido, de limitar a extinção de espécies.</i></p>
	Perceção negativa sobre a Administração Pública a um nível internacional	3	<p><i>E1: Infelizmente, e isso tem sido... Cria aqui muitos constrangimentos, mesmo para os particulares... (...) A maioria das candidaturas não dá para fazer aqui para a nossa região, só para territórios... Dão prioridade a outros.</i></p> <p><i>E3: (...) fico muito insatisfeita quando tenho a possibilidade de ir a fóruns europeus ou internacionais, e percebo</i></p>

	nível internacional		<i>que a Europa está a trabalhar muito nisto, mas o resto do mundo ainda não. E5.1: A nível europeu, acho que também ainda temos um caminho a seguir.</i>
--	---------------------	--	---