



Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das *Smart Cities*

Ana Paula Patrício Diogo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Publicidade e Marketing

Orientadora:

Professora Doutora Ana Teresa Machado, Professora Coordenadora

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro, 2021

Declaração anti plágio

Declaro ser autora do presente trabalho de investigação, apresentado como parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa. Declaro ainda que, este constitui um trabalho original nunca submetido, total ou parcialmente, a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Reitero ainda que todas as citações estão devidamente identificadas, e acrescento ter plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação de todo o trabalho aqui apresentado.

Lisboa, 25 de outubro de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Paula Patrício Diogo', written over a horizontal line.

Ana Paula Patrício Diogo

“Estamos atrasados. Como tem dito António Guterres: temos de recuperar o tempo perdido, porque não há alternativa, não há. Temos de o fazer congregando todos, não dividindo, mas unindo, de uma forma inteligente e sensata, mas rápida.”

Marcelo Rebelo de Sousa

“Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target markets. It succeeds when citizens and businesses are pleased with their community, and the expectations of visitors and investors are met.”

Philip Kotler

Agradecimentos

Os agradecimentos que aqui menciono nunca serão capazes de comunicar por inteiro o significado dos apoios e ajudas que recebi, mas quero aqui expressar o agradecimento a todos aqueles que proporcionaram que este trabalho de investigação se tornasse realidade.

Este foi não só um ano atípico, mas um ano de grandes transformações, todos passámos por novas adaptações, privações e grandes momentos de angústia, mas a vida é feita de percalços e ensina-nos a ser resilientes em todos os sentidos.

Um enorme agradecimento à minha família, em especial ao meu marido e aos meus filhos, por acreditarem em mim, pelo apoio incondicional e por nunca me terem deixado desistir deste projeto a que me propus. Aos meus pais, pelos valores que sempre me transmitiram. À minha irmã, cunhado e sobrinho, por todo o apoio.

À minha orientadora, por todas as recomendações, disponibilidade e ajuda neste processo e pela confiança que demonstrou ter no meu trabalho.

À Escola Superior de Comunicação Social e a todos os professores que se cruzaram no meu percurso, pelo conhecimento transmitido.

A todos os meus amigos e a todos os meus colegas de curso, por todo o apoio.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade e que com as suas opiniões, comentários e partilhas tornaram possível a realização deste trabalho.

Ao Instituto Português da Qualidade, pela disponibilização das normas, para consulta.

Por fim e não menos importante, a todos os representantes dos governos locais, que investem nas suas cidades e municípios por forma a torná-los lugares mais inteligentes, sustentáveis e onde os seus residentes, trabalhadores e visitantes se sentem felizes.

A todos, O meu Obrigada!

Resumo

Para que as cidades alcancem o patamar de *smart city*, não chega apenas terem serviços inteligentes, é necessário desenvolver toda uma estratégia diferenciadora em que o cidadão está no centro das decisões, com o objetivo de o tornar mais feliz na sua área de residência e aproximando-o das novas tecnologias. Assim, é necessário que as cidades criem soluções inovadoras para os problemas enfrentados pela sociedade, nomeadamente no eixo social da sustentabilidade.

A presente investigação pretende abordar o marketing territorial enquanto ferramenta no planeamento de cidades inteligentes, colocando a seguinte questão de partida: Qual a importância do marketing territorial na criação de *smart cities* socialmente sustentáveis, em Portugal? Através desta questão, pretende-se perceber de que forma a sustentabilidade social pode influenciar as estratégias de marketing territorial; identificar as *smart cities* existentes; identificar os indicadores de *smart cities*; perceber de que forma as *smart cities* promovem a sustentabilidade social; quais as estratégias de marketing territorial aplicadas em *smart cities*.

Na vertente metodológica, esta investigação segue um posicionamento paradigmático interpretativista, recorrendo ao método exploratório através da análise qualitativa. Como instrumento de recolha de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada e a grelha de análise de conteúdo foi construída por uma combinação entre lógica indutiva e dedutiva.

Face à pergunta colocada no início desta investigação, podemos concluir que o marketing territorial se apresenta como uma ferramenta essencial para a criação de *smart cities* socialmente sustentáveis. Em Portugal e apesar deste estudo não poder ser considerado representativo da amostra do País, conseguimos identificar que as cidades aqui referidas estariam prontas e tinham todo um potencial enorme para se transformarem em *smart cities* socialmente sustentáveis através de um plano de marketing territorial.

Palavras-Chave: marketing; marketing territorial; *smart cities*; sustentabilidade; sustentabilidade social.

Abstract

For cities to reach the level of smart city, it is not enough to have smart services, it is necessary to develop a whole differentiating strategy in which the citizen is at the centre of decisions, with the objective of making them happier in their area of residence and bringing them closer to new technologies. It is necessary to create innovative solutions to the problems faced by society, namely in the social axis of sustainability.

The present study intends to approach territorial marketing as a tool in the planning of smart cities, posing the following starting question: What is the importance of territorial marketing in the creation of socially sustainable smart cities in Portugal? Through this question, it is intended to understand how Social Sustainability can influence Territorial Marketing strategies; Identify existing smart cities; Identify smart cities indicators; Understand how smart cities promote social sustainability; What are the territorial marketing strategies applied in smart cities.

In terms of methodology, this study follows a paradigmatic interpretive stance, using the exploratory method through qualitative analysis. As a data collection instrument, semi-structured interviews were used, and the content analysis grid was built by a combination of inductive and deductive logic.

Given the question posed at the beginning of this Study, we can conclude that territorial marketing is an essential tool for the creation of socially sustainable smart cities. In Portugal, although this study cannot be considered representative of the country's sample, we were able to identify that the cities mentioned here were ready and had enormous potential to become socially sustainable smart cities through a territorial marketing plan.

Keywords: marketing; territorial marketing; smart cities; sustainability; social sustainability.

Abreviaturas e Siglas

ABAE – Associação Bandeira Azul da Europa

ANMP-Associação Nacional de Municípios Portugueses

CE – Comissão Europeia

CIOs - *Chief Information Officers*

CO₂ – Dióxido de Carbono

COVID-19 - Doença respiratória viral causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

ENoLL – Rede Europeia de *Living Labs*

EPI's – Equipamentos de Proteção Individual

IMI - Imposto Municipal sobre Imóveis

IoT - *Internet of Things*

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

km's – Quilómetros

kpi's – *Key Performance Indicators*

LED - Díodo Emissor de Luz

Mobi-E - Programa Nacional de Mobilidade Elétrica

NOVA IMS - NOVA *Information Management School*

OCDE - Organização Europeia de Cooperação Económica

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ODSlocal - Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PEDU - Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano

PEM - Projeto Económico Municipal

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PRN – Plano Rodoviário Nacional

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RENER - Rede Portuguesa para a Inovação Urbana

RENER LL - Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes

REVES - Rede Europeia de Cidades e Regiões para a Economia Social

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

SC – *Smart Cities*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UE - União Europeia

Índice de Conteúdos

Declaração Anti Plágio	i
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
<i>Abstract</i>	v
Abreviaturas e Siglas	vi
Índice	viii
Índice de Figuras e Tabelas	x

Índice

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	16
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
1.1. Revisão da Literatura	16
1.1.1. Marketing Territorial.....	16
1.1.2. Smart Cities	22
1.1.3. Sustentabilidade Social	26
1.2. <i>Smart Cities</i> em Portugal	28
1.2.1. Evolução e estado atual	31
1.2.2. Problemas e Desafios futuros	36
CAPÍTULO II	40
2. MÉTODO.....	40
2.1. Tipo de Investigação	41
2.2. Objetivos de investigação	41
2.3. Universo e Amostra	42
2.4. Instrumento de Recolha de dados	44
2.4.1. Guião da entrevista.....	45
2.5. Procedimentos utilizados na recolha de dados.....	46
2.6. Descrição das técnicas utilizadas na Análise de Dados	49
CAPÍTULO III	51
3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	51
3.1. Sustentabilidade	53
3.1.1. Estratégia Autárquica	53
3.1.2. Eixos da Sustentabilidade.....	57

3.1.3. Sustentabilidade Económica	58
3.1.4. Sustentabilidade Social	61
3.1.5. Sustentabilidade Ambiental.....	64
3.2. <i>Smart Cities</i>	67
3.2.1. Relações	67
3.2.2. Cidade Ideal para Viver.....	69
3.2.3. Sistema de Avaliação	71
3.2.4. Indicadores	72
3.3. Marketing Territorial	78
3.3.1. Mercados Alvo	78
3.3.2. Fatores de Marketing.....	79
3.3.3. Estratégia da Autarquia	80
3.3.4. Visão do Marketing.....	82
CAPÍTULO IV	85
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	85
4.1. Perceber de que forma a Sustentabilidade Social pode influenciar as estratégias de Marketing Territorial	85
4.2. Identificar as <i>Smart Cities</i> existentes.....	89
4.3. Identificar os indicadores de <i>Smart Cities</i>	91
4.4. Perceber de que forma as <i>Smart Cities</i> promovem a Sustentabilidade Social.....	94
4.5. Quais as estratégias de Marketing Territorial aplicadas em <i>Smart Cities</i>	95
CAPÍTULO V.....	98
5. CONCLUSÕES.....	98
5.1. Principais Conclusões	98
5.2. Contributos da Investigação.....	103
5.3. Limitações do Estudo.....	104
5.4. Sugestões para Investigações Futuras	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	114
Anexo I - Convite para participação neste estudo enviado a cidades TOP 10	115
Anexo II– Convite para participação neste estudo enviado a cidades não TOP 10.....	116
Anexo III – Convite para participação neste estudo enviado às capitais de Distrito	117
Anexo IV- Guião.....	118
Anexo V – Entrevistas	121
Entrevistado da Câmara Municipal de Torres Vedras	121
Entrevistado da Câmara Municipal de Fafe	139
Entrevistado da Câmara Municipal de Guimarães	150

Entrevistado da Câmara Municipal de Matosinhos.....	161
Entrevistado da Câmara Municipal do Porto	169
Entrevistado da Câmara Municipal de Cascais	181
Entrevistados da Câmara Municipal de Lisboa.....	189
Anexo VI - Tabela de indicadores de Sustentabilidade Social	203
Anexo VII – Tabela de correspondência entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 e os indicadores da norma ISO 37122:2019	204
Anexo VIII – Grelha de análise de Conteúdo.....	211
Anexo IX - Frequências das Unidades de Registo.....	237
Anexo X - Frequências das Subcategorias.....	243

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

FIGURA 1 - NÍVEIS DE MARKETING DE LUGARES	18
FIGURA 2 - MODELO TRIPLE BOTTOM LINE	27
FIGURA 3 - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AGENDA 2030 DAS NAÇÕES UNIDAS	29
FIGURA 4 - RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DAS CIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	34
FIGURA 5 - SÍNTESE DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	52
TABELA 1 - MODELO DOS TRÊS C'S DE KANTER	17
TABELA 2 - CIDADES TRADICIONAIS VERSUS CIDADES INOVADORAS	23
TABELA 3 - CATEGORIAS DOS INDICADORES DE CIDADES SUSTENTÁVEIS E SMART CITIES.....	35
TABELA 4 - OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO AGRUPADOS POR TEMAS E PERGUNTAS	46
TABELA 5 - SUSTENTABILIDADE - ESTRATÉGIA AUTÁRQUICA	53
TABELA 6 - SUSTENTABILIDADE - EIXOS DA SUSTENTABILIDADE	57
TABELA 7 - SUSTENTABILIDADE – ECONÓMICA	59
TABELA 8 - SUSTENTABILIDADE – SOCIAL	62
TABELA 9 - SUSTENTABILIDADE – AMBIENTAL.....	65
TABELA 10 - SMART CITIES – RELAÇÕES	68
TABELA 11 - SMART CITIES - CIDADE IDEAL PARA VIVER	70
TABELA 12 - SMART CITIES - SISTEMA DE AVALIAÇÃO	71
TABELA 13 - SMART CITIES – INDICADORES	72
TABELA 14 - MARKETING TERRITORIAL - MERCADOS ALVO.....	78
TABELA 15 - MARKETING TERRITORIAL - FATORES DE MARKETING	79
TABELA 16 - MARKETING TERRITORIAL - ESTRATÉGIA DA AUTARQUIA.....	80
TABELA 17 - MARKETING TERRITORIAL - VISÃO DO MARKETING	83

Introdução

2020 será um ano que ficará para sempre marcado na História, devido à pandemia provocada pela doença respiratória viral causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19). No entanto, desde o início da pandemia, Portugal conseguiu dar um salto tecnológico muito positivo no que diz respeito aos serviços prestados pela administração pública, é caso para questionar se nos tornámos mais digitais ou mais *smart*. Este avanço tecnológico, permitirá que as cidades portuguesas comecem a avançar num futuro muito próximo para serviços cada vez mais *smart*, promovendo o desenvolvimento de *smart cities*, considerado como o novo paradigma urbano no nosso país. Ao longo deste trabalho a referência a este paradigma será sempre efetuada como *smart cities* ou *smart city*, já que o conceito não se traduz numa mera tradução de *smart* para inteligente.

De acordo com as Nações Unidas (2019), constatou-se que em 2007 pela primeira vez na história, a população mundial tornou-se mais urbana do que rural e perspetiva-se que em 2050 a população mundial seja cerca de 70% urbana, pelo que, é por isso importante que as cidades estejam preparadas para este novo urbanismo e principalmente para ajudar os cidadãos sob o ponto de vista do eixo social. Caminhamos para um desenvolvimento urbano resiliente e prova disso são os debates internacionais, a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a Nova Agenda Urbana e o Acordo de Paris.

O relatório “World Cities Report 2020” (United Nations, 2020) fornece-nos evidências do valor da urbanização sobre uma perspetiva económica, social e ambiental ao mesmo tempo que confere um valor social à urbanização através das oportunidades oferecidas pelas cidades. Este relatório mostra também que o valor intrínseco da urbanização sustentável pode e deve ser aproveitado para o bem-estar de todos. Por outro lado, a tecnologia continua a remodelar economias e sociedades, com bilhões de pessoas conectadas por dispositivos móveis, com um enorme poder de processamento, capacidade de armazenamento e acesso ao conhecimento sem precedentes.

Ainda é muito cedo para falarmos das consequências da pandemia mundial que estamos a viver, no entanto, prevê-se que a acentuação das desigualdades sociais e económicas sejam devastadoras. Contudo, para que as cidades alcancem o patamar de *smart city*, não chega apenas terem serviços inteligentes, é necessário desenvolver toda uma estratégia diferenciadora em que o cidadão está no centro das decisões, com o objetivo de o tornar mais feliz na sua área de residência e aproximando-o das novas tecnologias. Assim, é necessário que as cidades criem soluções inovadoras para os problemas enfrentados pela sociedade, nomeadamente no eixo social. Tal como referido em Freitas, Mamede & Lima (2002) uma cidade é uma rede eco social complexa, interligando diferentes

sistemas e agrupamentos socioculturais, não se tratando apenas de um arranjo espacial entre ruas, prédios e monumentos.

A tendência crescente do teletrabalho e dos designados nómadas digitais é hoje um fator que pode contribuir para uma maior fixação de pessoas em espaços menos povoados, para tal há que apostar na inteligência do espaço público como forma de promover a qualidade de vida e como alternativa às grandes cidades promovendo também as cidades menos povoadas para que sejam criadas *smart cities* visando a sustentabilidade social, através de estratégias de marketing territorial.

Perante a previsão do crescimento populacional urbano torna-se necessário perceber se as cidades portuguesas estarão capacitadas para atrair cidadãos, investimentos e turistas, sob o ponto de vista da sustentabilidade social. Pelo que, a presente investigação pretende abordar o marketing territorial enquanto ferramenta no planeamento de *smart cities*. Neste sentido, interessa colocar a seguinte questão de partida: Qual a importância do marketing territorial na criação de *smart cities* socialmente sustentáveis, em Portugal? Através desta questão, pretende-se perceber de que forma a sustentabilidade social pode influenciar as estratégias de marketing territorial; identificar as *smart cities* existentes; identificar os indicadores de *smart cities*; perceber de que forma as *smart cities* promovem a sustentabilidade social e perceber quais as estratégias de marketing territorial aplicadas em *smart cities*.

A pertinência desta investigação, prende-se pela necessidade urgente do desenvolvimento urbano como uma preocupação social, associado a um crescimento e desenvolvimento tecnológicos. Certo é que a pandemia veio acelerar a transição digital em Portugal, o teletrabalho, a alteração de rotinas, os confinamentos, permitiram que os cidadãos percebessem de forma mais lúcida a sua cidade, os seus vizinhos, os serviços ao seu alcance e começaram a rever, ponderar e hierarquizar as suas prioridades. Embora estes temas não sejam recentes, são atuais e assumem um novo protagonismo face à COVID-19. As pessoas passaram a dar mais valor aos espaços à sua volta e a dar mais importância a detalhes que até então não eram priorizados, como a utilização de parques, jardins e esplanadas. No fundo à utilização de espaços públicos como forma de reduzir o *stress* e melhoria da saúde mental. Mas nem todas as ruas, parques, jardins ou cidades são iguais e nem todas as cidades estão ao mesmo nível de desenvolvimento. Por isso, mais do que ontem é agora essencial pensar em *smart cities* como forma de atingir os princípios desejáveis de sustentabilidade, inclusão, resiliência e segurança, beneficiando do contributo ativo dos cidadãos. Envolver as pessoas por forma a criar condições para alavancar ideias e talentos das cidades, potenciando a participação cívica e fomentando condições atrativas para uma sociedade inovadora, de progresso e inclusiva.

No prisma da investigação nacional, têm sido desenvolvidos alguns estudos académicos na temática do marketing territorial que o descrevem como sendo designado para influenciar um público-alvo a ter um comportamento positivo relativamente a produtos ou serviços associados a um lugar específico, impulsionando desta forma uma região, fixando a população residente, atraindo turistas e fomentando o crescimento económico.

O tema *smart cities* apresenta-se como sendo um tema atual e de discussão em fóruns académicos, mediáticos, empresariais e políticos (Alves, Dias & Seixas, 2019) e se por um lado este termo está interligado com *big data*¹, *learning machines*² e *internet of things*³(*IoT*), também nos transporta para o conceito de cidade inovadora pela inclusão e participação dos seus cidadãos.

A sustentabilidade continua a ser um tema de extrema importância nas agendas política, social, académica e mediática. Os movimentos cívicos organizados com origens na sociedade civil têm tido um papel fundamental na construção da nossa atual sociedade, de tal forma que a Comissão Europeia dá particular relevância à defesa do ambiente e ao combate à pobreza. No entanto, o eixo social da sustentabilidade é apontado na literatura, tanto nos estudos teóricos como nos empíricos, como uma lacuna nas pesquisas que enfocam o tema. De facto, pelas pesquisas efetuadas para a realização deste trabalho, este foi o tema que mais dificuldades trouxe. Lourenço & Carvalho (2013) referem que a sustentabilidade social enfatiza oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos e processos e novas capacidades tecnológicas.

No decorrer deste trabalho não foram encontradas investigações que abordassem especificamente este tema, mesmo as investigações relacionadas com marketing territorial e *smart cities* são estudos de casos de cidades específicas. Assim, podemos concluir que esta investigação poderá ter em consideração algumas investigações anteriormente realizadas, contudo não deverá ser considerada como a continuação destas, mas sim como uma investigação inédita acerca de um tema emergente aos dias que correm.

Quanto à sua relevância fora do mundo académico, almeja-se que esta investigação possa servir de fonte enriquecedora no planeamento estratégico dos territórios, sejam eles cidades de grandes centros urbanos ou cidades de zonas rurais. O marketing orienta-se tanto para o consumo como para a atividade empresarial, mas ao mesmo tempo também para o domínio social, assim como para as organizações sem fins lucrativos, para a política, para o desporto e para os serviços públicos. Neste sentido, Pinto, Matias & Barros (2019) defendem a ideia de desenvolvimento de planos integrados,

¹ Em português são mega dados ou grandes dados: área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados grandes demais para serem analisados por sistemas tradicionais.

² Em português é a aprendizagem automática: subcampo da Engenharia e da ciência da computação que evoluiu do estudo de reconhecimento de padrões e da teoria da aprendizagem computacional em inteligência artificial.

³ Em português é internet das coisas: conceito que se refere à interconexão digital de objetos cotidianos com a internet.

que contemplem o marketing territorial enquanto ferramenta dinamizadora das cidades, aumentando a sua atratividade e acrescentando-lhes valor.

Do ponto de vista metodológico, esta investigação segue um posicionamento paradigmático interpretativista, recorrendo ao método exploratório através da análise qualitativa. Como instrumento de recolha de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, por se considerar que o entrevistado poderia ter maior liberdade para responder às questões colocadas. O guião construído para esta investigação é composto por 14 perguntas que visam obter respostas aos objetivos propostos, sendo que as perguntas se encontram divididas entre os três principais objetos da investigação: sustentabilidade social, *smart cities* e marketing territorial. As entrevistas foram todas realizadas via plataforma eletrónica e com recurso a gravação de áudio, esta gravação permitiu mais tarde a sua transcrição e análise de conteúdo. A construção da grelha de análise de conteúdo seguiu uma combinação entre a lógica dedutiva e a indutiva, isto porque a revisão da literatura permitiu identificar algumas das categorias a analisar e o guião foi construído com o intuito de obter respostas nesse sentido. No entanto, no decorrer da análise de conteúdo foram surgindo novas categorias e a grelha de análise foi sendo ajustada e testada até chegar à fase final, apresentando a seguinte organização: temas, categorias, subcategorias, unidades de registo, unidades de contexto e frequência.

Estruturalmente, esta dissertação divide-se em cinco capítulos: Enquadramento Teórico; Método; Resultados; Discussão dos Resultados e Conclusões.

O capítulo I, Enquadramento Teórico, está dividido em dois subcapítulos: a Revisão da Literatura, que apresenta uma análise ao estado da arte, retratando o enquadramento teórico e que se apresenta dividida entre os temas de marketing territorial, *smart cities*, sustentabilidade social; e *Smart Cities* em Portugal, que pretende dar uma perspetiva do estado atual do nosso país face aos temas abordados, dividida entre os temas de Evolução e Estado Atual, Problemas e Desafios Futuros.

No Capítulo II, Método, é feita uma abordagem teórica ao método de análise qualitativa, para fundamentar a escolha do método aplicado nesta investigação. Este capítulo divide-se em seis subcapítulos: Tipo de Investigação, onde se identifica que a investigação é exploratória de cariz qualitativo; Objetivos da Investigação, onde é apresentada a questão de partida do presente estudo e indicam-se os objetivos do mesmo; Universo e Amostra, o território português foi identificado como sendo o universo e a amostra selecionada inicialmente foram as cidades identificadas no “TOP 10 das *Smart Cities* em Portugal”, sendo que dada a indisponibilidade dos entrevistados, esta amostra teve de ser adaptada apenas para as cidades que aceitaram participar no presente estudo, fazendo-se uma breve descrição dos entrevistados; Instrumento de Recolha de Dados, neste caso a

entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e onde é também explicado como se procedeu à construção do guião; Procedimentos Utilizados na Recolha de Dados, aqui é explicado como se chegou ao contacto com os potenciais entrevistados e como foi efetuado o convite para participarem nesta investigação, assim como o método utilizado para a concretização das entrevistas; Descrição das Técnicas Utilizadas na Análise de Dados, onde se explica o procedimento da transcrição das entrevistas, a análise de conteúdo que seguiu uma combinação entre a lógica dedutiva e a indutiva e a construção da grelha de análise, onde estão identificadas as categorias, subcategorias, unidades de registo, unidades de contexto e frequência.

No capítulo III, Resultados, é apresentada a descrição e análise dos resultados desta investigação, obtidos através da análise de conteúdo de cariz qualitativo, aplicada às sete entrevistas realizadas. No total, verifica-se a existência de treze categorias, estando estas distribuídas pelos três grandes temas centrais desta investigação, sustentabilidade social, *smart cities* e marketing territorial.

No Capítulo IV, Discussão de Resultados, é apresentada a discussão dos resultados da presente investigação, confrontando-os com a literatura. Assim e por uma questão de organização da discussão, esta encontra-se apresentada por ordem dos objetivos propostos.

Por fim, no capítulo V, Conclusão, são enumeradas as principais conclusões desta investigação, os contributos teóricos, empíricos e profissionais, a par das limitações inerentes à presente investigação e sugestões para investigações futuras.

Capítulo I

1. Enquadramento Teórico

1.1. Revisão da Literatura

1.1.1. Marketing Territorial

A evolução do marketing tem passado por diversas etapas como consequência das marcas e empresas se adaptarem ao mercado e às novas exigências dos consumidores, estando estas etapas também interligadas com as evoluções sentidas pela sociedade e mercados, nomeadamente com a revolução industrial, tecnológica e digital. Podemos assim considerar as etapas do marketing com base nos estudos desenvolvidos por Philip Kotler, uma das principais referências na área do marketing e que é um dos autores que ao longo dos anos tem vindo a estudar este conceito e a acompanhar a sua evolução, que vão desde o marketing 1.0 ao atual marketing 5.0. O marketing 1.0, ou a era do foco no produto, era centrado na produção e no portfólio de produtos e manifestava-se a partir do relacionamento unilateral com o cliente. O marketing 2.0, ou a era do foco no consumidor, passou a considerar as necessidades deste e surgiu a segmentação de mercado. O marketing 3.0, ou a era do foco nos valores, onde os consumidores ganharam poder de voz através do aparecimento da internet e da grande transformação digital. Neste contexto, as empresas começaram a demonstrar a sua preocupação com o desenvolvimento sustentável, humanizando os seus discursos e abraçando causas sociais e ambientais. O marketing 4.0, ou a era do foco no humano, visava humanizar as marcas com atributos humanos e centrava-se numa perspetiva de economia digital, num cenário onde os consumidores estavam socialmente conectados, estimulando maior interação e *engagement* e surgiram os novos segmentos de comunidade e redes. (Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2017). O avanço da atual pandemia COVID-19 serviu de impulso para a evolução do conceito de marketing, pois o isolamento social e as medidas restritivas de quarentenas e *lockdowns* fortaleceram o mundo digital. O marketing 5.0 é apresentado por Kotler como sendo a ligação entre a tecnologia e o fator humano, usados para atrair, conquistar e ganhar a confiança dos consumidores, revelando-se de uma forma humanizada e centrada em dados. Se por um lado, a pandemia causou transformações significativas na vida das pessoas, por outro, reforçou a relevância do marketing, onde as marcas e as empresas precisam de se conectar com novas formas perante os seus públicos e estar muito mais atentas às suas necessidades.

Kotler e Armstrong (2003) referem que o significado do marketing, para muitas pessoas, é apenas vendas e comunicação, embora na realidade estas sejam apenas a ponta do *iceberg* do marketing. Atualmente o marketing tem de ser entendido como a satisfação das necessidades dos clientes, na

tentativa de encontrar novos clientes, mas também de manter os clientes atuais. No entanto, o marketing é considerado por estes autores como sendo um processo administrativo e social, através do qual os indivíduos e grupos de indivíduos adquirem aquilo que querem ou que anseiam, criando produtos/serviços e valor e trocando-os entre si.

A expansão do mercado internacional e a globalização das economias, nos anos 90 do século XX, permitiram novas abordagens no campo do marketing. Segundo Pinto (2016) Ashworth e Voog, em 1990, aprofundaram a reflexão da paisagem em torno do marketing de cidades. Mas foram Kotler, Haider & Rein (1993) os primeiros na literatura do marketing a comparar cidades com produtos, ao apresentarem uma nova abordagem designada por marketing estratégico de lugares.

Kotler, Haider & Rein (1993) indicaram que os lugares deviam ser geridos como empresas e defendiam que através do marketing era possível gerar e criar valor para os lugares, aumentando a sua atratividade e competitividade. Introduziram ainda conceitos com significados interligados, como *city marketing*, *urban marketing* e *place marketing*, evidenciando a relevância de um planeamento estratégico eficaz de lugares, territórios ou regiões que satisfaçam as necessidades dos residentes, trabalhadores e empresas.

Kanter (1995), reforçou a abordagem de Kotler, Haider & Rein (1993) ao afirmar que as cidades de sucesso se revelavam centros de excelência baseados em conceitos, competências e conexões (três C's) e que as suas capacidades e potencialidades não advinham da sua localização geográfica, mas sim da sua capacidade de operar um dos três ativos intangíveis. Assim, as regiões deviam investir nas capacidades que as conectam com a economia global.

Tabela 1 - Modelo dos três C's de Kanter

Componente do Modelo	Definição	Implicações / Contributos para o Marketing Territorial
Conceitos	Inovadores	Ambiente inovador para as empresas Cria valor para os consumidores
Competências	Trabalho Qualificado	Valor acrescentado Excelência na mão-de-obra qualificada
Conexões	Criar conexões para as redes globais	Elo de ligação/relação com o mundo externo e economia global

Fonte: Kanter (1995)

Porter (1990 e 1995) fala na importância dos *clusters* como forma de diferenciação competitiva entre territórios e da necessidade de funcionamento em rede, com o objetivo de reforçar ligações para estimular a competitividade dos territórios.

Rainisto (2003) defende que a evolução do marketing territorial foi constante ao longo dos anos e que o seu propósito não é apenas o de vender ou promover um território, mas sim de integrar o seu desenvolvimento.



Figura 1 - Níveis de Marketing de Lugares

Fonte: Rainisto (2003) e Figueira (2011)

Azevedo, Magalhães & Pereira (2010) referem que cumpre aos territórios, em particular às cidades, a responsabilidade da construção e promoção de um modelo sustentável de evolução da sociedade, que permita garantir a capacidade de satisfação das necessidades da geração presente e das gerações futuras.

“O marketing territorial pode ser definido enquanto um processo que pretende, de forma planeada e através de atividades locais que caracterizam e se desenvolvem num território, responder de forma precisa às características dos seus segmentos de procura, de forma a maximizar os benefícios

económicos e sociais resultantes dessa troca, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos” (Figueira, 2011, p. 15).

Segundo Pinto, Matias & Barros (2019) uma população feliz de um determinado território ou cidade é o resultado máximo de uma estratégia territorial, pois o segredo do desenvolvimento das cidades são as pessoas, quer sejam residentes, visitantes ou investidores. As estratégias devem convergir para garantir benefícios, conforto, vantagens e qualidade de vida às pessoas e as tecnologias devem ser pensadas e utilizadas como ferramentas ao dispor da população.

Kotler, Haider & Rein (1993) defendem que o marketing ajuda a preparar as cidades para um futuro melhor, pois as suas ferramentas possibilitam uma rápida adaptação às condicionantes externas face a cidades concorrentes. O marketing territorial surge então como um artefacto ao serviço do planeamento estratégico, cuja finalidade é dar respostas às necessidades das pessoas e do seu território, tornando-o mais favorável à realização de investimentos, à chegada de novos residentes, trabalhadores ou turistas. A cidade, através dos seus governantes, deve ainda conquistar o apoio dos diversos atores, por forma a torná-los recetivos a novos desafios, para tal deverá apostar numa diferenciação e elaborar a estratégia de marketing adequada às características específicas do local.

Para elaboração da estratégia de marketing territorial deverá proceder-se a uma auditoria, ou seja, uma análise sistemática das características do local, tendo em consideração os seguintes fatores: envolvente da cidade, fatores de marketing, atores de marketing, análise SWOT, missão, visão, objetivos, estratégias e mercados-alvo. (Kotler, Haider & Rein, 1993).

Segundo Porter (1990 e 1995), nenhum país é competitivo em todas as suas áreas de negócio, cada nação é competitiva apenas em determinadas áreas, por isso os países originam *clusters*, que conduzem ao desenvolvimento económico, originando novas empresas e novas indústrias. A aplicação desta sua teoria às cidades passa por identificar as vantagens competitivas e o modo como os seus negócios podem forçar ligações com economias urbanas e regionais.

O marketing territorial tornou-se uma atividade económica importante e geradora de riqueza local, sendo que os seus mercados-alvo são: residentes e trabalhadores; visitantes e turistas; negócios e indústrias e mercados de exportação. Regra geral, as atividades de marketing das cidades são da responsabilidade dos políticos, sendo que o presidente do município assume o papel de líder e conjuntamente com o seu staff idealizam projetos e tentam obter o apoio e o envolvimento do setor privado (Kotler, Haider & Rein, 1993).

Cidrais (2006) considera que o marketing territorial é uma perspetiva e metodologia de trabalho que ganhou adeptos nos anos 80 do século XX, pretendendo atrair e fixar turistas, investidores e residentes. Para tal, recorre à publicidade e à comunicação, destacando os pontos fortes dos

territórios. Recorre também a diversos tipos de análises para compreender as percepções e necessidades dos atuais e potenciais clientes. Pelo que, o território e as suas comunidades são vistos como produtos ou recursos alvo de procura em torno dos quais se estabelecem os mercados. O autor considera que existem essencialmente três abordagens de marketing territorial utilizadas a nível internacional: Marketing operacional de “Venda de cidades”, posicionamento de produtos e no marketing de eventos (visão de curto prazo); Marketing estratégico do território, desenvolver marcas territoriais e fortalecer o tecido empresarial (visão a médio prazo); Marketing estratégico e integrado de desenvolvimento territorial, promover o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e emancipada (visão a longo prazo).

Elizagarate (2007), tal como Kotler, Haider & Rein (1993), defendem a necessidade de procurar entender as necessidades dos atores locais, pois assim é possível unir sinergias na defesa do interesse público e da comunidade e fomentar uma maior interação entre o poder local e o sector privado.

Cidrais (2006) considera que é possível construir uma base de envolvimento, através da participação ativa dos diferentes *stakeholders*, que permita aos territórios ganhar poder e vantagem. Assim, uma estratégia valiosa deverá assentar no desenvolvimento de modelos participativos e auto-consciencializadores, que visem a promoção do bem-estar e desenvolvimento sustentável. Cidrais refere ainda que o marketing estratégico e integrado de desenvolvimento territorial permite-nos aglomerar benefícios, centrando-se no desenvolvimento de competências e aprendizagens territoriais, estruturadas a partir da participação dos atores locais, contribuindo para a qualificação de pessoas e das organizações e para grandes ganhos de consciência coletiva, numa ótica de promoção da sustentabilidade. Assim, o marketing territorial, estruturado a partir de modelos de promoção da participação e da cidadania rumo à sustentabilidade, promove a autonomia e a criatividade em busca de soluções, contribuindo para uma renovação constante das estratégias de afirmação dos territórios (Cidrais, 2006).

Metaxas (2010) defende que o marketing territorial, em específico das cidades, constitui uma das áreas de investigação mais interessantes dos últimos 20 anos, pois o seu papel e a importância mudam dinamicamente e aumentam a atratividade não só para investidores, mas também para novos residentes e turistas.

Segundo Azevedo, Magalhães & Pereira (2010), o uso eficaz do marketing de lugares pressupõe uma abordagem integrada do marketing com a gestão urbana, gestão político-administrativa, na promoção de um processo de criação de visão compartilhada, com objetivos comuns e estratégias para a construção da marca, assim como o planeamento das ações e modelos de implementação. Deverá assim ser adotado um novo modelo de gestão urbana que aposte sobretudo nas pessoas,

porque vivemos novas tendências, novos caminhos que aglutinam o capital intelectual, a inovação e criatividade local e global.

De igual forma, Precedo, Orosa & Míguez (2010) consideram que os instrumentos de planificação estratégica de marketing aplicados nas cidades durante os finais do século XX e início do século XXI, são insuficientes para enfrentar os novos desafios das cidades pois estes encontram-se centrados num modelo associado a um consumo de massas. É necessário procurar ferramentas inovadoras, em especial o marketing das cidades, visto que o posicionamento externo constitui um objetivo privilegiado para a internacionalização das economias urbanas no novo cenário global.

Azevedo, Magalhães & Pereira (2010) identificam que poucas são as cidades que avaliam e monitorizam os seus objetivos estratégicos, nomeadamente os relacionados com a marca da cidade junto dos seus diferentes públicos. Poucas são também, as que promovem o seu território e produtos com base num plano estratégico de marketing territorial, de forma integrada e consistente ao longo do tempo.

Aragonez & Caetano Alves (2013) indicam que o marketing territorial continua a ser uma poderosa ferramenta de trabalho para as cidades ou lugares que ambicionam o sucesso e a competitividade. A cidade deve ser pensada como um produto e devem ser identificadas as vantagens competitivas apostando nas que mais se destacam e maior valor podem trazer à cidade.

Pinto, Matias & Barros (2019) consideram que o marketing estratégico exige um processo de trabalho e envolvimento da comunidade e que o marketing territorial aposta na diferenciação, integrando atividades que permitem a elaboração de estratégias de marketing adequadas às características da comunidade e dos seus serviços. A aplicação de estratégias de marketing territorial é fundamental, para que seja possível avaliar um território num mercado competitivo e global como o que vivemos atualmente.

O marketing territorial pode ainda ser visto como uma ferramenta de comunicação, cujo objetivo é promover a imagem de um território, assemelhando-se à promoção de um produto, utilizando estratégias como a publicidade ou promoção. Pelo que, as estratégias além de *smart*, deverão ser pensadas e integradas no planeamento dos territórios. Num processo contínuo, com investimento na inovação, nas tecnologias e o uso eficiente dos recursos e competências, os territórios tornar-se-ão territórios mais atrativos para os diferentes *stakeholders*.

Pinto, Matias & Barros (2019) referem que o plano estratégico deve equacionar a implementação de práticas das cidades resilientes. É necessário sensibilizar o poder local e a população para a consciencialização e compromisso de práticas de desenvolvimento sustentável, diminuindo as vulnerabilidades e riscos da cidade que ponham em causa a segurança e o bem-estar dos cidadãos.

1.1.2. Smart Cities

Uma *smart city*, resiliente, sustentada, eficiente, integrada, inclusiva, colaborativa e dinâmica, como se perspectivam ser as cidades do século XXI, obrigará a um conjunto de estratégias inteligentes a implementar a médio e longo prazo, sendo que os esforços devem ser centralizados nas pessoas, na sua qualidade de vida e felicidade. É sob este paradigma que deverão ser incluídas as ferramentas tecnológicas (Pinto, Matias & Barros, 2019).

Novos valores como o cuidar, a proximidade e o trabalhar ou a personalização deverão ser valorizados por um marketing de *smart cities* (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2010).

Nos anos 90 do século XX, iniciaram-se debates entre os temas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e espaço urbano e estes centravam-se na ideia de cidades digitais, sendo o seu objetivo dotar um espaço com uma infraestrutura digital eficiente para estimular processos inovadores nas estruturas do governo, empresas e comércio. A inclusão social era vista como o acesso a equipamentos tecnológicos e redes digitais. Desde então o crescimento de internautas não parou de crescer, graças às TIC, *Big Data* e *IoT*. (Lemos, 2013).

Segundo Freitas, Mamede & Lima (2002) a cidade digital, é uma rede on-line de informação e comunicação constituída por computadores, linhas telefónicas e conexões eletrónico-digitais que interligam usuários a setores públicos e privados numa dimensão sociopolítica, económica e cultural.

No século XXI deixámos de falar em “cidades digitais” para falarmos em “cidades inteligentes”, ou *smart cities*. Aqui, o conceito de inteligente refere-se a processos informatizados, permitidos pelas TIC, interligando um grande volume de dados (*Big Data*) com redes em nuvens e comunicação autónoma entre vários objetos (*IoT*). Assim, a *smart city* pode ser vista como uma cidade na qual tudo é sensível ao ambiente e produz, consome e distribui um grande número de informações em tempo real (Lemos, 2013).

“A smartificação das cidades e dos territórios é, não apenas uma viagem muito interessante, mas também, uma abordagem exploratória inovadora das relações complexas entre tecnologia, pessoas e territórios” (Covas & Covas, 2020, p.43). Segundo os autores, a *smartness* corresponde à área suburbana e periurbana, em primeiro lugar e só depois aos territórios mais afastados. Pelo que esta se reporta à inteligência racional, ao conhecimento objetivo dos sinais distintivos territoriais, e à inteligência emocional ou geografia sentimental dos desejos dos seus habitantes e residentes (Covas & Covas, 2020).

Transformar cidades tradicionais em *smart cities* é uma oportunidade não só para os governos, mas também para os cidadãos inovarem. Estes são lugares onde as tecnologias de informação são pensadas, criadas e usadas para responder a velhos e a novos problemas. As *smart cities* possuem a particularidade de se poderem adaptar de forma dinâmica, recolhendo dados e com eles alimentando softwares para análise e tomada de decisão das mais variadas situações (Fernandes, 2017).

Tabela 2 - Cidades Tradicionais versus Cidades Inovadoras

Cidades Tradicionais	Cidades Inovadoras
Centrado na expansão da cidade	Centrado na qualidade de vida
Governo controla os serviços	Governo promove os serviços
Utentes	Cidadãos clientes
Base económica no setor industrial	Base económica diversificada nos serviços
Intervenções da responsabilidade exclusiva do setor público	Intervenções em colaboração com o setor público e privado

Fonte: Adaptado de Garcia (2010)

Os desafios para encarar os projetos de *smart cities* são cada vez maiores. Se por um lado, o cidadão de hoje dispõe de conhecimento acessível e próximo das suas atividades quotidianas, permitindo-lhe uma maior perceção do espaço onde habita e ao mesmo tempo é-lhe possível propor soluções criativas e inovadoras para a sua cidade. Por outro lado, as cidades podem ajudar o poder político a reconhecer problemas em tempo real, como ajudar os cidadãos a produzir informações, auxiliando a mapear, discutir e enfrentar as dificuldades encontradas (Lemos, 2013).

As *smart cities* surgem um pouco por todo o mundo, consideradas como o novo paradigma urbano pretendem enfrentar e resolver os problemas dos espaços urbanos, como as alterações climáticas, a crise económica e a exclusão social (Selada & Silva, 2014). Mas, as cidades apenas se transformam em *smart cities* quando desenvolvem estratégias que contemplam os aspetos ambientais, urbanos, sociais e económicos (Fernandes, 2017).

Segundo Maček, Ovin, & Starc-Peceny (2019) não existe um conceito robusto de *smart cities* e a definição mais frequente, na literatura, define-a como sendo uma área urbana desenvolvida, que tem a capacidade de gerar desenvolvimento económico sustentável e elevada qualidade de vida. Assim, uma cidade deve ser capaz de identificar e resolver efetivamente os seus principais desafios de desenvolvimento, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos seus cidadãos. Torna-se urgente repensar as estratégias de marketing, isto significa que o marketing deverá abordar as

pessoas com novas possibilidades referentes a produtos e serviços e que promovam a ideia de *smart cities*, sendo para tal fundamental que os *marketeers* conheçam qual o nível de maturidade da sua cidade.

Alves, Dias & Seixas (2019) identificam três categorias geracionais para as *smart cities*, *smart cities 1.0*, *smart cities 2.0* e *smart cities 3.0*. Na versão 1.0, a inteligência atua ao nível das políticas urbanas associadas a processos tecnológicos, sendo que a versão 2.0 conta com a agregação e implementação desses projetos, no seu conjunto, sob uma perspectiva unificada de gestão estratégica. A versão 3.0 conta já com uma lógica de cocriação urbana de base cidadã sustentada por processos tecnológicos de acesso ao cidadão e cuja informação por estes inserida serve o bem comum da cidade, numa visão de planeamento estratégico partilhada em tempo real.

Fernandes (2017) defende ainda que “uma cidade inteligente sustentável é uma cidade inovadora, que utiliza as TIC e outros meios para melhorar a qualidade de vida” (p.19) dos diferentes atores de uma cidade, pelo que esta deve ser: eficiente nas operações e serviços urbanos; competitiva; atender às necessidades das atuais e futuras gerações, em relação a aspetos económicos, sociais e ambientais; atrativa para os cidadãos, empreendedores e trabalhadores; ter espaços públicos seguros; inovar ambientes; estimular soluções criativas; gerar emprego; reduzir desigualdades; produzir bem estar económico e social; garantir utilização sustentável dos recursos; garantir qualidade de vida a longo prazo; utilizar conectividade, sistemas computadorizados de gestão inteligente e ter capacidade de criar respostas inovadoras aliadas às necessidades dos cidadãos (Fernandes, 2017).

“Para garantir uma gestão eficiente e sustentável, as tecnologias das *smart cities* integram e analisam uma enorme quantidade de dados gerados, obtidos de diversas fontes, para antever, mitigar e prevenir crises.” (Fernandes, 2017, p.19).

Conclui-se a existência de seis pilares essenciais para uma *smart city*, que se materializam em soluções urbanas inteligentes e que podem ser vistas de forma mais ou menos integrada, em diversas áreas como a energia, mobilidade, gestão de água e resíduos, governação ou saúde. Estes pilares foram identificados no estudo de Selada & Silva (2014) utilizados em 2007 no relatório da Universidade de Tecnologia de Viena que analisava o ranking de cidades inteligentes, mas também por Fernandes (2017) como tendo sido adotados em 2007 pela União Europeia (UE), são eles: *smart economy*, diz respeito à competitividade económica das cidades, incluindo temas como a inovação e o empreendedorismo; *smart people*, cidadãos habilitados com *e-skills*, acesso a formação e educação, sociedade inclusiva que apoie a criatividade e promova inovação e participação cidadã; *smart mobility*, é considerado como um pilar prioritário cujas principais componentes são a

acessibilidade local e internacional das cidades e a rede de tecnologias de informação e comunicação; *smart environment*, é considerado como o pilar mais popular, é definido pela atratividade das condições naturais, proteção ambiental e gestão de recursos e planeamento urbano verde; *smart governance*, é considerado como o pilar mais delicado, pois requer uma política cuidada e sensível e com capacidade para trabalhar ao nível da participação pública, serviços aos cidadãos e funcionamento da administração pública; *smart living*, promover um estilo de vida saudável e segura, integrando diversas questões como cultura, saúde, segurança, turismo e habitação.

As cidades são espaços de problemas, desafios e oportunidades, originando fenómenos de desigualdade e exclusão social. Este cenário tende a agravar-se quando se prevê que em 2050 a população seja cerca de 70% urbana, a nível mundial (United Nations, 2019). Neste contexto, assistimos à emergência de transformar as cidades em *smart cities*, para que estas estejam capacitadas para a competitividade económica, a sustentabilidade ambiental e a qualidade de vida dos cidadãos.

Em Portugal foi desenvolvido pela Inteli em duas edições, 2012 e 2016, o “Smart City Index” onde foi utilizada uma amostra de municípios integrantes da Rede Portuguesa para a Inovação Urbana (RENER). O Centro de Inovação Inteli, que atuava no desenvolvimento e experimentação de soluções urbanas inovadoras, foi o parceiro fundador da Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes (RENER LL), permitindo a sua integração na Rede Europeia de *Living Labs* (ENoLL) (Pinto, Matias & Barros, 2019). A RENER foi criada em 2009 no âmbito do Programa Nacional de Mobilidade Elétrica (Mobi-E), tendo as cidades envolvidas funcionado como *test-bed* (banco de ensaio) para a introdução do veículo elétrico em Portugal (Alves, Dias & Seixas, 2019). Com o objetivo de obter representatividade institucional e alcançar abrangência nacional, no início de 2016, a RENER passou a integrar a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), com a criação da secção cidades inteligentes. No final de 2016 esta entidade integrava 124 municípios (Inteli & Ceia, 2016). A secção de cidades inteligentes passou a ser a maior secção com representação na ANMP e com o apoio da NOVA Information Management School (NOVA IMS) foi criada a plataforma “Smart Portugal” que tem como objetivo apoiar a gestão do conhecimento da inteligência urbana em Portugal e constituir-se como uma rede de pessoas e projetos, facilitando o acesso aos mesmos e visando a criação de uma comunidade de prática no contexto das Cidades Inteligentes em Portugal. O protocolo estabelecido entre a ANMP e a NOVA IMS permitiu também o desenvolvimento de eventos intitulados como “Smart Cities Tour”, em 2019 e 2020, com o objetivo de partilha de experiências entre municípios (ANMP, 2020).

O “Smart City Index” destaca-se por ser baseado num modelo integrado de cidade inteligente, traduzindo-se numa cidade atrativa para talentos, visitantes e investidores através de sinergias criadas entre a inovação, a qualidade do ambiente e a inclusão social e cultural, tudo isto num contexto de governação aberta e de conectividade com a economia global, tendo por finalidade a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (Selada & Silva, 2014).

Tal como referido no relatório “World Cities Report 2020” (United Nations, 2020) as cidades podem criar valor quando são bem administradas, pois têm a capacidade de diminuir a pobreza, evitar a discriminação de género, promover oportunidades para crianças e jovens, oferecer conforto e apoio a pessoas idosas e acolher migrantes em busca de uma vida melhor. Os governos locais são vistos como os principais motores da urbanização sustentável, capazes de realizar os desejos dos residentes urbanos.

As *smart cities* estão em desenvolvimento a nível mundial como sendo o novo paradigma urbano, como forma de dar resposta aos principais problemas enfrentados pelos espaços urbanos, desde a crise económica às alterações climáticas, desigualdades sociais e exclusão social. Contudo, elas são idealizadas e desenvolvidas para enfrentar também os problemas e desafios futuros, como já referido anteriormente, para que se transformem em cidades resilientes e sustentáveis. Sendo um dos seus objetivos a qualidade de vida dos cidadãos (*smart living*) é importante analisar o eixo da sustentabilidade social, muitas vezes colocado para segundo plano quando falamos em desenvolvimento de cidades.

1.1.3. Sustentabilidade Social

Na presença de novos paradigmas de competitividade, as cidades que não demonstrem capacidade para enfrentar novos desafios perdem a sua posição no mercado face aos territórios que aplicam corretamente as ferramentas de marketing para elevar o seu posicionamento. Assim, é imprescindível criar condições para que as empresas, trabalhadores, moradores e restantes *stakeholders* se apaixonem pela cidade e queiram nela investir, trabalhar ou viver, gerando vantagem competitiva em relação às cidades concorrentes. Ao desenvolver as estratégias para uma cidade é necessário conhecer a sua essência, tal como referido por Kotler, Haider & Rein (1993), não basta idealizar apenas uma estratégia, é preciso ir mais além, é preciso tratá-la como um produto e que precisa de ser desejado pelos seus consumidores.

O conceito de sustentabilidade está ligado à luta pela justiça social, ao conservacionismo e ao internacionalismo, mas nos finais do século XX, o conceito tornou-se mais abrangente e passou a abordar-se o “Desenvolvimento Sustentável”, tendo este tema ganho “maior visibilidade quando a Organização das Nações Unidas estabeleceu, em 1983, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente

e Desenvolvimento.” (Lourenço & Carvalho, 2013, p. 11). Importa ainda referir que a sustentabilidade é uma abordagem holística que tem em consideração as dimensões ambiental, social e económica, ou o chamado modelo *Triple Bottom Line* defendido por John Elkington, cujo propósito se transcreve numa prosperidade duradoura para a população. Sendo que, na dimensão social se inserem os direitos humanos e a igualdade de oportunidades de todos os indivíduos integrantes da sociedade (Lourenço & Carvalho, 2013).



Figura 2 - Modelo Triple Bottom Line

Fonte: Elaboração própria

Em 2015, mais de 190 países acordaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e que representam as prioridades globais para a Agenda 2030, foram definidas as prioridades e aspirações globais para 2030 e estas requerem uma ação à escala mundial de governos, empresas e sociedade civil. Os ODS têm como base os progressos e lições aprendidas entre 2000 e 2015, e resultam de um trabalho conjunto entre governos e cidadãos de todo o mundo (United Nations, 2019).

Lourenço & Carvalho (2013) indicam que o tema desenvolvimento sustentável tem estado muito presente na arena política, social, académica e mediática, mas o seu eixo social é apontado na literatura, tanto nos estudos teóricos como nos empíricos, como uma lacuna nas pesquisas que enfocam o tema. Os autores concluem ainda que a sustentabilidade social enfatiza oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos e processos e novas capacidades tecnológicas. Os autores consideram significativo que é necessário “pensar no *socius* para além do

bios”, “Mostrar que o ser humano, seja dentro das organizações, seja em seu entorno, também deve ser considerando significativo” (Lourenço & Carvalho, 2013, p. 19).

Segundo Ferreira et al (2015) aumentar a resiliência das cidades significa abordar temas como a redução da pobreza, pois uma cidade resiliente é aquela que está preparada para os impactos climáticos não só atuais como também futuros. Considerando a previsão futura do aumento da população urbana e a sua organização nas cidades é importante referir que a vida nos centros urbanos não se limita ao crescimento do consumo de energia, mas às diversas atividades culturais, recreativas, sociais e económicas. É, pois, urgente identificar as necessidades e os problemas de cada cidade de forma independente e não a partir de um modelo pré-existente, para que através de estratégias planeadas seja possível a sua transformação para *smart cities* socialmente sustentáveis.

1.2. *Smart Cities* em Portugal

De acordo com as Nações Unidas, o futuro da população mundial é urbano e as previsões apontam para que em 2050, cerca de dois terços da população mundial (70%) viva em áreas urbanas. A urbanização, segundo as Nações Unidas, determina a distribuição espacial da população mundial e é uma das quatro megatendências demográficas, tal como o crescimento da população, o envelhecimento da população e a migração internacional (United Nations, 2019). As Nações Unidas indicam que ainda é muito precoce para se saber se a pandemia da COVID-19 conduzirá a mudanças demográficas, e por isso, mantêm-se as perspetivas anteriores relacionadas com a urbanização. Certo é que, as cidades sofreram o impacto da pandemia e estima-se, que 71 milhões de pessoas, durante 2021, sejam empurradas para a pobreza extrema, o que representará o primeiro aumento global de pobreza sentido após 1998. Durante 2020, cerca de 1,6 bilhões de trabalhadores sofreram alterações nos salários e o encerramento das escolas afetou 1,57 bilhões de crianças em todo o mundo, o equivalente a 90% da população estudantil (UNHabitat, 2020).

A urbanização está intrinsecamente relacionada com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: económica, social e ambiental e tem exercido muita influência no desenvolvimento das cidades, nomeadamente no seu crescimento económico e redução da pobreza. Para além das cidades, importa realçar que as áreas urbanas também servem como centros de desenvolvimento, é onde se verifica uma grande proximidade com o comércio e governo e onde os transportes fornecem as infraestruturas necessárias para ser possível a partilha de conhecimento e informação (United Nations, 2019).

Segundo Huovila, Bosch & Airaksinen (2019), o conceito de *smart cities* tem sido amplamente criticado pela falta de atenção dada às necessidades dos cidadãos e pela contribuição questionável para o desenvolvimento sustentável. Assim, como resposta a essas críticas, foi proposto o conceito

de “cidades inteligentes e sustentáveis” combinando a sustentabilidade urbana e a inteligência, salientando que ambos os aspetos devem ser considerados em simultâneo.

Importa também referir que, as cidades para atingirem a sustentabilidade necessitam de apoio ao seu desenvolvimento e a Agenda 2030 juntamente com os seus ODS visam o desenvolvimento sustentável económico, social e ambiental a alcançar até 2030 (European Union, 2020b). Os ODS visam resolver as necessidades das pessoas, não só nos países desenvolvidos como também nos que estão em desenvolvimento, sendo que esta resolução é não só da responsabilidade dos governos, mas também da sociedade civil, empresas e representantes dos vários grupos de interesse. Os ODS estão divididos em 17 categorias, sendo estes: Erradicar a pobreza (ODS 1), Erradicar a fome (ODS 2), Saúde de Qualidade (ODS 3), Educação de Qualidade (ODS 4), Igualdade de género (ODS 5), Água potável e saneamento (ODS 6), Energias renováveis e acessíveis (ODS 7), Trabalho digno e crescimento económico (ODS 8), Indústria, inovação e Infraestruturas (ODS 9), Reduzir as desigualdades (ODS 10), Cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), Produção e Consumo sustentáveis (ODS 12), Ação climática (ODS 13), Proteger a vida marinha (ODS 14), Proteger a vida terrestre (ODS 15), Paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) e Parcerias para a implementação dos Objetivos (ODS 17) (UN RIC, 2016).



Figura 3 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas

Fonte: United Nations (2020b)

É essencial explicar aqui uma breve descrição do território português e da sua população, para que se conheçam as suas características. O território português tem uma área total de 92.090 km², delimitado pelo oceano Atlântico, a oeste e a sul, e por Espanha, a norte e a leste. Segundo dados disponibilizados no Pordata, à data de 2019, Portugal era constituído por 308 municípios, dos quais 278 no Continente, 11 na Madeira e 19 nos Açores. A população residente em Portugal era de 10.286.263 indivíduos (6% estrangeiros), dos quais 74% residia em cidades ou vilas, sendo o litoral a zona que albergava mais população, 52%. O número de idosos por cada 100 jovens era de 161 (índice de envelhecimento) representando 22% da população. Sendo que 64% da população tem entre 15 a 64 anos e 14% tem até 14 anos. Podemos ainda concluir que a população residente em Portugal teve um crescimento de 116% (8.865.000) face a 1960 e uma diminuição de 1,2% (10.362.700) face a 2001. O número de famílias foi de 4.148.057, com um número médio de 2,5 pessoas por família, verificando-se 1.401.622 casais com filhos e 1.030.116 casais sem filhos. 934.108 pessoas viviam sozinhas das quais 55% tinham 65 anos ou mais. O número médio de filhos por mulher foi de 1,42 (índice sintético de fecundidade), sendo que a idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho foi de 30,5 anos. Tendo a taxa de mortalidade infantil sido de 2,8%. A percentagem de população em habitação própria foi de 74% e em habitação arrendada de 26%, sendo que 54% vivia em moradia e 46% em apartamento (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2021).

O desemprego em dezembro de 2019 correspondia a 169.485 indivíduos e o Rendimento Social de Inserção abrangia 267.320 indivíduos. 70% da população empregada exercia atividade no setor terciário, 25% no secundário e 5% no primário. No entanto, após verificação de alguns dados já disponíveis no Pordata verifica-se um aumento significativo de desemprego em 2020, 29,6% acima do registado em dezembro do ano anterior. A média de horas de trabalho por semana em Portugal foi de 36, sendo que a média da UE foi de 31. No que diz respeito à remuneração a média anual foi de 26.062€ e na Europa de 37.091€. Ainda de registar que na juventude verificou-se uma independência tardia, pois entre os 25 e 34 anos, 45% dos jovens ainda residiam em casa dos pais. Em 2019 registaram-se ainda 73.000 emigrações e 28.000 imigrações. Em relação à saúde, os valores provisórios referentes ao número de registos em consultas em hospitais foi de 21.107.100, sendo os internamentos hospitalares de 1.136.900 e os tratamentos em urgência hospitalar de 8.155.100 (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2021).

Segundo a OECD (2020), a percentagem de empregos suscetíveis de trabalho remoto nas regiões portuguesas variou entre 42% na área metropolitana de Lisboa e 30% no Alentejo. O trabalho remoto exige que grande parte da população tenha acesso à internet com conexões rápidas e

eficientes. No entanto em Portugal, verificaram-se desigualdades entre regiões face á qualidade da infraestrutura da Internet. Em comparação com outras regiões da Organização Europeia de Cooperação Económica (OCDE) concluiu-se que todas as regiões portuguesas estão entre os 20% dos territórios mais pobres em termos de comprometimento cívico e autoavaliação da satisfação dos cidadãos para com a vida.

1.2.1. Evolução e estado atual

“A ideia da Cidade Inteligente é muitas vezes difusa e excessivamente focada na tecnologia. Porém, existe hoje um consenso generalizado quanto à necessidade de um equilíbrio entre usar o potencial da transformação digital e garantir a qualidade de vida das pessoas, sem descurar a essencial sustentabilidade.” (Castro Neto, 2020). Assim, uma cidade inteligente e sustentável deverá ter como meta a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, a eficiência da operação e dos serviços urbanos e a competitividade, garantindo o atendimento das necessidades das gerações presentes e futuras (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2010; Fernandes, 2017; Huovila, Bosch & Airaksinen, 2019).

De acordo com Pinto, Matias & Barros (2019), o conceito de *smart cities* chegou a Portugal através da Parceria Europeia de Inovação em Cidades e Comunidades Inteligentes, esta entidade tem como objetivo combinar as TIC com a gestão energética e a gestão de transportes de forma a identificar soluções inovadoras que sirvam os desafios colocados às cidades no que diz respeito a matérias de ambiente, saúde e sociedade. Verificou-se então que era necessário criar uma rede de cidades inteligentes portuguesas, rede essa que atuasse com estratégias concertadas e que possibilitasse a partilha de conhecimentos, exemplos e boas práticas. Foi assim que em 2009 surgiu a RENER LL.

Em 2012 surgiu a necessidade de medir a "inteligência" das cidades portuguesas e a Inteli realizou um estudo intitulado “Smart City Index” aplicado a 20 municípios, sendo que em 2016 reformulou esse estudo para 36 municípios integrantes da RENER LL. Este índice é considerado extremamente importante, pois é um dos principais indicadores utilizados em Portugal para avaliar a “inteligência” das cidades portuguesas. O estudo partiu do conceito de *smart cities* como sendo “cidades inovadoras, sustentáveis, inclusivas, resilientes e conectadas, orientadas para promover a criação de negócios e emprego e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos”, cidades que “utilizam a informação, o conhecimento e as tecnologias digitais para atingir objetivos sociais, económicos e ambientais e responder aos desafios urbanos do futuro” e cidades que “operam como laboratórios vivos, palcos de desenvolvimento e experimentação de soluções urbanas em contexto real, numa lógica de inovação aberta e cocriação com o envolvimento dos cidadãos” (Inteli & Ceia, 2016, p.5).

A Inteli, em 2016, considerou cinco dimensões chave para o “Smart City Index”: governação, inovação, sustentabilidade, qualidade de vida e conectividade. Importa aqui realçar os aspetos mais

relevantes desse índice, uma vez que após essa data não foi efetuado novo estudo e os dados referentes às *smart cities* portuguesas encontram-se dispersos. Assim, os municípios que apresentaram um maior desempenho ao nível da inteligência urbana foram Porto, Águeda, Cascais, Bragança e Guimarães, seguidos de Matosinhos, Braga, Sintra, Aveiro e Santarém. De uma forma geral foram identificadas boas práticas em grande parte dos municípios analisados. De 2012 para 2016 verificou-se um aumento de sensibilização dos autarcas e a mobilização dos *stakeholders* urbanos para o tema das *smart cities*. No que se refere a estratégias de *smart city*, a Inteli verificou que 22% dos municípios analisados já tinham definido estratégias e planos de ação e que 28% criaram departamentos ou grupos de trabalho específicos para esta temática. Quanto à participação pública dos residentes, verificou-se que 53% dos municípios utilizaram o Orçamento Participativo e 22% lançaram outras formas de democracia participativa. Constatou-se que nenhum dos municípios inquiridos tinha em funcionamento uma plataforma integrada de gestão urbana que disponibilizasse dados e recebesse dados gerados pelos cidadãos nas áreas da gestão dos transportes e da segurança pública. Em 2016 eram ainda poucos os municípios que disponham de *living labs*, embora muitos considerassem o seu território como um espaço de teste e experimentação de soluções urbanas inovadoras em contexto real e com forte participação dos utilizadores. Todos os municípios declararam disponibilizar de rede *wi-fi* gratuita e 53% afirmaram possuir pelos menos uma tipologia de sensor urbano em espaço público. Quanto a projetos de inovação na área das *smart cities*, 56% afirmaram ter projetos em desenvolvimento e 42% declararam participar em redes internacionais associadas a cidades inteligentes, sendo que a maioria destas ações é no âmbito da mobilidade, energia e ambiente. Assim, 31% dos municípios confirmam que disponibilizam do sistema *bike-sharing* e 33% possuem sistemas (plataformas e/ou dispositivos tecnológicos) de gestão remota de circulação da frota municipal, dos quais 25% detêm ainda de sistemas de informação em tempo real sobre a gestão e organização da circulação de transportes públicos. Na área da energia e ambiente o grande destaque vai para projetos associados à iluminação pública, para além da substituição de luminárias tradicionais por LED (díodo emissor de luz), 44% dos municípios possuem regulação de fluxo luminoso e 39% detêm sistemas de gestão da iluminação pública. Além do mais, 50% dos municípios analisados já possuem sistemas de monitorização inteligente das redes de fornecimento de água, de saneamento e de redes pluviais, mas apenas quatro adotaram sistemas de monitorização inteligente nos contentores de resíduos urbanos e ecopontos. Em termos de resiliência urbana, apenas 36% dos municípios detêm estratégias municipais de ação e combate às alterações climáticas. Verificou-se que muitos dos municípios analisados utilizavam ferramentas digitais para prestar serviços aos cidadãos de forma remota e em áreas diversas como a cultura, turismo, saúde ou educação, 70% disponibilizava serviços de informação cultural, 60% disponibilizavam aplicações de *e-tourism* e 40% ofereciam serviços

digitais de alerta e assistência à população idosa. No entanto, apenas 3 possuíam sistemas de videovigilância urbana e sistemas de prevenção e alerta de catástrofes naturais. Verificou-se que 78% dos municípios analisados possuía espaços de apoio ao empreendedorismo, à criatividade e à criação de novos negócios, nomeadamente incubadoras, *fab labs* ou espaços de *co-working*, destinadas a empreendedores ou *start-ups* que desenvolvam soluções tecnológicas para resolver problemas urbanos ou facilitar a vida nas cidades. Disponibilizavam também incentivos à criação e fixação de empresas, assim como à expansão e promoção das empresas existentes. No que diz respeito à interoperabilidade de sistemas verificou-se não haver ainda em 2016 avanços nesta área (Inteli & Ceiiia, 2016).

O “TOP 10 das *Smart Cities* em Portugal”, inserido no relatório da Inteli & Ceiiia (2016) foi por ordem crescente, o seguinte: Porto, Águeda, Cascais, Bragança, Guimarães, Matosinhos, Braga, Sintra, Aveiro e Santarém. O Porto destacou-se das outras cidades e liderou o *ranking* em todas as dimensões exceto na qualidade de vida.

Os indicadores das cidades são utilizados para estabelecer uma linguagem comum e transparência na governação, comunicar os benefícios dos investimentos, gerir as operações da cidade, avaliar o desempenho da cidade em diferentes áreas e servir de suporte à tomada de decisões. Contudo, os responsáveis pela governação das cidades continuam a demonstrar dificuldades na escolha desses indicadores, pois é requerido conhecimento especializado para compreender a utilidade e as fraquezas dos sistemas desses mesmos indicadores (Huovila, Bosch & Airaksinen, 2019).

A Inteli previa que em 2019, um terço das cidades de grande e média dimensão iria definir *roadmaps* associados ao fenómeno das *smart cities* e em 2016 já se constatava que as cidades, um pouco por todo o mundo, estavam a designar CIOs (*Chief Information Officers*) para os municípios, existindo já um “World CIO Council” (Inteli & Ceiiia, 2016).

A aceleração de melhorias nos serviços públicos e na qualidade de vida dos cidadãos são essenciais para a definição de cidades inteligentes, por isso a norma NP ISO 37120:2017 e especificamente a ISO 37122:2019 refere quais os indicadores a considerar para que as cidades alcancem o patamar de cidade inteligente.

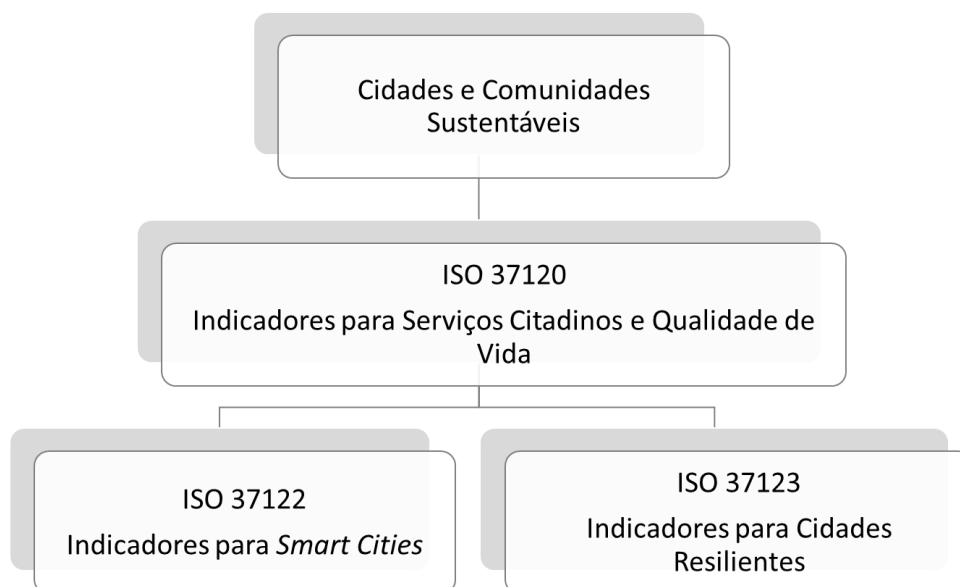


Figura 4 - Relação entre os indicadores das cidades para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis

Fonte: ISO 37122 (2019)

A norma portuguesa intitulada “Desenvolvimento sustentável de comunidades – Indicadores para os serviços urbanos e a qualidade de vida”, NP ISO 37120:2017, permite avaliar o desempenho das cidades sob o ponto de vista do desenvolvimento urbano sustentável. Esta norma é composta por 100 indicadores, divididos em 17 categorias (indicadas na tabela 3) e permite que qualquer cidade, município ou governo local possa medir e compreender os seus dados, de uma forma comparável e verificável, independentemente da sua dimensão e localização. Esta norma, em Portugal, é disponibilizada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) mediante o pagamento de um determinado valor e tem como finalidade ajudar as cidades a medir o desempenho dos serviços urbanos e a mensurar a qualidade de vida ao longo do tempo comparativamente a outras cidades numa vasta gama de indicadores e na partilha das melhores práticas. Em 2017 constatou-se a certificação de 35 cidades a nível mundial ao abrigo desta norma, sendo que o município do Porto foi a única cidade portuguesa certificada ao abrigo da norma ISO 37120 (APDC, 2017).

Já a norma ISO 37122:2019, ainda não disponível na versão portuguesa e intitulada “Sustainable cities and communities – Indicators for Smart Cities”, igualmente disponibilizada pelo IPQ para aquisição, disponibiliza e estabelece as definições e metodologias referentes aos indicadores para as cidades inteligentes, sendo que são apresentadas as correspondências de cada indicador com os 17 ODS. Esta norma é composta por 80 indicadores, divididos em 19 categorias (indicadas na tabela 3) e foi elaborada com o objetivo de ajudar as cidades a orientar a gestão do desempenho dos seus serviços e da qualidade de vida, assim a sustentabilidade foi o princípio geral tido em consideração

e a cidade inteligente como um conceito norteador no desenvolvimento das cidades. A lista de indicadores foi baseada nos seguintes critérios: completa visão, tecnologia neutra, simplicidade, validade, verificabilidade e disponibilidade. No entanto os autores referem a importância de o conceito das cidades inteligentes ser um tema relativamente novo e em evolução no mundo inteiro e daí a extrema importância do papel das cidades mundiais em relatarem progressivamente mais indicadores para que possam ser adicionados a esta lista. No que diz respeito aos indicadores de cidades inteligentes referidos na ISO 37122:2019 importa aqui indicar que esta mesma norma faz uma correspondência com os ODS da Agenda 2030, o que possibilitou a construção de uma tabela de correspondência (**Anexo VII**).

Tabela 3 - Categorias dos indicadores de cidades sustentáveis e smart cities

Categorias NP ISO 37120:2017 cidades sustentáveis	Categorias ISO 37122:2019 <i>smart cities</i>
Economia	Economia
Educação	Educação
Energia	Energia
Ambiente	Ambiente e Alterações Climáticas
Finanças	Finanças
Resposta a incêndios e a emergências	Governança
Governança	Saúde
Saúde	Habitação
Lazer	População e Condições Sociais
Segurança	Recreio
Alojamento	Segurança
Resíduos	Resíduos sólidos
Telecomunicações e inovação	Desporto e cultura
Transportes	Telecomunicações
Planeamento urbano	Transportes
Águas residuais	Agricultura local e segurança alimentar
Água e saneamento	Planeamento urbano
	Águas residuais
	Água e saneamento

Fonte: Elaboração própria

1.2.2. Problemas e Desafios futuros

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, aprovou o Plano de Ação para a Transição Digital, assim como as medidas e ações estratégicas que integram esse mesmo plano, sendo este considerado um mecanismo de intervenção fundamental para a transição digital da administração pública, das empresas e do cidadão em geral, em Portugal. Este plano veio substituir a Agenda Portugal Digital, aprovada em 2012, e assenta em três pilares de atuação fundamentais, são eles a capacitação e inclusão digital das pessoas, a transformação digital das empresas e do setor público. Assim, foram aprovadas as seguintes medidas: Programa de digitalização para as escolas; Programa de formação intensiva e especializada na área digital de 3.000 profissionais - *UpSkill*; Programa de inclusão digital de 1 milhão de adultos; Tarifa social de acesso a serviços de internet; Programa *e-Residency*; Promoção das zonas livres tecnológicas através da criação de regimes regulatórios especiais; Programa da capacitação digital de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Interior +CO3SO Digital; *Digital Innovation Hubs* para o empreendedorismo; Digitalização dos 25 serviços públicos mais utilizados pelos cidadãos e pelas empresas; Aumento da oferta e tradução de serviços digitais de interesse à internacionalização no ePortugal; Estratégia *Cloud* para a administração pública; e, Simplificação da contratação de serviços de TIC pela administração pública (Diário da República, 2020).

É possível apurar a qualidade de vida em algumas cidades europeias, através do relatório “Report on the Quality of Life in European Cities, 2020”, mas para Portugal torna-se difícil esta análise uma vez que apenas foram incluídas, neste relatório, as cidades de Braga e Lisboa (European Union, 2020a).

Castro Neto referiu que “Olhar para o desenvolvimento do país é olhar para o desenvolvimento das cidades. O desenvolvimento urbano sustentável de Portugal depende da promoção de soluções competitivas e de cidades inteligentes, vividas, habitadas, atrativas.” (Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, 2015, pág. 2).

Como indicado por Selada (2016) “Nos últimos anos, muito mudou na área das *smart cities* em Portugal, nomeadamente no âmbito da governação, sensibilização, cooperação e mobilização de atores. Ao nível dos municípios, os autarcas estão bastante mais sensibilizados para o impacto das *smart cities* na vida urbana.” (Cardoso, 2016).

Segundo Pinto, Matias & Barros (2019) “O conceito de cidades inteligentes foi um termo assumido por várias cidades portuguesas que reveem no conceito a metodologia para um crescimento futuro constante e sustentado, assente em estratégias diferenciadoras e inovadoras, que coloquem o cidadão como elemento central da estratégia e dotando a cidade de mecanismos e ferramentas que aumentem

a qualidade de vida, tragam conforto ao cidadão e acrescentem valor e atratividade à cidade.” (p. 993).

Até 2030 serão implementadas medidas económicas, ambientais e sociais para conseguir transformar Portugal num país mais sustentável, sendo que as prioridades do governo português são: educação de qualidade (ODS 4), igualdade de género (ODS 5), indústria, inovação e infraestruturas (ODS 9), reduzir as desigualdades (ODS 10), ação climática (ODS 13) e proteger a vida marinha (ODS 14) (European Union, 2020b). Para segundo plano ficam os ODS: erradicar a pobreza (ODS 1); erradicar a fome (ODS 2); saúde de qualidade (ODS 3); água potável e saneamento (ODS 6); energias renováveis e acessíveis (ODS 7); trabalho digno e crescimento económico (ODS 8); cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11); produção e consumo sustentáveis (ODS 12); proteger a vida terrestre (ODS 15); paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) e parcerias para a implementação dos objetivos (ODS 17).

O ODS 11 (cidades e comunidades sustentáveis) é um compromisso de transformar as cidades em lugares inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis e onde o planeamento participativo pode desempenhar um papel importante na implementação. A urbanização sustentável exige às cidades oportunidades de emprego decentes; infraestruturas necessárias como água e saneamento, energia, transporte e comunicação; acesso equitativo à habitação e serviços; minimização do número de pessoas que vivem em habitações precárias e preservar um ambiente saudável dentro da cidade e arredores (United Nations, 2019). Estando o governo português a implementar o Plano de Ação para a Transição Digital não deixa de ser surpreendente que o ODS 11 não tenha ficado em primeiro plano na escolha das medidas sociais a implementar para a transformação de Portugal num país mais sustentável.

Segundo as Nações Unidas (2019), as políticas para gerir o crescimento urbano têm de incluir as necessidades das mulheres (igualdade de acesso a serviços e direitos de propriedade e participação política), juventude (fornecimento de educação e emprego), pessoas idosas (promoção de um envelhecimento saudável) e pessoas com deficiências (promoção de habitação acessível, infraestrutura pública e transportes). Satisfazendo as necessidades destes grupos permite que as cidades desempenhem um papel económico, social e cultural e que é uma ferramenta poderosa para gerir a urbanização sustentável.

Os países membros da UE consideram que se atingiu um nível crítico de crescentes desigualdades entre lugares e pessoas e que a COVID-19 mudou a formulação de políticas e perspetivas de desenvolvimento futuro. Em diferentes condições, a pandemia mostra que os territórios são importantes e altamente interdependentes, assim a UE considera que a coesão territorial e as

políticas de desenvolvimento territorial e cooperação em objetivos conjuntos são essenciais para aumentar a resiliência das cidades, regiões e países (European Union, 2020a). Face ao exposto, em dezembro de 2020, foi adotada a Agenda Territorial 2030 e que visa seis grandes prioridades, sendo elas: Europa equilibrada (desenvolvimento territorial utilizando a diversidade da Europa); regiões funcionais (desenvolvimento local e regional convergente, menos desigualdade entre lugares); integração além das fronteiras (viver e trabalhar facilmente além das fronteiras nacionais); ambiente saudável (melhores meios de subsistência ecológicos, cidades e regiões neutras para o clima e resilientes); economia circular (economias locais fortes e sustentáveis); e, conexões sustentáveis (sustentabilidade de lugares com conectividade digital e física). A UE pretende assim incentivar comunidades, municípios, regiões e Estados-Membros a cooperar em respostas aos desafios sociais globais e melhorar as condições de trabalho, vida e negócios em todos os lugares, bem como fortalecer prosperidade socioeconómica e capacidade de inovação. A UE pretende alcançar uma abordagem integrada de governação multinível, envolvendo pessoas de diferentes níveis de governação, locais e regionais, bem como diversos setores de políticas e grupos sociais (European Union, 2020a).

Os desequilíbrios demográficos e sociais verificados, tais como o envelhecimento, migração e despovoamento rural, representam desafios para os sistemas de bem-estar locais e para o desenvolvimento regional, pois podem implicar o aumento da exclusão social e desigualdades, bem como representar desafios para a prestação de serviços, mercado de trabalho e habitação. O envelhecimento da população e a migração apontam para uma maior concentração nas áreas urbanas. Os fluxos de migração, incluindo a emigração de jovens, trabalhadores qualificados e a imigração de refugiados podem agravar esses desafios. Neste sentido, a UE prevê a tomada de medidas para incorporar uma cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional estável nas estratégias de desenvolvimento macrorregional, nacional, regional e local (European Union, 2020a).

Também a digitalização e a 4ª revolução industrial irão moldar o desenvolvimento económico e social na Europa, prevendo-se grandes transformações no mercado de trabalho. Tornou-se imprescindível que as autoridades públicas e os governantes se envolvam em diálogos com os diversos *stakeholders* para se prepararem para inovações e transições e moldar políticas que sejam eficazes (European Union, 2020a).

As cidades não são simplesmente locais geográficos onde as pessoas se reúnem, são locais de produção económica e cultural e espaços de desenvolvimento ambiental e social e permanecerão centrais para a história do desenvolvimento sustentável. Quando as cidades são bem planeadas e administradas conseguem tirar famílias da pobreza, libertar mulheres de discriminação baseada em gênero, apontar um futuro promissor para crianças e jovens, oferecer conforto e apoio aos idosos e

receber migrantes que procuram uma vida melhor. As cidades são o caminho em que os resultados sociais são melhorados para todos os tipos de grupos marginalizados e vulneráveis. Mas o valor social só será realizado ao lado de instituições que permitam que as cidades funcionem de forma eficaz (UNHabitat, 2020).

Na interseção entre tecnologia e urbanização, a palavra *smart cities* está entre as mais comuns. No entanto verifica-se que muitos dos projetos aplicados em *smart cities* não promovem a urbanização socialmente inclusiva conforme previsto na Nova Agenda Urbana. As empresas de tecnologia estão cada vez mais a concentrar a sua atenção nas cidades como um novo mercado para a sua aplicação e os resultados sociais acabam por se revelar pobres pois os esforços são direcionados pela tecnologia e não pelas pessoas. (UNHabitat, 2020).

As verdadeiras *smart cities* são as que estão orientadas para as pessoas: os cidadãos são o maior recurso da cidade, pois fornecem novas ideias para inovação, agem como sendo os olhos ou ouvidos da cidade, ajudam a monitorar as condições no terreno e envolvem a cidade de forma ativa na definição das suas prioridades. É assim urgente que as iniciativas de *smart cities* sejam verdadeiramente centradas e orientadas para as pessoas. (UNHabitat, 2020).

A atual pandemia COVID-19 levantou também os problemas e desigualdades existentes no planeamento e gestão das cidades. A necessidade de medidas de saúde pública como distanciamento físico e práticas de higiene adequadas ressaltaram a urgência de eliminar a pobreza urbana e melhorar a habitação e as infraestruturas, pelo que a Agenda Global de Desenvolvimento Sustentável representa um papel importante para o futuro da humanidade (UNHabitat, 2020).

Para uma *smart city* não será suficiente que o lixo seja recolhido quando o contentor está cheio, ou que o autocarro chegue no horário previsto, mais do que isso é preciso garantir que os impactos intangíveis são superados, pelo que são indispensáveis instituições e mecanismos sólidos eficazes para uma boa gestão e governação das cidades. A pandemia COVID-19 revelou-se um acelerador da implantação de inovação e tecnologia em áreas urbanas: projetando inovações para conter a propagação do vírus e manter as pessoas seguras, produtivas e conectadas pois quando estas estão fisicamente separadas representam profundas implicações para os ambientes urbanos, relações sociais, mercado de trabalho e educação, entre outras áreas. As tecnologias em evolução permitiram o trabalho remoto, ensino à distância, pagamentos sem contato, tele saúde, compras online e entregas sem contato físico. Embora essas tendências tecnológicas possam tornar as cidades mais resilientes, há uma possibilidade real de que elas poderiam aprofundar o fosso digital e as desigualdades sociais existentes (UNHabitat, 2020).

Capítulo II

2. Método

“Os paradigmas podem ser considerados como um conjunto de práticas e concepções partilhadas entre um grupo de investigadores, que desenvolvem os seus próprios meios de investigação e procedem ao constructo do conhecimento” (Lemos de Andrade, Silva Leite, de Rezende Pinto, & Luna Batinga, 2017, p.385). Sendo que o objetivo de uma investigação científica em ciências sociais, de acordo com Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa (2011), é compreender o comportamento humano e não efetuar a sua previsão. Assim e de acordo com Júnior & Júnior (2011), a pesquisa é o caminho a percorrer até se alcançar a ciência, ou seja, o conhecimento.

Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa (2011), referem que é possível obter conhecimento relativo os consumidores, de diversas formas e cada uma delas representa valor científico. No entanto, cabe aos investigadores escolher o processo através do qual produzem conhecimento, sendo que essa escolha não se deve basear apenas na nossa visão do mundo, mas também na natureza do objeto a ser estudado.

Existem três elementos que determinam todas as abordagens da investigação científica, são eles a perspectiva teórica, a metodologia de investigação e o desenho da investigação. No presente capítulo pretendemos apresentar o método aplicado nesta investigação, sendo que este estudo segue um posicionamento paradigmático interpretativista, recorrendo ao método exploratório através da análise qualitativa.

Segundo Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa (2011), a abordagem interpretativista tem tido um grande enfoque nas últimas décadas, por se apresentar como uma forma alternativa de produzir conhecimento e oferecer amplas contribuições aos estudos na área do marketing. Estes autores defendem ainda que dentro desta perspectiva, os investigadores preocupam-se em explicar o mundo tal como ele é, com base em valores, crenças, hábitos e atitudes. Compreender a natureza do mundo social representa a participação subjetiva do investigador face a um fenómeno específico estudado, num determinado espaço temporal e num lugar específico. Os interpretativistas consideram ainda que existe uma relação de interação entre o investigador e as pessoas investigadas e que desta forma nasce uma pesquisa cooperativa, onde estes últimos se tornam participantes ativos na investigação e acabam por conduzir o processo de investigação à medida que vão fornecendo informações. Estes autores consideram ainda que a abordagem interpretativista é um processo emergente e, tal como as realidades percebidas sofrem mudanças, o desenho da pesquisa adapta-se a essas mesmas mudanças.

2.1. Tipo de Investigação

De acordo com Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa (2011), os interpretativistas priorizam a utilização de métodos qualitativos. Esta metodologia estuda aspetos que estão diretamente ligados à pergunta de partida e aos objetivos do estudo. A interpretação releva ambiguidade, pois depende da interpretação do investigador e normalmente esta metodologia usa conceitos estéticos nas suas explicações, interpreta as intenções, motivações e experiências das pessoas.

Segundo Lemos de Andrade, Silva Leite, de Rezende Pinto, & Luna Batinga (2017) prevalece, entre a comunidade científica, que qualquer método de pesquisa qualitativo é exploratório. E o estudo aqui apresentado defende igualmente esse propósito.

A decisão da escolha deste método prende-se com a sua vantagem em proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto em estudo, ou seja, dar maior familiaridade a um problema, assim como se propõe desvendar um objeto subjetivo do pensamento humano (Vieira & Tibola, 2005) e tal como indicado por Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa (2011) “múltiplas pesquisas podem não convergir para uma única descrição da realidade porque estas são constituídas pela interpretação subjetiva de factos, pela confrontação entre os factos ocorridos no mundo e o investigador que os interpreta” (p.258).

Lemos de Andrade, Silva Leite, de Rezende Pinto, & Luna Batinga (2017) referem que relativamente à análise de dados qualitativos confirma-se um extenso conjunto de técnicas e procedimentos que contribuem para os estudos realizados na área das ciências sociais, em particular no Marketing, pelo que o investigador deverá dar extrema importância à análise dos dados obtidos junto dos informadores, à interpretação das suas observações efetuadas e à sua interação com os informadores.

2.2. Objetivos de investigação

Dada a questão de partida do presente estudo, intitulada “Qual a importância do marketing territorial na criação de *smart cities* socialmente sustentáveis, em Portugal?” foram definidos os seguintes objetivos: Perceber de que forma a sustentabilidade social pode influenciar as estratégias de marketing territorial; Identificar as *smart cities* existentes; Identificar os indicadores de *smart cities*; Perceber de que forma as *smart cities* promovem a sustentabilidade social; Quais as estratégias de marketing territorial aplicadas em *smart cities*.

2.3. Universo e Amostra

O universo foi identificado como sendo o território português e a amostra selecionada foram as cidades identificadas como pertencendo ao “TOP 10 das Smart Cities em Portugal”, inseridas no relatório de 2016 da Inteli & Ceia, Porto, Águeda, Cascais, Bragança, Guimarães, Matosinhos, Braga, Sintra, Aveiro e Santarém. Pretendia-se através desta seleção, dar alguma continuidade ao estudo desenvolvido pela Inteli e obter respostas aos objetivos propostos nesta investigação, tornando assim possível a elaboração um quadro panorâmico do nosso país e incentivar investigações futuras para a inclusão de um estudo sobre todas as capitais de distritos de Portugal. No decorrer da investigação houve alteração das cidades pré-selecionadas por motivo de impossibilidade de estabelecer contacto com as respetivas entidades autárquicas. Apesar das várias insistências não foi possível realizar o estudo com nenhum Presidente de Câmara, sendo que os que aceitaram direcionaram para pessoas que desempenham outros cargos dentro do Município, tendo no final conseguido estabelecer-se contacto e realizado as entrevistas com os seguintes representantes das entidades:

Câmara Municipal de Torres Vedras

Vereador, Hugo Lucas

Frequentou a Licenciatura de Engenharia Civil. No seu percurso profissional passou por diversas empresas e exerceu coordenação na área da arquitetura, engenharia, projetos e consultoria. Desenvolveu também funções de Secretário da Vereação na Gestão de Infraestruturas Escolares da Câmara Municipal de Torres Vedras e desde 2016 é Vereador na Câmara Municipal de Torres Vedras tendo a seu cargo os pelouros da gestão de áreas urbanas; infraestruturas e obras municipais; transportes e trânsito; mobilidade.

Câmara Municipal de Fafe

Vereadora, Dra. Márcia Barros

Licenciada em Economia, tendo frequentado também uma Pós-graduação em Fiscalidade. Desde 2007, é Técnica Superior da Câmara Municipal de Cabeceiras de Basto, sendo representante do Município em vários grupos de trabalho da Comunidade Intermunicipal do Ave e desde 2017 desempenha funções como Vereadora na Câmara Municipal de Fafe tendo a seu cargo os pelouros de recursos humanos; modernização administrativa e qualidade; ambiente; gabinete médico veterinário; proteção animal; cemitério; desenvolvimento

económico; desenvolvimento rural (agricultura, florestas e recursos naturais); concessões; fundos comunitários.

Câmara Municipal de Guimarães

Vereador, Dr. Ricardo Costa

Licenciado em Filosofia e Desenvolvimento de Empresas, Pós-Graduado em Finanças e Fiscalidade e MBA em Direção Geral de Empresas. Desde 2013 desempenha funções como Vereador na Câmara Municipal de Guimarães tendo a seu cargo os pelouros de finanças; património; desenvolvimento económico; modernização administrativa e qualidade; sistemas de informação; sistemas inteligentes; atendimento e apoio ao munícipe; fiscalização; contraordenações; polícia municipal; desporto.

Câmara Municipal de Matosinhos

Diretor de Departamento de Sistemas de Informação, Dr. Carlos Bruno Oliveira

Licenciado em Informática de Gestão, desempenhou várias funções na área das tecnologias de informação e desde 2010 que é dirigente na área de Sistemas de Informação, tendo desempenhado funções numa outra Câmara Municipal. Desde 2019 é Diretor de Departamento de Sistemas de Informação na Câmara Municipal de Matosinhos, que é uma das áreas que faz parte do pelouro da gestão administrativa e que está sob a alçada do Sr. Vice-Presidente da Câmara Municipal de Matosinhos.

Câmara Municipal do Porto

Diretora de Gestão de Projetos da Porto Digital, Dra. Ana Carneiro

Licenciada em Economia e com um Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão. Desde 2020 é Diretora de Gestão de Projetos na Associação Porto Digital, tendo anteriormente desempenhado funções nas áreas da engenharia, inovação, cidades inteligentes, e muitos anos na área financeira, análise de projetos de investimento e controlo de gestão.

A Porto Digital é uma associação que foi fundada em 2004 pela Câmara Municipal do Porto, Universidade do Porto e Associação Empresarial Portuguesa, em cooperação com a Metro do Porto, com o objetivo de promover projetos de TIC no Município do Porto.

Câmara Municipal de Cascais

Diretor Municipal das áreas do “futuro”, Dr. Marco Espinheira

Licenciado em Gestão e com um Mestrado em Empreendedorismo. Desde 2014 é Diretor Municipal na Câmara Municipal de Cascais, tendo a seu cargo as áreas do “futuro”, tratando de temas como a comunicação, tecnologias de informação, inovação, *smart cities*, cultura, turismo e cidadania, entre outros.

Câmara Municipal de Lisboa

Diretor do Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa, Engº João Tremoceiro

Licenciado em Engenharia Biofísica e Pós-graduado em Ordenamento do Território e Gestão de Recursos. Trabalha na Câmara Municipal de Lisboa há 33 anos onde foi responsável por diversos serviços, desde 2019 é Diretor do Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa.

Diretora de Departamento de Marca e Comunicação, Dra. Filomena Costa

Licenciada em Ciências da Comunicação, ingressou na Câmara Municipal de Lisboa, em julho de 1996 onde desempenhou várias funções como Técnica de Comunicação. De 2010 a 2015 desempenhou funções numa outra Câmara Municipal, regressando em 2015 à Câmara Municipal de Lisboa para integrar o Núcleo de Comunicação do Departamento da Atividade Física e do Desporto. Atualmente é Diretora de Departamento de Marca e Comunicação.

2.4. Instrumento de Recolha de dados

Segundo Fischer, Castilhos & Fonseca (2014), entre os académicos da área do marketing, a forma mais utilizada para a recolha de dados qualitativos é a entrevista, seja esta, aberta, em profundidade, informal ou semiestruturada. De acordo com Duarte (2004), as “entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos” (Duarte, 2004, p.215).

Uma entrevista de investigação é um processo social, é organizada, dirigida por um guião preparado antecipadamente e uma vez escrita envolve uma enorme cumplicidade entre o entrevistador e o entrevistado, os dados recolhidos não devem ser considerados factos ou verdades absolutas, mas

sim o resultado de uma construção conjunta. São normalmente realizadas em copresença, embora hoje em dia e dado o avanço das tecnologias de informação e comunicação, estas são cada vez mais realizadas com recurso à internet. (Fischer, Castilhos & Fonseca, 2014).

De acordo com Vieira & Tibola (2005), as entrevistas com perguntas abertas podem ser classificadas em três categorias: não-estruturada, semiestruturada e estruturada. Sendo que nesta investigação, optámos por utilizar como instrumento de recolha de dados, a entrevista semiestruturada com perguntas abertas, por se considerar que o entrevistado poderia ter maior liberdade para responder às questões sem se prender demasiado às perguntas efetuadas (Batista, Lourenço de Matos & Nascimento, 2017), respondendo com subjetividade e de acordo com as suas opiniões e motivações pessoais. Mas, tal como indicado por Duarte (2004), realizar entrevistas semiestruturadas e com perguntas abertas pode tornar-se numa tarefa difícil, pois requer que o entrevistador vá alternando entre uma postura por vezes formal e outras vezes informal. Júnior & Júnior (2011) referem ainda a importância de, logo no início da entrevista, se conseguir criar empatia com o entrevistado, para que a entrevista tenha êxito. Assim, como é de extrema relevância, logo no início explicar ao entrevistado qual o propósito da entrevista e o que se pretende alcançar com a mesma.

No entanto, esta técnica pode apresentar algumas desvantagens, tal como referido por Batista, Lourenço de Matos & Nascimento (2017), como a desmotivação do entrevistado em responder às questões colocadas, incompreensão do entrevistado no significado das perguntas, respostas falsas fornecidas de forma consciente ou inconsciente, influência exercida pelo aspeto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado, influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado, custos com formação de entrevistadores e aplicação das entrevistas, incapacidade do entrevistado em responder adequadamente e a transcrição da entrevista é um processo demorado e pode refletir um resultado não espetável.

2.4.1. Guião da entrevista

A entrevista semiestruturada obedece à construção de um guião e este deve ser utilizado pelo entrevistador, facilitando a abordagem e servindo de apoio na formulação das questões, assim como possibilita ser uma espécie de fio condutor para os investigadores menos experientes, para que estes não se distanciem dos objetivos propostos durante o decorrer da entrevista (Batista, Lourenço de Matos & Nascimento, 2017). Tal como referido por Júnior & Júnior (2011), não existem regras fixas para a elaboração de perguntas, mas o guião deve estar baseado na revisão da literatura da investigação em curso, assim como nos objetivos da mesma. Desta forma, o guião construído para esta investigação foi reformulado algumas vezes até chegar à versão final (**Anexo IV**), sendo este composto por 14 perguntas que visam obter respostas aos objetivos propostos, divididas entre os três principais objetos da investigação: sustentabilidade social, *smart cities* e marketing territorial.

A ordem dos temas foi elaborada no sentido de transmitir alguma confiança aos entrevistados e por se considerar que estes estariam mais confiantes ao iniciarem a entrevista por um tema que lhes seria mais familiar, a sustentabilidade, optando assim pelo tema do marketing territorial no final, por pensarmos que poderia eventualmente ser o tema em que os entrevistados tivessem alguma dificuldade em responder.

Tabela 4 - Objetivos da Investigação agrupados por Temas e Perguntas

Grupo	A	B	C
Tema	Sustentabilidade Social	<i>Smart Cities</i>	Marketing Territorial
Perguntas	1, 2, 3 e 4	5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11	12, 13 e 14
Objetivos	I	II, III e IV	V

Fonte: Elaboração própria

O Grupo A, é composto pelas perguntas 1, 2, 3 e 4 e pretende responder aos seguintes objetivos:

- I. Perceber de que forma a sustentabilidade social pode influenciar as estratégias de marketing territorial.

O Grupo B, é composto pelas perguntas 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 e pretende responder aos seguintes objetivos:

- II. Identificar as *smart cities* existentes.
- III. Identificar os indicadores de *smart cities*.
- IV. Perceber de que forma as *smart cities* promovem a sustentabilidade social.

O Grupo C, é composto pelas perguntas 12, 13 e 14 e pretende responder aos seguintes objetivos:

- V. Quais as estratégias de marketing territorial aplicadas em *smart cities*.

2.5. Procedimentos utilizados na recolha de dados

Decidimos que as pessoas mais indicadas para nos darem resposta aos objetivos propostos seriam os presidentes dos municípios das cidades. Assim, procedeu-se à pesquisa dos respetivos endereços de *email* nos websites oficiais de cada um dos municípios. Em abril de 2021 foi enviado, através de *email*, um convite a cada presidente do município para participarem neste estudo, com uma breve apresentação do investigador, referindo que o estudo tinha como finalidade a obtenção do grau de Mestre no curso de Publicidade e Marketing na Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto

Politécnico de Lisboa. Foi também efetuada uma pequena introdução ao tema da investigação e referida a justificação da escolha daquele município para a inclusão na investigação, como se pode verificar através de um exemplo disponibilizado em anexo (**Anexo I**).

Após a ausência de respostas aos convites enviados, foram efetuadas várias tentativas para obter aprovação na participação do estudo e em maio de 2021 foi ainda considerada a inclusão de outros municípios, que apesar de não estarem incluídos no “TOP 10 das Smart Cities em Portugal” do relatório de 2016 da Inteli & Ceia, se considerou que poderiam ser um bom exemplo pela partilha de boas práticas no âmbito da sustentabilidade social, pela dinamização demonstrada em novas tecnologias da informação e comunicação divulgadas através da plataforma *Smart Cities* e por se considerar que poderia haver uma maior aceitação para participar no estudo. Assim, foram enviados novos convites, por *email*, aos presidentes dos municípios de Campo Maior, Castanheira de Pera, Fafe, Fundão, Mértola, Nisa, Ponta do Sol, Tavira, Tomar e Torres Vedras, como se pode verificar através de um exemplo disponibilizado em anexo (**Anexo II**).

Dada a continuidade da ausência de respostas aos convites enviados, no início de setembro de 2021 foi considerada novamente a inclusão de outros municípios que se considerou serem um bom exemplo pelo facto de serem capitais de distrito e por se considerar que poderia haver uma maior aceitação para participar no estudo. Assim, foram enviados novos convites, por *email*, aos presidentes dos municípios de Beja, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Sines, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu, como se pode verificar através de um exemplo disponibilizado em anexo (**Anexo III**), sendo que se garantiu que todas as capitais de distrito foram convidadas a participar neste estudo, embora em alturas distintas.

À medida que os potenciais entrevistados iam confirmando a sua disponibilidade para a realização das entrevistas, estas foram sendo agendadas. As duas primeiras, Torres Vedras e Fafe, foram inicialmente consideradas como um pré-teste para aferir a viabilidade do guião e perceber se seria necessário efetuar ajustes. Foram escolhidas estas duas para pré-teste por não fazerem parte do “TOP 10 das Smart Cities em Portugal” do relatório de 2016 da Inteli & Ceia. Após a realização destas verificou-se que não era necessário efetuar alterações no guião e que a riqueza de dados obtida era tão grande, que decidimos considerá-las como elementos válidos para tratamento dos dados.

Dada a situação pandémica que o país atravessa (COVID-19), as entrevistas decorreram todas em formato remoto, ambiente *online*, recorrendo às plataformas Zoom e Teams, permitindo assim uma aproximação o máximo possível ao ambiente real para que as reações dos entrevistados às questões colocadas pelo entrevistador pudessem ser analisadas tanto verbalmente como visualmente. As

entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora e foram realizadas entre maio e setembro de 2021. Por parte do entrevistador foi escolhido um local calmo para a realização da entrevista de modo a evitar interferências indesejadas.

Dado início ao encontro marcado na plataforma previamente selecionada e combinada para o efeito, em cada entrevista, foi sempre iniciada uma conversa por parte do entrevistador, agradecendo a disponibilidade do entrevistado e do respetivo município para a participação nesta investigação. De seguida, procedeu-se à apresentação do entrevistador e da investigação a decorrer. Informou-se o entrevistado de que por se tratar de uma entrevista semiestrutura, esta era composta por 14 perguntas abertas e solicitou-se ao entrevistado autorização para efetuar gravação de áudio da entrevista, para que fosse possível mais tarde transcrevê-la. Solicitou-se igualmente autorização para referir o nome do entrevistado e do município neste trabalho académico, sendo que o pedido de autorização está escrito no início do guião (**Anexo IV**). Foi ainda referido que o presente estudo se destinava apenas a fins académicos e que não havia qualquer pretensão em realizar uma avaliação de gestão municipal.

Após ser dada a respetiva autorização para a gravação de áudio, procedeu-se ao início desta com recurso à gravação através de um telemóvel, dando origem a um ficheiro mp3. No final de cada entrevista o ficheiro foi identificado com o nome do município e data da entrevista e arquivado, no telemóvel e no disco de um computador portátil, para que desta forma estivesse assegurado o *backup* de cada entrevista. Recorreu-se apenas à gravação de áudio e não se efetuou gravação de vídeo, para que os entrevistados não se sentissem intimidados. Estes registos de áudio encontram-se armazenados e poderão ser disponibilizados caso haja necessidade de confirmar algum dado. Tal como referido por Batista, Lourenço de Matos & Nascimento (2017) “É fundamental que desde o momento inicial se crie uma atmosfera de cordialidade e simpatia para que o entrevistado se sinta livre de qualquer coerção, intimidação ou pressão” (Batista, Lourenço de Matos & Nascimento, 2017, p. 32).

De seguida e como forma de criar empatia e gerar um clima mais descontraído, foram revelados ao entrevistado alguns dados sobre as suas funções exercidas no município, pesquisados anteriormente no website oficial do município e colocando a questão relativa ao número de anos em que se encontrava a exercer as atuais funções.

Posto isto, o entrevistador deu início às questões do presente estudo, tomando também algumas notas em papel e no final da entrevista voltou a agradecer a disponibilidade do entrevistado e do respetivo município.

2.6. Descrição das técnicas utilizadas na Análise de Dados

A transcrição das entrevistas é o ato da passagem das entrevistas gravadas para a forma escrita e é neste momento que o investigador desenvolve o seu pensamento crítico face às informações recebidas.

Alguns investigadores identificam sete princípios que deverão guiar o desenvolvimento das regras de transcrição, são eles: preservar a natureza morfológica, preservar a estrutura original, a transcrição deve ser uma reprodução exata e as regras de transcrição devem ser universais, completas, independentes e intelectualmente elegantes. De acordo com Duarte (2004), após a transcrição, o investigador deverá ouvir a gravação e acompanhar o texto da transcrição para verificar interjeições ou para corrigir possíveis erros de forma a evitar desvios no rumo da investigação e foram estes os princípios seguidos neste estudo.

À medida que as entrevistas iam sendo realizadas o entrevistador foi procedendo à sua transcrição, por forma a não acumular com outras e de forma a equilibrar o tempo disponível, já que o processo de transcrição é muito moroso e que segundo Batista, Lourenço de Matos & Nascimento (2017) é um processo que pode consumir muitas horas de trabalho e por isso deve ser evitado um momento de saturação para que a transcrição não produza um resultado insatisfatório.

Após a transcrição, procedeu-se à análise de conteúdo, sendo esta etapa também um processo moroso e exigente na interpretação, “Precisamos estar muito atentos à interferência da nossa subjetividade, ter consciência dela e assumi-la como parte do processo de investigação” (Duarte, 2004, p.216). Segundo Júnior & Júnior (2011), tudo o que foi revelado pelo entrevistado faz parte dos dados, mas compete ao investigador encontrar os temas com conteúdos comuns, para assim construir a sua grelha de análise de conteúdo, que é a forma de estruturação dos dados a analisar, divididos em categorias e subcategorias agrupadas por unidades de significação.

Nesta investigação, a construção da grelha de análise de conteúdo seguiu uma combinação entre a lógica dedutiva e a indutiva, isto porque a revisão da literatura permitiu identificar algumas das categorias a analisar e o guião foi construído com o intuito de obter respostas nesse sentido. Assim, anteriormente à construção da grelha de análise de conteúdo e relativamente ao tema da sustentabilidade, procedeu-se à construção de uma tabela de possíveis categorias, subcategorias e unidades de registo relacionadas com o tema da sustentabilidade, tendo sido uma adaptação de Lourenço & Carvalho (2013, p.17-18) e que pode ser consultada no **Anexo VI** (Tabela de Indicadores de Sustentabilidade). De seguida, em relação ao tema das *smart cities*, procedeu-se à construção de uma tabela de correspondência entre os ODS da Agenda 2030 e as categorias dos indicadores de *smart cities* referidos na norma ISO 37122:2019 e que pode ser consultada no **Anexo VII** (Tabela de correspondência entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 e os

indicadores da norma ISO 37122:2019), onde estão incluídos todos os ODS e onde estão referenciados os que em 2019 o Governo de Portugal identificou como sendo prioritários para cumprimento até 2030, a nível nacional. Para o tema de marketing territorial não se recorreu à criação de nenhuma tabela, tendo sido considerados alguns fatores da revisão de literatura. Contudo, no decorrer da análise de conteúdo foram surgindo novas categorias e a grelha foi sendo ajustada e testada até chegar à sua fase final.

Para proceder à análise de conteúdo foi realizada uma tentativa de utilização de software de análise qualitativa, com o objetivo de facilitar a análise e construir as conclusões do presente estudo. Foram identificados alguns softwares frequentemente utilizados para análise qualitativa, como é o exemplo do NVivo, Atlas.ti, QualCoder, Iramuteq e Taguette. Após uma breve análise concluiu-se que os softwares requeriam assinatura e optou-se por testar as versões gratuitas do Taguette, Iramuteq e Atlas.ti. Como resultado, constatou-se que o Taguette era muito limitado, o Iramuteq, após instalação do software e contrariamente à percepção inicial, percebeu-se que não intuitivo. De seguida instalou-se o Atlas.ti e percebeu-se que após o período experimental o software apresentava algumas limitações. Assim, dado as dificuldades encontradas e à inexperiência da utilização deste tipo de *software*, optou-se por proceder à análise de conteúdo com recurso a folhas de cálculo, construindo assim a grelha de análise e respetivas tabelas e gráficos.

Após a identificação de categorias e subcategorias, procedeu-se à identificação das unidades de registo, que são os vários aspetos que foram mencionados com mais relevância ao longo das entrevistas. Dentro de cada unidade de registo foram ainda indicadas as unidades de contexto e frequência, que são as expressões exatas proferidas por cada entrevistado, para que no final se conseguisse apurar o número total de cada unidade de registo referidas ao longo das sete entrevistas. O teste da grelha foi feito com as duas entrevistas iniciais e no espaço de duas semanas para verificar se a codificação se mantinha ou se sofria alterações, tendo sempre em consideração a revisão da literatura, os objetivos da investigação e a pergunta de partida. Assim, deu-se por finalizada a grelha de análise de conteúdo, que apresenta a seguinte organização: temas, categorias, subcategorias, unidades de registo, unidades de contexto e frequência, e que se encontra disponível integralmente no **Anexo VIII**. Nos **Anexos IX e X** podem ainda ser consultadas as frequências relativas às subcategorias e unidades de registo.

Por forma a garantir uma análise simples dos resultados, os entrevistados foram identificados com a sigla da respetiva cidade, sendo que apenas em Lisboa, pelo facto de terem sido entrevistadas duas pessoas, em questões diferentes, acresceu um número à letra da cidade. Assim, Torres Vedras foi identificada com TV, Fafe com F, Guimarães com G, Matosinhos com M, Cascais com C, Porto

com P e Lisboa com L1 e L2. O facto de terem sido entrevistadas duas pessoas em Lisboa, foi por sugestão dos próprios.

Capítulo III

3. Descrição e Análise de Resultados

Neste capítulo será apresentada a descrição e análise dos resultados obtidos através da análise de conteúdo de cariz qualitativo, aplicada às sete entrevistas realizadas. A grelha integral da análise de conteúdo, que agrupa as unidades de contexto em unidades de registo, subcategorias, categorias e temas, encontra-se disponível, na sua íntegra, no **Anexo VIII**, sendo que as tabelas apresentadas ao longo deste capítulo apenas refletirão um exemplo de cada unidade de contexto por cada unidade de registo identificada.

Com a finalidade de contextualizar o panorama geral da análise apresenta-se, através da Figura 5, uma síntese das categorias e subcategorias em análise. No total, verifica-se a existência de treze categorias, estando estas distribuídas pelos três grandes temas centrais desta investigação, sustentabilidade, *smart cities* e marketing territorial.

De seguida será analisada cada unidade de registo contida em cada subcategoria e respetiva categoria e sempre que esta se revelar significativa para o estudo.

Neste capítulo e por forma a facilitar a interpretação do leitor, as categorias e subcategorias apresentam-se em maiúsculas e as unidades de registo também se apresentam no modo sublinhado.

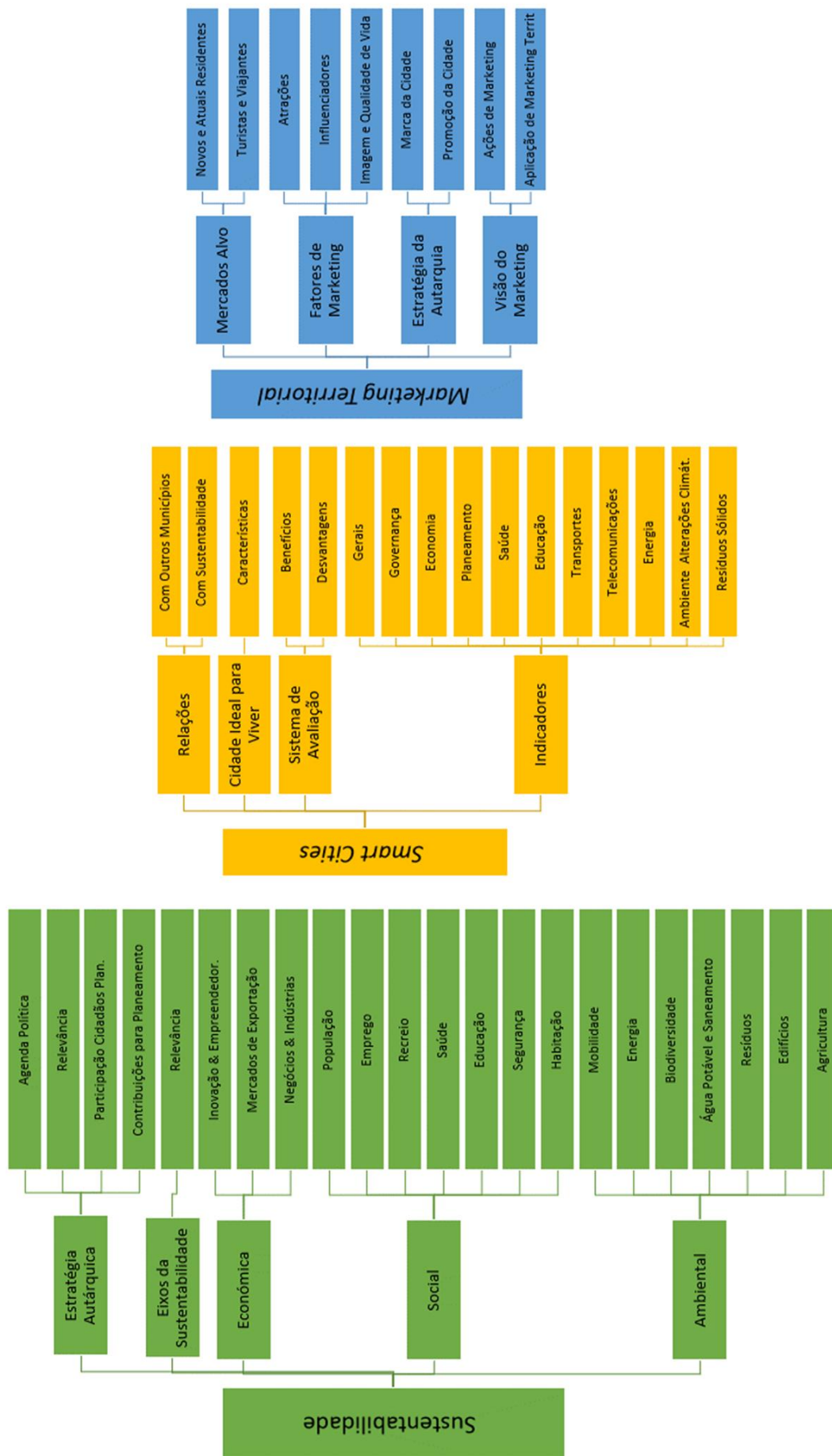


Figura 5 - Síntese das categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria

3.1. Sustentabilidade

O tema sustentabilidade apresenta-se dividido em cinco categorias identificadas como sendo: Estratégia Autárquica, Eixos da Sustentabilidade, Económico, Social, Ambiental. Seguidamente cada categoria apresenta-se dividida em subcategorias e cada uma desta em unidades de registo, perfazendo um total de 22 subcategorias e 62 unidades de registo, conforme se pode verificar.

3.1.1. Estratégia Autárquica

A categoria Estratégia Autárquica, apresenta-se como a primeira categoria analisada dentro do tema da sustentabilidade e encontra-se dividida entre as seguintes subcategorias: Agenda Política, Relevância, Participação dos Cidadãos no Planeamento, Contribuições para Planeamento, como se pode verificar na tabela 5.

Tabela 5 - Sustentabilidade - Estratégia Autárquica

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Agenda Política	Compromissos	"a questão da qualidade de vida que as pessoas conseguem ter e esse é o foco do município"	TV
			Eficácia	"uma maior proximidade com a comunidade isso permite-nos ter algum feedback das suas necessidades, até porque estamos em constantes mudanças, o que era necessário há 10 anos atrás não é o que é necessário hoje e por isso temos de estar atentos a estes sinais, a estas mudanças e ir ao encontro das reais necessidades da população"	F
		Relevância	Política Autárquica	"A sustentabilidade tem de ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica."	C
			Reconhecimento Nacional	"Torres Vedras foi o primeiro município português a fazer parte da REVES (Rede Europeia de Cidades e Regiões para a Economia Social)."	TV
			Reconhecimento Internacional	"Em 2018 o projeto LivingLab foi vencedor na categoria "Apoio ao desenvolvimento de mercados ecológicos e à eficiência dos recursos", este pretende desde o início ser um espaço de teste, experimentação, demonstração e apropriação, em contexto real, de soluções tecnológicas, organizacionais e sociais integradas na intersecção entre mobilidade, energia, ambiente, edifícios e conectividade, orientadas para a descarbonização da cidade."	M
		Participação dos Cidadãos no Planeamento	Orçamento Participativo	"Lisboa foi pioneira numa coisa que é o Orçamento Participativo, onde as pessoas todos os anos têm hipótese de propor iniciativas, por exemplo a Start-Up "Lisboa" foi uma iniciativa que decorreu de um orçamento participativo"	LI
			A minha Rua	"Tutores de Bairro"... "cujo objetivo é criar redes entre agentes que não da autarquia, mas que fazem a ponte entre grupos de cidadãos e a autarquia e conseguem servir de canal de comunicação"	C
			Outros	"Sim, a informação é passada aos cidadãos. Por exemplo através do Set-Up Industry, qualquer cidadão pode ter uma ideia, inovadora ou de investigação, e que pode propor no âmbito deste programa."	G
			Diagnóstico de Qualidade de Vida	"Há avaliação de projetos em concreto, mas da cidade como um todo penso que não existe, quando muito existe de 4 em 4 anos quando os resultados das eleições determinam os resultados"	M

(continua)

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Contribuições para Planeamento	Comunicação	"de estar presente e de comunicar o que estamos a fazer"	M
			Comunidade Empresarial	"Quando nós pegamos nas empresas e vamos a outras cidades como Frankfurt ou Paris, é uma estratégia de Marketing Territorial que está à volta disto, é uma espécie de internacionalização do território com Marketing Territorial"	G
			Governo Local	"a rede Innovato-R, dentro do projeto Porto Digital"... "os funcionários podem apresentar propostas focadas na qualidade do serviço, aquisição de bens/serviços, racionalização de custos, otimização energéticas, redução no impacto burocrático e aumento de dados na gestão de ferramentas digitais, tudo numa base de modelo de gestão aberto e colaborativo e com base na transformação digital e inovação organizacional."	P
			Ambição "Melhor Cidade para viver"	"Na minha opinião, qualquer cidade tem essa ambição. Nós temos já muita coisa que dá qualidade de vida aos cidadãos e a potenciais cidadãos"	F

- a) Dentro da subcategoria Agenda Política foram identificadas as unidades de registo: Compromissos, Eficácia. No que concerne à unidade de registo Compromissos, os resultados demonstram que todos os entrevistados expressam e assumem um compromisso com a sustentabilidade: *"queremos ser uma capital verde europeia"* (G), *"não podemos deixar ninguém para trás porque quando nos esquecemos de alguém não estamos a fazer um investimento sustentado e consistente daquilo que pretendemos atingir"* (P), *"tudo se faz com a mobilização para o cidadão, tudo se faz para o cidadão"...* *"porque o caminho é para salvar a vida humana no planeta"* (L2). Ao mesmo tempo, por se tratar de um tema atual os entrevistados têm noção que é um tema ao qual os cidadãos estão atentos e querem ver isso refletido nas suas cidades: *"a opinião pública e os eleitores não nos perdoariam se nós não tomássemos a sustentabilidade como um dos temas prioritários na gestão autárquica"* (C), *"mesmo que haja mudanças políticas"...* *"dar continuidade aquilo que foi planeado anteriormente"* (F). Na unidade de registo Eficácia verificou-se que os entrevistados têm alguma preocupação em adaptar as estratégias às necessidades atuais dos cidadãos, *"a Câmara tem optado por projetos mais sustentáveis e mais terra a terra, digamos assim, e não tão utópicos"* (M), *"Por vezes até acho que fazemos demais, aquilo que eu acho é que temos de fazer melhor, temos de conseguir chegar às pessoas e isso não depende totalmente de nós."* (C).
- b) Dentro da subcategoria Relevância foram identificadas as unidades de registo: Política Autárquica, Reconhecimento Nacional e Reconhecimento Internacional. A unidade de registo Política Autárquica pretende aferir a relevância que a sustentabilidade representa e verificou-se que é muito relevante, pois as opiniões foram uniformes ao indicarem que este tema deve ser encarado como uma prioridade na gestão autárquica: *"hoje em dia as Câmaras têm de ter capacidade de acompanhar aquilo que o cidadão procura"* (M), *"claramente que deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica"* (TV), *"hoje em dia acaba por ser um tema inevitável"* (L1). Para a unidade de registo Reconhecimento Nacional registaram-se

poucas referências, tendo apenas dois entrevistados feito menção a esta: *"têm servido de exemplo para o resto do país"*(F), *"foi o primeiro município português a fazer parte da REVES"* (TV). Já no que concerne à unidade de registo Reconhecimento Internacional todos os entrevistados fizeram questão de apresentar referências, muitas delas relacionadas com projetos em que estão inseridos no âmbito da União Europeia, *"estamos com uma candidatura o GRID"..."uma das grandes dificuldades dos cidadãos e das empresas é saber que tipos de materiais posso usar num centro histórico"* (G), *"através do CDP Cities temos uma menção de destaque entre as 148 cidades europeias, e a nível nacional estamos entre as 25 cidades, que melhor estão preparadas para o combate e para se adaptarem às alterações climáticas"* (F), *"Em 2018 o projeto LivingLab foi vencedor na categoria Apoio ao Desenvolvimento de Mercados Ecológicos e à Eficiência dos Recursos, este pretende desde o início ser um espaço de teste, experimentação, demonstração e apropriação, em contexto real, de soluções tecnológicas, organizacionais e sociais integradas na intersecção entre mobilidade, energia, ambiente, edifícios e conectividade, orientadas para a descarbonização da cidade."* (M), *"cidade URBACT, fazemos parte de um programa europeu de cooperação para o desenvolvimento territorial, integrando a sustentabilidade no meio urbano"* (C), *"foi definir um conjunto de refeições standard para um ano inteiro"..."têm por base tudo aquilo que é produzido a nível local, aliás esta iniciativa está reconhecida pela comissão europeia"* (TV), *"faz parte da rede Eurocities, tendo recentemente aderido ao Pacto de Autarcas a nível internacional e à Transport Decarbonisation Alliance"* (P), *"Lisboa foi Capital Verde Europeia, em 2020"..."foi a primeira capital do sul da Europa a alcançar este prémio" e "2021 Capital Europeia do Desporto"* (L2).

- c) Na subcategoria Participação dos Cidadãos no Planeamento, foram identificadas as unidades de registo: Orçamento Participativo, A Minha Rua, Outros, Diagnóstico de Qualidade de Vida. Todos os entrevistados indicaram formas, que os cidadãos das respetivas cidades, têm para poderem contribuir para o planeamento da cidade, sendo que a maior referência se verificou na unidade de registo Outros, onde foram incluídas as situações de *Living Labs*, *App*, centros de inovação, *"Por exemplo através do Set-Up Industry, qualquer cidadão pode ter uma ideia, inovadora ou de investigação e que pode propor no âmbito deste programa."* (G), *"procuramos criar de acordo com aquilo que faz efetivamente falta ao cidadão, em conjunto com ele"..."Inovation Hub"* (P), *"a própria Câmara Municipal de Lisboa criou uma área municipal só virada para a inovação e para promover a inovação"* (L1), *"a promoção do debate ideológico, identificação de problemáticas subordinadas a um tema central e apresentação de propostas operativas"* (TV). Na unidade de registo Orçamento Participativo apenas Cascais e Lisboa fizeram referência a esta como sendo uma forma dos cidadãos participarem no planeamento da cidade: *"através do orçamento participativo"* (C). Na unidade de registo A Minha Rua foi

referida a forma como os cidadãos podem intervir no planeamento: "o projeto Reinvente o seu Bairro"(C), "A minha rua"(L1), "ConDomus"(P). Na unidade de registo Diagnóstico de Qualidade de Vida as respostas foram uniformes no sentido em que não é realizado um questionário ou inquérito aos cidadãos de forma direta, por forma a aferir o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade, muitas vezes o que acontece é que os questionários de avaliação são aplicados a determinados serviços prestados e não de uma forma global, no entanto a opinião de que seria interessante efetuar uma avaliação neste sentido foi uniforme e de forma satisfatória, pois foi encarada como uma possibilidade para melhorar serviços. A situação das eleições autárquicas também foi encarada de forma uniforme por todos os entrevistados como sendo uma ferramenta para avaliação da satisfação da qualidade de vida dos cidadãos. *"Nós não solicitamos isso de forma perentória"* (G), *"O passo seguinte será certamente um inquérito aplicado a toda a população, para que consigamos no futuro ter uma avaliação mais profissional."* (F), *"todos os serviços que nós temos disponibilizados têm associado a si um tipo de índice de performance e de qualidade que nós vamos quantificando"* (C), *"disponibilização de informação para o cidadão e de recolha dos inputs do cidadão" ... "Gestor de Ocorrências" e "portal do município"* (P), *"Em termos genéricos nós estamos a fazer um inquérito desse género agora com as eleições"* (L1).

- d) Na subcategoria Contribuições para Planeamento, foram identificadas as unidades de registo: Comunicação, Comunidade Empresarial, Governo Local e Ambição Melhor Cidade para Viver. Na unidade de registo Comunicação, verificou-se que é dada uma importância significativa à forma de comunicar e como esta pode contribuir para o planeamento da estratégia autárquica. *"Não devemos ter medo de avançar e desmistificar os conceitos para que as pessoas entendam os benefícios que as alterações podem trazer."* (F), *"de estar presente e de comunicar o que estamos a fazer"* (M), *"A mensagem é passada aos cidadãos, por meio do Departamento de Comunicação, que é feita através das redes sociais, website e revista distribuída aos municípios, outdoors"* (L1). Na unidade de registo Comunidade Empresarial, apenas Guimarães referiu o facto de utilizar as empresas locais como forma destas contribuírem para o planeamento da estratégia autárquica "Quando nós pegamos nas empresas e vamos a outras cidades". Já na unidade de registo Governo Local, é de salientar que um dos entrevistados referiu que os funcionários que trabalham na autarquia têm a possibilidade de contribuir para a inovação dos serviços prestados aos cidadãos e conseqüentemente para o planeamento da estratégia autárquica, com a apresentação de propostas/ideias, *"a rede Innovato-R, dentro do projeto Porto Digital" ... "numa base de modelo de gestão aberto e colaborativo e com base na transformação digital e inovação organizacional."* (P). Na unidade de registo Ambição Melhor Cidade para Viver, a opinião foi uniforme e todos os entrevistados se manifestaram de forma muito positiva a esta

questão, sendo que uns apresentaram argumentos relacionados com galardões obtidos e outros com valências da cidade e apenas Lisboa referiu um aspeto negativo que poderá condicionar essa ambição, "por um lado quer manter a sua natureza histórica e que por outro lado quer também ser uma cidade contemporânea e de futuro" (G), "Na minha opinião, qualquer cidade tem essa ambição. Nós temos já muita coisa que dá qualidade de vida aos cidadãos e a potenciais cidadãos" (F), "Sim, sem dúvida que ambicionamos" (C), "Qualquer autarca e qualquer pessoa gostaria de ter esse título para a sua cidade, disso não tenho quaisquer dúvidas" (M), "claramente é uma ambição que temos, aquilo que o nosso presidente falava era que queria estar dentro dos próximos 4 a 8 anos dentro das melhores 10 cidades do país" (TV), "em 2020, foi eleita pela revista internacional Monocle, como sendo *The best small town in the world to live*" (P), "Sem ser o problema do valor das rendas da casa, Lisboa já é uma das melhores cidades para viver" (L1).

3.1.2. Eixos da Sustentabilidade

A segunda categoria apresenta-se como sendo os Eixos da Sustentabilidade, analisada dentro do tema da sustentabilidade e apresenta-se apenas com uma subcategoria: Relevância, como se pode verificar na tabela 6.

Tabela 6 - Sustentabilidade - Eixos da Sustentabilidade

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Sustentabilidade	Eixos da Sustentabilidade	Relevância	Ambiental	"para Cascais, o ambiente é o mais relevante, porque é um dos pilares que nós procuramos quando escolhemos um sítio para viver"	C
			Económico	"As atividades que vemos de forma mais permanente em termos económicos no município é tudo aquilo que está relacionado com agroindústria"... "somos o maior produtor nacional de vinho"... "somos um dos principais produtores, a nível nacional, de vegetais em estufa"	TV
			Social	"No eixo social, a Câmara tem vindo a promover a inclusão social e as relações afetivas, tem também tido um forte desempenho no que concerne a apoios à população idosa, pessoas em situação sem-abrigo, à população mais carenciada, famílias vulneráveis, vítimas de violência doméstica e minorias étnicas e são imensos os projetos, desde promoção de literacia, voluntariado, promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, na área da saúde sob os temas crescer e envelhecer no Porto; bem estar emocional, psicológico e social; alimentação equilibrada e consumos"	P
			Todos os Eixos	"a economia e o ambiente, foram prioridades bem definidas, mas a questão do social também é uma prioridade"	G

a) Dentro desta subcategoria foram identificadas as seguintes unidades de registo: Ambiental, Económico, Social, Todos os Eixos. A unidade de registo Económico, apesar de ser referenciada pelos entrevistados não ganhou muita relevância, tal como referido por um dos entrevistados não sendo menos importante, "neste momento andamos há cerca de 1 ano a reagir à pandemia e a criar novas soluções e a dar respostas às populações" (M). A unidade de registo Social, foi a que registou mais evidências, o que demonstra um forte interesse para este eixo, embora muitas vezes

se verifique que o eixo da sustentabilidade social é confundido com a ação social levada a cabo para a camada social de estrato mais baixo: *"ir ao encontro das necessidades destas pessoas, o que muitas vezes é aquilo a que se chama de pobreza envergonhada, isto não pode ser esquecido e é fundamental. Nós falamos no ambiente, na pegada ecológica, mas se tivermos pessoas que morrem à fome, desculpem lá, mas, tudo o resto deixa de fazer sentido"* (G), *"Dentro da sustentabilidade social os projetos mais relevantes que temos em andamento são os" ... "que estão ligados ao bairro e à comunidade de etnia cigana"* (F), *"a perspetiva de inclusão é a nossa política de sustentabilidade social, é não deixar ninguém para trás"* (C), *"As ações que temos desenvolvido procuram diminuir as desigualdades sociais, possibilitando um acesso pleno à cidadania e garantindo acesso aos serviços, educação e saúde principalmente"* (TV), *"No eixo social, a Câmara tem vindo a promover a inclusão social e as relações afetivas, tem também tido um forte desempenho no que concerne a apoios à população idosa, pessoas em situação sem-abrigo, à população mais carenciada, famílias vulneráveis, vítimas de violência doméstica e minorias étnicas e são imensos os projetos, desde promoção de literacia, voluntariado, promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, na área da saúde sob os temas crescer e envelhecer no Porto; bem estar emocional, psicológico e social; alimentação equilibrada e consumos"* (P), *"A sustentabilidade social às vezes deixa-nos a pensar e talvez seja o percurso que falta à cidade de Lisboa percorrer"* (L2). A unidade de registo Ambiental também se revelou significativa assim como a unidade de registo Todos os Eixos, de modo uniforme os entrevistados afirmaram que não se pode prevalecer um eixo em detrimento de outro, *"às vezes essa sustentabilidade é social, às vezes é económica e às vezes é ambiental e os três funcionam para que os outros dois se tornem realidade, quer o aumento de qualidade de vida, quer o aumento da competitividade económica"* (C), *"aos dias de hoje eu não posso dizer que nós temos uma situação em que privilegiamos um eixo em detrimento do outro."* (TV), *"a sustentabilidade da cidade é vista como um todo e têm sido aplicadas várias estratégias nos três eixos por forma a promover a sustentabilidade da cidade como um todo"* (P), *"a economia e o ambiente, foram prioridades bem definidas, mas a questão do social também é uma prioridade"* (G).

3.1.3. Sustentabilidade Económica

A categoria Sustentabilidade Económica, apresenta-se como a terceira categoria analisada dentro do tema da sustentabilidade e encontra-se dividida entre as seguintes subcategorias: Inovação & Empreendedorismo, Mercados de Exportação, Negócios & Indústrias, como se pode verificar na tabela 7.

Tabela 7 - Sustentabilidade – Económica

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Sustentabilidade	Económica	Inovação & Empreendedorismo	Competitividade	"pretendemos que as empresas tenham uma responsabilidade social, de forma que possam ter projetos, mesmo internos, para que possam ir ao encontro das necessidades das pessoas e das famílias"	G
			Investigação & Desenvolvimento	"ações viradas para a inovação, como é disso exemplo o nosso Porto Innovation Hub e que funciona como sendo o polo central de dinamização e experimentação da cidade, através da criação de novos cenários e oportunidades de inovação à escala urbana"	P
			Projetos Colaborativos	"laboratório <i>prochile</i> parceria com o Ministério da Ciência e Educação, Universidade do Minho e Câmara de Guimarães"	G
		Mercados de Exportação	Internacionalização dos Negócios	"quando vamos a qualquer país, a qualquer feira internacional, nós vamos como "Guimarães Marca", enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas sediadas no nosso concelho"	G
		Negócios & Industrias	Manter os Negócios Atuais	"a iniciativa matosinhos.com, começou com um desafio que a presidente lançou para encontramos uma solução para os restaurantes que foram obrigados a encerrar portas e para os táxis que deixaram de ter clientes e o lançamento desta plataforma permitiu que os restaurantes tivessem oportunidade de entregar de forma gratuita as refeições em casa das pessoas através da rede de táxis."	M
			Projetar Infra-estruturas e Serviços para Crescimento Económico	"tenho vindo a insistir para que seja realizado um conjunto de ecopistas ao longo das principais linhas de água do município"	TV
			Ajuda a Novos Empreendedores	"Criámos também um espaço de tertúlias, workshops onde participavam nutricionistas, engenheiros agrónomos e outras personalidades que partilharam as suas experiências sobre o que mudou nas suas vidas com o consumo de produtos biológicos e a importância que estes produtos representam para o nosso bem-estar."	F
			Atraír Empresas e Filiais	"quando nos encontramos nos diversos fóruns, como por exemplo no Japão, Inglaterra, Estados Unidos da América, etc., as empresas vão com a Guimarães Marca e o efeito multiplicador destas empresas nas outras é muito grande, estamos a falar das maiores empresas de Guimarães, empresas que empregam 1.000 pessoas, 700, 200 ou 300, e de certa forma contaminam positivamente as outras empresas."	G

a) Dentro da subcategoria Inovação & Empreendedorismo foram identificadas as unidades de registo: Competitividade, Investigação & Desenvolvimento, Projetos Colaborativos. No que se refere à unidade de registo Competitividade podemos verificar um interesse dos entrevistados em abordarem esta questão, referindo a utilização de fundos europeus e parcerias com entidades nacionais, "temos um programa, um projeto a que chamámos de incubação industrial, em que conjugamos todas as nossas incubadoras de base tecnológica e criativa, o chamado *Set.Up Guimarães*, em conjugação com a *Tec-Minho*" (G), "somos sempre muito condicionados por aquilo que são os fundos europeus no que diz respeito ao investimento e o foco, regra geral, aparece dentro daquilo que é a cidade" (TV), "Comunidade Intermunicipal do Ave, em que existem fóruns de partilha criados por áreas temáticas" (F), "Comunidade Intermunicipal do Ave foi pioneira na concertação da oferta formativa que é feita no território" (F). A unidade de registo Investigação & Desenvolvimento possibilitou que os entrevistados falassem um pouco mais sobre os projetos que têm estado a desenvolver neste campo, nomeadamente Guimarães e

Porto, "O nosso laboratório prochile nasceu do âmbito da educação e do social"... "conjuga assuntos no âmbito da economia e das IPSS" (G), "Este projeto GRID-Guimarães Resiliente Inovative District vai gerar a possibilidade de criar nestas cidades oportunidades económicas e desenvolver ou encontrar alternativas para a mobilidade" (G), "quer também incluir coberturas verdes nos edifícios da cidade, que são telhados naturais, com plantas, que melhoram o isolamento térmico dos edifícios e retêm a água das chuvas. Para tal estabeleceu uma parceria com a Associação Nacional de Coberturas Verdes para estudar qual o melhor modelo a seguir" (P), "O Porto Innovation Hub pretende demonstrar o potencial da inovação, apresentando o impacto direto na melhoria de qualidade de vida dos cidadãos, no contributo para a criação de emprego qualificado, e no potencial de projeção da cidade para novos patamares de desenvolvimento" (P). A unidade de registo Projetos Colaborativos permitiu identificar o que os entrevistados orgulhosamente referiram como entidades e projetos que com as suas cidades colaboram para o desenvolvimento económico no campo da inovação, sendo que apenas Lisboa referiu a dificuldade que existe a nível nacional de concretizar mais projetos apresentados por *Start-ups* dada a dificuldade existente ao nível da contratação pública, "em conjugação com a Tec-Minho, que é a interface mais antiga do país e se encontra na Universidade do Minho" (G), "I9G, que é um projeto de inovação para a indústria, o que queríamos fazer, era conjugar três realidades, conhecimento, tecido empresarial e governação" (G), "muito recentemente aderimos à ODSlocal - Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" (F), "Programa Cultural Sénior, a Agenda Maior"... "consórcio intermunicipal do Oeste (Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras) (TV), "A Empresa de Transportes Públicos do Porto, STCP" lançaram "o eBUS (elétrico), lançado pela Caetano BUS, Siemens e Universidade do Porto" (P), "Lisboa tem um ecossistema inovador forte e o que nós vemos é que temos muitas iniciativas que promovem as *Start-ups*, mas depois se quisermos realmente fazer alguma inovação e acarinhar os projetos para ver se os projetos conseguem avançar, acaba por não se concretizar, porque temos de avançar para concursos" (L1).

- b) Dentro da subcategoria Mercados de Exportação foi identificada apenas a unidade de registo Internacionalização dos Negócios, sendo apenas referida por um dos entrevistados "a qualquer feira internacional, nós vamos como Guimarães Marca, enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas sediadas no nosso concelho" (G).
- c) Na subcategoria Negócios & Indústria, foram identificadas as unidades de registo: Manter os Negócios Atuais, Projetar Infraestruturas e Serviços para Crescimento Económico, Ajuda a Novos Empreendedores, Atrair Empresas e Filiais. Na unidade de registo Manter os Negócios

Atuais, alguns dos entrevistados optaram por dar exemplos de como a Autarquia ajudou alguns negócios a sobreviver durante o confinamento a que a pandemia nos sujeitou, "*a iniciativa matosinhos.come, começou com um desafio que a presidente lançou para encontramos uma solução para os restaurantes que foram obrigados a encerrar portas e para os táxis que deixaram de ter clientes e o lançamento desta plataforma permitiu que os restaurantes tivessem oportunidade de entregar de forma gratuita as refeições em casa das pessoas através da rede de táxis*" (M), sendo que outros deram exemplos do antes ou após pandemia, "*programa anual de formação para comerciantes e desenvolvimento de ações para promoção de ruas comerciais da cidade*" (P), "*No mercado bio criámos um espaço onde as pessoas pudessem almoçar, inicialmente aderiram três restaurantes que eram clientes destes produtores e que nas suas ementas já utilizavam os produtos biológicos locais*" (F), "*introduzirmos na economia, nas empresas, a chamada economia azul, o ecodesign, a economia circular*" (G). Na unidade de registo Projetar Infraestruturas e Serviços para Crescimento Económico, verifica-se uma maior preocupação de cidades que não estão tão desenvolvidas neste campo, como é o caso de Fafe, "*Na comunidade agrícola, criámos em 2019, o mercado bio*" e Torres Vedras "*tenho vindo a insistir para que seja realizado um conjunto de ecopistas ao longo das principais linhas de água do município*". Na unidade de registo Ajuda a Novos Empreendedores somente dois entrevistados se manifestaram, Fafe e Lisboa, com ações desenvolvidas: "*Criámos também um espaço de tertúlias, workshops*" (F), "*Made Off Lisboa*" (L1). Já na unidade de registo Atrair Empresas e Filiais registou-se um maior interesse por parte dos entrevistados sendo que Guimarães demonstra um forte interesse na expansão da sua Guimarães Marca "*quando nos encontramos nos diversos fóruns, como por exemplo no Japão, Inglaterra, Estados Unidos da América, etc., as empresas vão com a Guimarães Marca e o efeito multiplicador destas empresas nas outras é muito grande, estamos a falar das maiores empresas de Guimarães, empresas que empregam 1.000 pessoas, 700, 200 ou 300, e de certa forma contaminam positivamente as outras empresas*" e Fafe demonstra uma preocupação elevada face à falta de procura de trabalho qualificado e que eles promovem na zona com formação exclusiva "*falta empresas que procurem trabalho qualificado e/ou altamente qualificado*".

3.1.4. Sustentabilidade Social

A categoria Sustentabilidade Social, apresenta-se como a quarta categoria analisada dentro do tema da sustentabilidade e encontra-se dividida entre as seguintes subcategorias: População, Emprego, Recreio, Saúde, Educação, Segurança, Habitação, como se pode verificar na tabela 8.

Tabela 8 - Sustentabilidade – Social

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Sustentabilidade	Social	População	Risco de Pobreza	"garantir que as pessoas têm condições para se manterem no território "	TV
			Reduzir Desigualdades	Projeto Incentivo: "promover a integração de jovens que têm desvantagem económica e habitacional "	P
		Emprego	Estabilidade	"só podemos consciencializar os cidadãos para esta dimensão se efetivamente eles tiverem uma vida mais ou menos estável"	G
			Programas de Apoio	"programas de emprego"	C
		Recreio	Iniciativas de Atração Turística	"Criámos também um espaço de tertúlias, workshops onde participavam nutricionistas, engenheiros agrónomos e outras personalidades que partilharam as suas experiências sobre o que mudou nas suas vidas com o consumo de produtos biológicos e a importância que estes produtos representam para o nosso bem-estar."	F
			Edifícios Históricos	"quer manter a sua natureza histórica"	G
			Ruas	"outro dos projetos extraordinários que se tem feito em Lisboa, "Uma praça em cada bairro"..."une as pessoas, permite a socialização, as pessoas começaram a frequentar essas praças com alegria, para beber um café, passear o cão, utilizar o espaço público."	L2
		Saúde	Apoios	"Rede Solidária do Medicamento, medida que garante o acesso a medicação gratuita"	TV
			Qualidade	"estamos a trabalhar em conjunto com a rede de cuidadores e temos algumas iniciativas tipo a teleassistência em que colocamos um sistema em casa das pessoas que vivem sozinhas e que lhes permite lançar um alerta para um familiar em caso de urgência"	M
			Infraestruturas	"temos 2 hospitais privados, um hospital público"... "a melhor clínica neurológica do país"	TV
		Educação	Infraestruturas	"reabilitação de escolas ou construção de novas escolas "	TV
			Projetos	"todas as escolas desse agrupamento participam no projeto ABAE – Associação Bandeira Azul da Europa, promovendo também em contexto de sala de aula, a temática da sustentabilidade ambiental e das cidades"	F
			Qualidade de Ensino	"escola de última geração, em que os quadros são interativos, onde existe conforto, onde existe um conjunto de serviços educativos que vão à escola"	TV
			Ensino Universitário	Comunidade de etnia cigana: "atualmente temos jovens que vão agora ingressar na universidade"	F
			Bolsas de Estudo	"bolsas para estágios profissionais, em empresas europeias, no âmbito do projeto <i>Moinhos - Formar para Inovar</i> (Erasmus+)"	TV
			Necessidades Educativas Especiais	"queremos fazê-lo de uma forma mais especializada e mais sustentável"	F
		Segurança	Sociedade Estável / Confiança	"O programa Aconchego, sob o lema "Quem estuda tem casa. Quem tem casa tem companhia"	P
		Habitação	Reabilitação	"uma das grandes dificuldades dos cidadãos e das empresas é saber que tipos de materiais posso usar num centro histórico"	G

- a) Dentro da subcategoria População foram identificadas as unidades de registo: Risco de Pobreza, Reduzir Desigualdades. Em relação às unidades de registo Risco de Pobreza e Reduzir Desigualdades ambas se apresentam com um nível de interesse semelhante por parte dos entrevistados, sendo o foco mais identificado no âmbito dos programas de emergência social, nos idosos e jovens: "programas de apoio ao pagamento da água, da eletricidade, de saneamento, são aquilo a que nós chamamos de programas de emergência social" (F), "Cartão Sénior que proporciona benefícios/descontos em atividades promovidas pela Câmara" (TV), "promover a integração de jovens que têm desvantagem económica e habitacional" (P).
- b) Na subcategoria Emprego, identificaram-se as unidades de registo Estabilidade e Programas de Apoio, sendo que nesta última se verifica a preocupação das Autarquias em encontrar soluções para dar apoio aos cidadãos que necessitem, "consciencializamos as empresas para a dimensão

humana, que pode ser considerada uma dimensão de reconversão e requalificação de recursos humanos, porque os desafios do futuro só serão vencidos se formos capazes de intervir quer nos recursos humanos internos quer naqueles que estão no desemprego" (G), "programas de emprego" (C), "inserção ou reinserção profissional de desempregados" (TV), "serviço à comunidade, desenvolvendo-se competências de responsabilidade, entajuda e solidariedade" (TV).

- c) Dentro da subcategoria Recreio foram identificadas as unidades de registo: Iniciativas de Atração Turística, Edifícios Históricos, Ruas. Na unidade de registo Iniciativas de Atração Turística o destaque vai para Fafe com a criação do mercado bio "*permitir que os visitantes do mercado pudessem usufruir de um momento de degustação*". Na unidade de registo Edifícios Históricos, Guimarães quer manter os seus edifícios "*manter a sua natureza histórica*". Já na unidade de registo Ruas destaca-se Lisboa com um projeto levado a cabo nos últimos anos e ao qual foi dada muita importância com o confinamento provocado pela pandemia "*Uma praça em cada bairro*"... "*une as pessoas, permite a socialização, as pessoas começaram a frequentar essas praças com alegria, para beber um café, passear o cão, utilizar o espaço público.*" (L2).
- d) Na subcategoria Saúde foram identificadas as unidades de registo: Apoios, Qualidade, Infraestruturas. Sendo que a unidades de registo Qualidade é a que representa maior interesse, uma vez que foi aquela que mais vezes foi referenciada pelos entrevistados, "*Temos cerca de 2.600 seniores a fazer atividade física, por dia, houve claramente uma melhoria da qualidade de vida nos seniores, não só pela atividade física, mas também a nível de saúde mental*" (TV), "*Porto. Importa-se, que incide sobre a população de idosos em situação de isolamento*" (P).
- e) A subcategoria Educação é a que maior frequência de registos indica, dentro da sustentabilidade social e onde foram identificadas as seguintes unidades de registo: Infraestruturas, Projetos, Qualidade de Ensino, Ensino Universitário, Bolsas de Estudo, Necessidades Educativas Especiais. A unidade de registos que mais se destaca é a Projetos, mais uma vez se fez notar que os entrevistados têm satisfação em partilhar os projetos nos quais as Autarquias estão envolvidas ou a desenvolver, ligados à área do ambiente ou a projetos de fundos europeus, "*temos tido muitas ações de educação ambiental, temos por isso trabalhado muito com as escolas*" (F), "*programas de educação*" (C), "*projeto europeu Moving and Learning Outside também dirigido ao desenvolvimento global das crianças em idade pré-escolar*" (TV), "*educação ambiental onde temos vários espaços onde podem ser realizadas atividades*" (P). Na unidade de registos Qualidade de Ensino, o enfoque incide especialmente na melhoria das condições de ensino, tal como indicado por Torres Vedras e Fafe, "*escola de última geração, em que os quadros são interativos, onde existe conforto*" (TV), "*escolas funcionam a tempo inteiro, das 7h00 às 19h00*" (F). Na unidade de registos Bolsas de Estudo, também é relevante a indicação de que são

atribuídas bolsas a estudantes que pertencem ao concelho, com o intuito de promover o ensino e garantir os estudos dos jovens, *"temos sentido que se este apoio não existisse muitos deles não iriam completar os seus estudos"* (F), *"bolsas para estágios profissionais, em empresas europeias"* (TV).

f) A subcategoria Segurança apresenta apenas uma unidade de registo, sendo esta, Sociedade Estável / Confiança, onde se registaram poucas unidades de contexto, mas com exemplos de projetos ligados à ação social, *"apoios na área da violência doméstica"...**"programas para residentes estrangeiros"* (C), *"O programa Aconchego, sob o lema "Quem estuda tem casa. Quem tem casa tem companhia"* (P).

g) Já no que concerne à subcategoria Habitação apenas apresenta uma unidade de registo, Reabilitação de Habitações, onde os entrevistados mencionaram valências, seja pelo apoio ao arrendamento, reabilitação de habitações ou numa tentativa de trazer cidadãos para a cidade, como é o caso de Lisboa, *"uma das grandes dificuldades dos cidadãos e das empresas é saber que tipos de materiais posso usar num centro histórico"* (G), *"está a ser feito um grande trabalho de requalificação quer de bairros existentes quer de casas para arrendamento acessível, por forma a permitir por um lado a fixação de pessoas e por outro lado permitir mais dignidade a quem habita em bairros sociais."* (M), *"Apoio ao Arrendamento"* (TV), *"adotar uma política de eficiência energética no parque de habitação pública, assim como nas escolas e outros edifícios municipais, essencialmente recorrendo a isolamento térmico e painéis solares fotovoltaicos e de aquecimento de águas"* (P), *"O programa de renda acessível que a Câmara de Lisboa lançou, destina-se à classe média, não a pessoas em situações de extrema carência social"...**"de apoio a rendas com o objetivo de trazer cidadãos para a cidade, para tentar inverter esta saída"* (L2).

3.1.5. Sustentabilidade Ambiental

A quinta categoria analisada dentro do tema da sustentabilidade apresenta-se como Sustentabilidade Ambiental, encontra-se dividida entre as seguintes subcategorias: Mobilidade, Energia, Biodiversidade, Água Potável e Saneamento, Resíduos, Edifícios, Agricultura, como se pode verificar na tabela 9.

Tabela 9 - Sustentabilidade – Ambiental

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Sustentabilidade	Ambiental	Mobilidade	Tarifas Transportes Públicos	"temos incentivado através do programa de apoio à redução tarifária o uso do transporte público, como forma também da diminuição das emissões de CO2"	F
			Título Único	"conseguimos ter uma única operadora para um passe único em Lisboa, através da Carris metropolitana, o passe único é o Navegante e funciona a nível municipal e metropolitano"	L2
			Rede de Transportes	"termos autocarros gratuitos para os residentes é porque temos capacidade de atrair gente suficiente que suporta o orçamento para depois termos essa mobilidade gratuita."	C
			Veículos com Baixa Emissão CO2	"pioneiro na promoção da mobilidade elétrica no país, o município tem investido e continua a investir em frotas ecológicas, possui carros, motocicletas, quadriciclos ecológicos "	P
			Bicicletas Partilhadas	"bicicleta ou trotinete, essas pessoas que o queiram fazer têm de ter segurança na cidade para o fazer e é esse caminho que Lisboa está a fazer"	L2
			Programas Futuros	"projeto "Eu vou a pé para a escola" que procura estimular as crianças a fazerem o seu trajeto casa-escola a pé, integradas em grupos e sempre acompanhadas por adultos"	TV
		Energia	Estações de Carregamento de Veículos Elétricos	"Temos atualmente já postos de carregamento para carros elétricos e a verdade é que após a implementação destes postos começámos a ver mais carros elétricos a circular nas ruas da nossa cidade"	F
			Produção e Consumo Sustentáveis	"procedeu-se em grande parte da cidade à substituição dos candeeiros tradicionais por lâmpadas com tecnologia LED"	P
		Biodiversidade	Qualidade do Ar Respirável	aposta "plano de melhoria da qualidade do ar"	P
			Redução Emissões de Som	Mudanças ao nível do trânsito da cidade: "uma tentativa de mudarmos a qualidade de vida das pessoas no interior da cidade, em que queremos privilegiar velocidades mais baixas, menos emissão e menos barulho."	TV
			Habitat Natural	"Ministério do Ambiente e com a Agência Portuguesa do Ambiente, para a reabilitação das linhas de água, permitindo o seu usufruto, mas também para preservar os habitats naturais dessas linhas e massas de água."	F
		Água Potável e Saneamento	Águas Residuais Reutilizadas	"desenvolvemos um sistema de reutilização de águas, naquilo que é a lavagem de ruas e rega de jardins, ainda não está implementado em toda a cidade mas está em crescimento"	L2
			Redução de Consumo de Água	"temos empresas que utilizam químicos para tingimento de fio que gastam menos 2/3 de água e é por isso uma dimensão importantíssima para o ambiente"	G
		Resíduos	Resíduos e Reciclagem	"através da reciclagem, reutilização e economia circular, onde fizemos um grande progresso"	L2
			Resíduos de Plástico	"a pandemia atrasou um pouco a situação de acabar com os plásticos"	L2
			Resíduos Elétricos	"É também efetuada recolha ao domicílio, mediante solicitação, de objetos fora de uso, assim como equipamentos elétricos e eletrónicos e de resíduos verdes"	P
		Edifícios	Princípios Verdes	"Na própria cidade há discriminação e há uma pobreza grande a nível da climatização dos edifícios."	L2
		Agricultura	Iniciativas de Agricultura Urbana	"as hortas urbanas do porto"	P
			Uso do solo	"Está a iniciar-se agora a maior obra de todas que vai proteger a cidade do nível da subida de águas, que é o Plano de Drenagem de Lisboa, que no fundo vai rever tudo o que é o subsolo e qual o escoamento das águas"	L2

a) Dentro da subcategoria Mobilidade foram identificadas as unidades de registo: Tarifas Transportes Públicos, Título Único, Rede de Transportes, Veículos com Baixa Emissão CO2, Bicicletas Partilhadas, Programas Futuros. Esta subcategoria foi a que registou mais unidades de contexto na categoria ambiental, sendo que a maior incidência se verificou na unidade de registo Bicicletas Partilhadas, seguida de Redes de Transporte, o que revela um interesse dos entrevistados em falar sobre estas questões, "o nosso projeto Bike sharing, trata-se de um projeto simples, mas que terá um grande impacto" (F), "projeto "Mini Agostinhas", que visa potenciar

o uso da bicicleta em contexto escolar e promover estilos de vida saudáveis e padrões de mobilidade mais sustentáveis" (TV), *"promovemos o uso da bicicleta"* (L1), *"A mobilidade é um problema não só da cidade de Guimarães, mas de todas as cidades"* (G), *"termos autocarros gratuitos para os residentes é porque temos capacidade de atrair gente suficiente que suporta o orçamento para depois termos essa mobilidade gratuita"* (C), *"aquilo que tem verdadeiramente impacto em Lisboa é a melhoria dos transportes públicos através de ferrovias, metro, comboios e autocarros"* (L2). A unidade de registo de Veículos com Baixa Emissão de CO2 foi referenciada tanto por Lisboa como Porto, sendo que estas Autarquias confirmaram que já procederam à troca da frota para Veículos com Baixa Emissão de CO2, *"pioneiro na promoção da mobilidade elétrica no país, o município tem investido e continua a investir em frotas ecológicas, possui carros, motocicletas, quadriciclos ecológicos"* (P), *"mudámos os veículos da câmara para veículos elétricos"* (L1).

- b) A subcategoria Energia apresenta as unidades de contexto Estações de Carregamento de Veículos Elétricos, onde Fafe e Porto referem a existência destas estações e Produção e Consumo Sustentáveis onde o destaque vai para a utilização de lâmpadas LED nos espaços públicos em Lisboa e Porto.
- c) A subcategoria Biodiversidade apresenta-se dividida nas unidades de registo Qualidade do Ar Respirável, Redução de Emissões de Som e Habitat Natural. Nesta subcategoria os destaques vão para as unidades de registo Qualidade do Ar Respirável e Habitat Natural, *"irmos permitindo aos cidadãos fazerem a transição para um modo diferente de vida em que a seguir vamos todos ganhar com a qualidade do ar"* (TV), *"o município implementou soluções baseadas na natureza em toda a cidade"* (P).
- d) A subcategoria Água Potável e Saneamento apresenta-se dividida nas unidades de registo Águas Residuais Reutilizadas e Redução do Consumo de Água. Na unidade de registo Águas Residuais Reutilizadas, em Lisboa foi desenvolvido *"um sistema de reutilização de águas, naquilo que é a lavagem de ruas e rega de jardins"* e encontra-se em expansão para aplicação em toda a cidade. Na unidade de registo Redução do Consumo de Água, em Guimarães é dado ênfase à produção industrial que reduziu o consumo de água *"gastam menos 2/3 de água"*.
- e) A subcategoria Resíduos apresenta-se dividida nas unidades de registo Resíduos e Reciclagem, Resíduos de Plástico Reciclados e Resíduos Elétricos Reciclados. Nestas unidades de registo verificam-se apenas unidades de contexto de Lisboa e Porto, talvez por serem grandes centros de produção destes resíduos o que conduz a uma maior preocupação de reciclagem: *"fizemos um grande progresso"* (L2), *"a pandemia atrasou um pouco a situação de acabar com os plásticos"* (L2), *"É também efetuada recolha ao domicílio, mediante solicitação, de objetos fora de uso, assim como equipamentos elétricos e eletrónicos e de resíduos verdes"* (P).

- f) A subcategoria Edifícios apresenta uma única unidade de contexto, Princípios Verdes, onde se verificam também apenas unidades de contexto de Lisboa e Porto e onde o destaque vai para a recolha de resíduos e para a referência à pobreza a nível de climatização: "*E temos também os Ecocentros, onde podem ser depositados os resíduos de construção e demolição*" (P), "*Na própria cidade há discriminação e há uma pobreza grande a nível da climatização dos edifícios.*" (L2).
- g) A subcategoria Agricultura apresenta-se dividida nas unidades de registo Iniciativas de Agricultura Urbana e Uso do Solo. Na Iniciativas de Agricultura Urbana verifica-se que já existem tentativas de criação de hortas urbanas, no Porto e em Fafe. No Uso do Solo, verifica-se uma preocupação a crescer para que os solos sejam preservados "*programa de bosques nativos urbanos*" (P), "*Está a iniciar-se agora a maior obra de todas que vai proteger a cidade do nível da subida de águas, que é o Plano de Drenagem de Lisboa, que no fundo vai rever tudo o que é o subsolo e qual o escoamento das águas*" (L2).

3.2. Smart Cities

O tema *smart cities* apresenta-se dividido em quatro categorias identificadas como sendo: Relações, Cidade Ideal para Viver, Sistema de Avaliação, Indicadores. Seguidamente cada categoria apresenta-se dividida em subcategorias e cada uma desta em unidades de registo, perfazendo um total de 16 subcategorias e 39 unidades de registo.

3.2.1. Relações

A categoria Relações apresenta-se dividida em duas subcategorias, Com Outros Municípios (Nacionais e Internacionais), Com Sustentabilidade. Dentro da subcategoria Com Outros Municípios (Nacionais e Internacionais) foram identificadas as unidades de registo: Benefícios, Dificuldades, Desigualdades e na subcategoria Com Sustentabilidade foram identificadas as unidades de registo: Causa ou Consequência, Social, Ambiental, Económico, Todos os Eixos, como se pode verificar na tabela 10.

Tabela 10 - Smart Cities – Relações

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Smart Cities	Relações	com outros Municípios (nacionais e internacionais)	Benefícios	"Intelligence City Challenge "...há vários eventos de diferentes temáticas"...apresentar aquilo que já têm vindo a desenvolver e implementar, não só os casos de sucesso, mas também os casos de insucesso"	P
			Dificuldades	"a nível nacional é muito mais difícil. Portugal é um país pequeníssimo, mas temos a mania que cada município tem sempre as suas coisas e tem que ser diferente do outro, tem que ser melhor que o outro, concorre quase com o outro"	L1
			Desigualdades	"as redes das quais nós fazemos parte, e as coisas abrandaram muito à conta de toda a situação da pandemia que estamos a viver, envolvem municípios que têm o dobro da nossa população e 3 vezes mais orçamento"...implica claramente recursos financeiros, implica decisões inteligentes. "	TV
		com Sustentabilidade	Causa ou Consequência	nem causa nem consequência "foi uma coincidência temporal"..."O tema das cidades inteligentes é uma mera resposta à necessidade que as pessoas sentem de melhorar a sua coordenação de viverem em conjunto"	C
			Social	"colocar o cidadão no topo das prioridades"	G
			Ambiental	"A pandemia trouxe-nos muitas coisas más, mas em termos de aceleração digital permitiu-nos dar um salto de 5 ou mesmo 10 anos e daqui para a frente sempre que for necessário fazer uma reunião com vários quilómetros de distância pelo meio, as pessoas vão sempre pensar duas vezes e possivelmente vão preferir fazê-lo por zoom ou teams em vez de se deslocarem durante 6 horas de carro e isso tem também um impacto muito positivo a nível ambiental. "	M
			Económico	"o mais impactável para uma política na utilização massiva de tecnologias é o económico, porque vai reduzir desperdícios, uso de recursos, enquanto mantém o mesmo nível de conforto e qualidade de vida para as pessoas. É obvio que os outros eixos também são impactados."	C
			Todos os Eixos	"Todos. O ambiental ganhou uma dimensão grande, porque foi o primeiro com que nos preocupámos, mas hoje em dia todos os eixos estão associados"	L1

a) Os resultados demonstram que na unidade de registo Benefícios a opinião foi uniforme, por parte dos entrevistados, que as Relações com outros Municípios são benéficas, sendo que a "partilha" foi a referida por todos os entrevistados como sendo o maior benefício apresentado. A opinião é igualmente uniforme quando referem como benefício o facto de poderem participar em ações promovidas pelos projetos da UE e obter o conhecimento de "experiências, projetos, ideias, constrangimentos, bloqueios" (G), "tanto a nível nacional como internacional" (C), "Sim, temos várias relações com outras cidades" (L1) e "que podem servir de partilha, mas também de aprendizagem" (G), "também para receber formação neste âmbito" (G), "para se conhecerem os erros" (G), "estar de portas abertas, temos de partilhar" (F), "só assim é que nós conseguimos perceber se estamos a fazer coisas mal, coisas menos mal ou coisas que já são consideradas boas práticas" (C), "entidades internacionais que têm por hábito partilhar boas práticas" (P). Na unidade de registo Dificuldades foi referido que os projetos não podem ser replicados na íntegra pois as características variam de lugar para lugar "os projetos não são replicáveis a 100%" (M) e foi apontada a dificuldade de cooperação a nível nacional entre os vários municípios "cada município tem sempre as suas coisas e tem que ser diferente do outro, tem que ser melhor que o outro, concorre quase com o outro" (L1). Na unidade de registo Desigualdades o foco vai

maioritariamente para a questão da dimensão das realidades *"depende do padrão que se usa"* (M), há mesmo quem considere que no sul da Europa ainda não existam verdadeiras *smart cities* *"uma cidade Smart é um cenário mais alargado"...**"uma cidade Smart, com uma gestão centralizada, com Big Data, com gestão em tempo real, que eu conheça aqui no sul da Europa isso ainda não existe"* (M), sendo que dentro do contexto nacional também se apontam desigualdades pela diferença de verbas atribuídas na gestão autárquica e pelo número de cidadãos que cada cidade incorpora *"municípios que têm o dobro da nossa população e 3 vezes mais orçamento"* (TV).

- b) Na subcategoria Com Sustentabilidade foram identificadas as unidades de registo: Causa ou Consequência, Social, Ambiental, Económico, Todos os Eixos. Os resultados demonstram que na unidade de registo Causa ou Consequência a opinião foi uniforme, por parte dos entrevistados, em como o tema das *smart cities* está associado à sustentabilidade, *"estão associados"* (G) (F) (TV), *"estão associados, acontecem em simultâneo"* (M), *"intrinsecamente ligadas"* (P), apenas o entrevistado de Cascais discorda desta opinião *"foi uma coincidência temporal"* (C), mas também por estar ligada ao facto da sua visão de cidade inteligente, pois este considera que todas as cidades são inteligentes desde que apresentem soluções às necessidades dos cidadãos, tecnológicas ou não. A unidade de registo Social apenas regista uma incidência, de Guimarães quando se refere a *"colocar o cidadão no topo das prioridades"* (G). A unidade de registo Ambiental é referido por Matosinhos como uma consequência de quase todos os projetos *Smart* *"praticamente todos os projetos Smart têm de ter um impacto positivo na pegada ecológica"* (M) e como exemplo refere a situação das reuniões digitais *"sempre que for necessário fazer uma reunião com vários quilómetros de distância pelo meio, as pessoas vão sempre pensar duas vezes e possivelmente vão preferir fazê-lo por zoom ou teams em vez de se deslocarem durante 6 horas de carro e isso tem também um impacto muito positivo a nível ambiental"* (M). A unidade de registo Económico é referida como *"aquele que condiciona tudo o resto"* (G) e *"o mais impactável para uma política na utilização massiva de tecnologias"* (C). Na unidade de registo Todos os Eixos consegue identificar-se que *"todos os eixos dão o seu contributo"* (F) e todos estão associados, sendo que *"o ambiental ganhou uma dimensão grande, porque foi o primeiro com que nos preocupámos"* (L1).

3.2.2. Cidade Ideal para Viver

A categoria Cidade Ideal para Viver apresenta-se com uma única subcategoria: Características. Dentro desta subcategoria foram identificadas as unidades de registo: Serviços, Cidadãos, Cidade Inclusiva, Mobilidade, Tecnologia, Investimento, Sustentabilidade, Segurança, como se pode verificar na tabela 11.

Tabela 11 - Smart Cities - Cidade Ideal para Viver

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Smart Cities	Cidade Ideal para Viver	Características	Serviços	desmaterialização de toda "parte administrativa e processual"... "ter a relação com o cidadão e ter tudo aquilo que é histórico do cidadão e da relação do cidadão com a autarquia dentro de um portal"... "os sistemas urbanos de gestão puros, iluminação pública, sistemas de rega, sensorização nos caixotes do lixo, acesso ao wi-fi por parte de cidadãos e toda esta outra parte dos sistemas urbanos de gestão"... "quando temos estes 3 níveis devidamente conectados"... "permite-nos ter dados para gestão e gerir de forma mais eficiente para os cidadãos, perceber claramente o que é que eles necessitam e por outro lado conseguirmos ser mais eficientes e eficazes de forma a que o dinheiro que gastamos ao dia de hoje num conjunto de tarefas possa ser depois canalizado para tarefas que os cidadãos dão mais valor".	TV
			Cidadãos	"qualquer governo local que crie as ferramentas de colaboração com os cidadãos será, a meu ver, uma cidade ou vila inteligente e estará mais próxima do futuro, porque o futuro também se constrói com o apoio dos cidadãos."	C
			Cidade Inclusiva	"é muito comum pensarmos em novas tecnologias e inteligência artificial, mas esta não é a realidade e às vezes até com questões muito simples nós conseguimos ser uma cidade inteligente"	F
			Mobilidade	"as vias de deslocação que o cidadão utiliza diariamente também são fundamentais"	G
			Tecnologia	"Durante a Pandemia podemos experienciar que estávamos a trabalhar numa espécie de showroom virtual e isto é pôr em prática o conceito das cidades inteligentes, foi estarmos em feiras sem lá estarmos fisicamente, é mostrar um produto ou serviço a quem estava do outro lado do atlântico e que de outra forma não era possível."	G
			Investimento	"desenvolvimento económico, captação de investimento"... "grandes empresas a criar postos de trabalho"... "boas escolas, escola pública, acesso a serviços de saúde, serviços públicos, áreas culturais e espaços de lazer para que as pessoas possam aproveitar os seus tempos livres."	F
			Sustentabilidade	"torná-la melhor para os cidadãos e para quem a visita, para que seja mais confortável, mais acessível, respirável e economicamente mais sustentável"	P
			Segurança	"acho que é uma coisa muito pessoal, depende das necessidades de cada um"... "Há coisas que são básicas, por exemplo segurança, se não tivermos segurança nós não somos felizes na nossa cidade"	L1

a) A unidade de registo Serviços foi apontada como sendo a principal característica sendo que os aspetos mais referidos foram melhores serviços, digitalização de serviços, maior proximidade com o cidadão, iluminação pública, sensorização, redes *wi-fi*, serviços municipais mais eficientes, *"ter melhores serviços, melhor digitalização de serviços e maior proximidade"* (G), *"educação, segurança, saúde, entretenimento ou cultura e ambiente."* (C), *"questões ambientais, sociais, culturais"* (M), *"prestar melhores serviços ao cidadão e permitir que os serviços municipais sejam cada vez mais eficientes"... "onde não exista o conceito de que o digital divide em vez de unir"... "serviços mais ativos e eficientes"* (L1). A unidade de registo Cidadãos reporta para a necessidade de ter cidadãos felizes, para o melhoramento das condições de vida e ao contributo que estes podem dar para o desenvolvimento das cidades, *"é importantíssimo termos cidadãos felizes"* (G), *"a tecnologia está a resolver problemas criados por haver demasiada informação, demasiados carros, demasiado desperdício de energia, etc."* (C). Na unidade de registo Cidade Inclusiva é referenciado novamente a necessidade de ter uma cidade aberta e que nem sempre as novas tecnologias e a inteligência artificial são as ferramentas para que as cidades

se intitulem de inteligentes, *"uma cidade disponível, aberta"* (G), *"às vezes até com questões muito simples nós conseguimos ser uma cidade inteligente"* (F). A unidade de registo Mobilidade aponta para a necessidade de ter boas redes de transportes e boas vias de deslocação, *"as vias de deslocação que o cidadão utiliza diariamente"* (G), *"em termos de mobilidade pois tem grandes eixos rodoviários, está perto do aeroporto, do porto marítimo"* (M). A unidade de registo Tecnologia evidencia o benefício da partilha de dados dos cidadãos e a vantagem da experimentação de reuniões virtuais que a pandemia trouxe, *"Open Data, a possibilidade de os cidadãos partilharem algumas das suas informações"* (M), *"Durante a Pandemia podemos experienciar que estávamos a trabalhar numa espécie de showroom virtual e isto é pôr em prática o conceito das cidades inteligentes"* (G). A unidade de registo Investimento apenas foi referida por Fafe como capacidade de desenvolvimento económico e captação de investimento, *"grandes empresas a criar postos de trabalho" ... "boas escolas, escola pública, acesso a serviços de saúde, serviços públicos, áreas culturais e espaços de lazer"* (F). A unidade de registo Sustentabilidade foi apenas referida pelo Porto como forma de transformar a cidade tanto para os cidadãos como para quem a visita *"para que seja mais confortável, mais acessível, respirável e economicamente mais sustentável"* (P). A unidade de registo Segurança foi apenas referida por Lisboa, *"Há coisas que são básicas, por exemplo segurança, se não tivermos segurança nós não somos felizes na nossa cidade"* (L1).

3.2.3. Sistema de Avaliação

A categoria Sistema de Avaliação apresenta-se dividida em duas subcategorias: Benefícios, Desvantagens. Dentro da subcategoria Benefícios foram identificadas duas unidades de registo: Avaliação Nacional e Avaliação Internacional e na subcategoria Desvantagens foram identificadas duas unidades de registo: Comunicação e Cidadãos, como se pode verificar na tabela 12.

Tabela 12 - Smart Cities - Sistema de Avaliação

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Smart Cities	Sistemas de Avaliação	Benefícios	Avaliação Nacional	"Sim, já várias vezes. Mas estas avaliações, valem o que valem, são inquéritos generalistas feitos para uma série de cidades e que são imparciais"	L1
			Avaliação Internacional	2020: "fomos eleitos a melhor cidade europeia pela academia do urbanismo <i>The Urbanism Awards</i> "	P
		Desvantagens	Comunicação	"As redes sociais hoje em dia, são outro canal muito importante, apesar de que tradicionalmente o feedback nas redes sociais é negativo, mas é um feedback e tem de ser considerado."	C
			Cidadãos	"as cidades inteligentes para mim são outra coisa, são as cidades que são capazes de ser inteligentes com tecnologia ou não, mas que encontram soluções para os problemas dos seus cidadãos"	C

- a) Na subcategoria Benefícios foram identificadas as unidades de registo: Avaliação Nacional, Avaliação Internacional. Na unidade de registo Avaliação Nacional verificou-se algum entusiasmo dos entrevistados sempre que referiam que tinham sido alvo de avaliação, embora este se tenha evidenciado mais na unidade de registo Avaliação Internacional. A maioria dos entrevistados tem a perceção de já ter sido avaliado em termos de *Smartness*, sendo que os que ainda não o foram pretendem sê-lo. *"Em relação ao futuro é um dos nossos objetivos"* (F), *"reforça essa perspetiva de que é um bom sítio para se viver."* (C), *"estamos entre os 25 melhores municípios para trabalhar, viver e visitar, são rankings diferentes"* (TV). A unidade de registo Avaliação Internacional demonstra claramente o entusiasmo referido anteriormente, *"o ano passado fomos considerados e eleita uma Inteligency City, ou seja, candidatámo-nos a Bruxelas onde foram cerca de 50 cidades eleitas, em Portugal foi Guimarães e o Porto"* (G), *"fomos eleitos a melhor cidade europeia pela academia do urbanismo The Urbanism Awards"* (P).
- b) Na subcategoria Desvantagens foram identificadas as unidades de registo: Comunicação, Cidadãos. Nestas duas unidades de registo apenas Cascais se referiu a elas, sendo que na Comunicação foi indicado o feedback negativo que provém das redes sociais *"As redes sociais hoje em dia, são outro canal muito importante, apesar de que tradicionalmente o feedback nas redes sociais é negativo"* (C) e no registo Cidadãos é realçada a procura de soluções para resolver os problemas dos cidadãos, *"que encontram soluções para os problemas dos seus cidadãos"* (C).

3.2.4. Indicadores

A categoria Indicadores, apresenta-se dividida em onze subcategorias: Gerais, Governança, Economia, Planeamento, Saúde, Educação, Transportes, Telecomunicações, Energia, Ambiente e Alterações Climáticas, Resíduos Sólidos, como se pode verificar na tabela 13.

Tabela 13 - Smart Cities – Indicadores

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Smart Cities	Indicadores	Gerais	Indicadores de avaliação	"todas as semanas eu tenho questionários ou inquéritos, nacionais e internacionais, para responder e os indicadores vão variando e depois não são coerentes e por vezes são coisas sem sentido"	L1
		Governança	Comunicação	"se eu quiser hoje em dia comunicar a todos os munícipes de Cascais um determinado serviço eu não o consigo fazer na sua plenitude, eu consigo publicar esse serviço mas depois tenho de ficar à espera que as pessoas percebam que esse serviço existe e essa disfuncionalidade prejudica-nos muito a nós, Câmara Municipal e às pessoas."	C
			Serviços Municipais Acessíveis Online	"uma App que foi desenvolvida pela Comunidade Intermunicipal do Ave, que nos reporta em tempo real os problemas que acontecem em todo o concelho, através do envio de uma fotografia a App permite enviar para o serviço da Câmara que gere esse assunto"	G
			Infraestruturas de IT	"Através dos dados que cada cidadão nos disponibiliza por meio da inteligência artificial, obviamente respeitando o RGPD, conseguimos enviar inputs a outros cidadãos daquilo que procuram de forma mais concreta"	G

(continua)

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Smart Cities	Indicadores	Economia	Novos Negócios	"Foi criada uma App para o comércio de rua "Shop in Porto"	P
		Planeamento	Cidadãos Envolvidos	"tínhamos também equipas no terreno que se deslocavam mediante as necessidades e dificuldades comunicadas, entre as compras de mercearia, farmácia, deslocações ao hospital, cuidados de higiene, etc"	M
		Saúde	Consultas Médicas Online	"muitas intervenções na área da saúde (teleconsultas)"	C
			Intervenção	"na primeira vaga fomos dos primeiros municípios a lançar uma linha de apoio ao isolamento, para ajudar quem necessitasse de compras ou produtos de farmácias, foi uma ação que teve muita adesão por parte da população e por isso teve um grande impacto"	M
		Educação	Literacia Digital	"uma App que contabiliza a pegada carbónica do cidadão e a sua conversão num crédito que depois pode ser convertido numa taxa ou serviço, como por exemplo uma entrada num espetáculo, no fundo temos tentado envolver os cidadãos nesta matéria"	M
		Transportes	Informação Online das Vias Públicas e Tráfego	"dentro de um futuro próximo, 3, 4 ou 5 anos, ao termos este sistema integrado vai permitir que um veículo de emergência médica que se desloque ao hospital, basta ligar o sinal de emergência e automaticamente o sistema semafórico reage a tudo isto, ou seja, tudo é bloqueado para que aquele veículo passe."	G
			Parques Públicos com ePayment	"Nós criámos um sistema integrado de gestão de estacionamento, que implicou um conjunto de ações dentro da própria cidade"... "o estacionamento acabou por ficar tarifado no interior da cidade mas sempre tendo em conta a questão dos cidadãos e dos residentes dentro da cidade garantindo que a cidade era viva e que não era pura e simplesmente o local em que as pessoas vinham trabalhar e que depois iam embora deixando a cidade completamente deserta"	TV
			Semáforos	"conseguimos dar indicação luminosa aos condutores se um peão atravessar a passadeira"	G
			Mapeamento Interativo de Ruas	"quantos carros sobem e descem uma rua"... "permitiu-nos apurar que existe uma rua em que por mês passam por lá 500 mil carros"... "permite-nos a possibilidade de intervir naquela rua por forma a diminuir o tráfego e a deslocação das pessoas"	G
		Telecomunicações	Internet de Banda Larga Acessível	"a conectividade e a internet têm de ser mais importantes ainda do que a eletricidade foi há 30 anos atrás"	G
			Fornecimento de Internet pelo Município	"a nossa rede wi-fi pública, é distribuída de forma gratuita e chama-se "Porto Free wi-fi""	P
		Energia	Sistema de Gestão de Iluminação Pública	"já temos semáforos que funcionam através de painéis solares"	F
		Ambiente e Alterações Climáticas	Construção ou Renovação de Espaços em Conformidade com os princípios verdes	"queremos também aumentar os nossos espaços verdes pois estes ajudam na diminuição das consequências das alterações climáticas, que ajudam a refrescar algumas zonas com determinados tipos de plantas."	F
			Monitorização da Qualidade do Ar	"temos uma plataforma que regista a biodiversidade de Guimarães permite-nos analisar por exemplo que tipo de aves regressam ao habitat na cidade de Guimarães e isso acontece pela qualidade do ar"	G
			Redução Emissões de Som	"atualmente já conseguimos ter dados, embora não em todo o território, dos níveis de ruídos em algumas ruas"	G
		Resíduos Sólidos	Recolha Individual com Monitorização de Quantidade	"temos a recolha de lixo realizada porta-a-porta, mas todos pagam da mesma forma"... "temos de criar um mecanismo para incentivar as famílias a reduzirem o consumo, a reutilizarem e a reciclarem"... "penalizar os que mais lixo produzem e a beneficiar os que menos lixo produzem"	F

a) Na subcategoria Gerais apenas foi identificada uma unidade de registo: Indicadores de Avaliação. Aqui as opiniões dividem-se um pouco pois há entrevistados que consideram que o uso de tecnologia não é sinónimo de maior atratividade para a cidade, há entrevistados que consideram fundamental a questão da medição e monitorização dos indicadores e que este será um passo para

o futuro em qualquer cidade, sendo que é referida a questão de desconhecimento dos indicadores, *"só quem fez essas avaliações é que poderá dar essa resposta"* (C), pois os mesmos não são uniformes quando aplicados em questionários elaborados por diferentes entidades e até para países diferentes, *"indicadores que muitas vezes não têm sentido para muitas cidades e depois não medem outros que são relevantes para essa cidade"* (L1), e há quem considere que estes deveriam estar aplicados consoante o nível de evolução em que a cidade se posicionasse ou fosse avaliada, embora não exista a informação sobre o tipo de avaliação de cada cidade *"a lançar é um conjunto de indicadores que realmente permita monitorizar a evolução da cidade, não tanto em compará-la, mas sim monitorizar a evolução da cidade neste tipo de iniciativas."* (L1).

b) Na subcategoria Governança foram identificadas as unidades de registo: Comunicação, Serviços Municipais Acessíveis Online, Infraestruturas de IT.

No que diz respeito à Comunicação, Guimarães referiu que a falta de informação contida no website da Autarquia sobre os serviços disponíveis pode ser um fator penalizador face à classificação obtida através dos indicadores de SC, *"se houver informações e serviços que não estejam incluídos no nosso website somos penalizados"* (G). Já Cascais indicou que a Comunicação deve ir muito mais além da publicação de serviços no website, por vezes verificam-se disfuncionalidades porque os cidadãos não têm noção dos serviços que há na autarquia. Fafe referiu a falta de conhecimento, a nível nacional, que os cidadãos têm referente ao conceito de *Smart Cities* e que compete às Autarquias desmistificar esse conceito. Já Lisboa referiu a falta de uma estratégia *Top-to-Down*, no que diz respeito às *Smart Cities* e que esta pode influenciar de forma negativa o modo como se comunica com os cidadãos.

Na unidade de registo Serviços Municipais Acessíveis Online a desmaterialização dos serviços municipais foi apontada por todos os entrevistados como sendo uma prioridade e um objetivo a alcançar, sendo que a pandemia veio permitir um grande avanço nesse sentido, *"tornar o processo mais eficiente, mais assertivo e mais ágil para o cidadão"* (G). Guimarães deu como exemplo as senhas de atendimento nos serviços que podem ser obtidas online e com indicação da previsão da hora de atendimento. Outro exemplo foi o lançamento de uma App que permite a qualquer cidadão reportar em tempo real, através de uma fotografia, os problemas que acontecem em todo o concelho. Cascais referiu a vantagem da obrigatoriedade dos cidadãos se registarem online, pois é vista como uma vantagem para a autarquia conseguir ter dados efetivos sobre os residentes, que é uma das situações que é considerada um problema para a autarquia, a falta de dados dos residentes. Matosinhos indicou o lançamento para breve do portal Open Data, o lançamento de uma linha de atendimento, 800, concretizada em apenas 24 horas e com um conjunto de pessoas a efetuar o atendimento em casa mas com equipamento da Autarquia, onde foi necessário criar uma escala mas era a plataforma que fazia a gestão dos atendimentos, *"ao*

colocarmos um bocadinho de tecnologia e que no final do dia conseguimos fazer a diferença para quem está em casa e neste caso para quem não podia sair de casa, de facto é muito significativo" (M). Torres Vedras referiu a importância de existir um portal que contenha todo o histórico da relação entre o cidadão e a autarquia, sendo que é essencial ter acesso aos serviços de forma digital "desta parte mais tecnológica da situação é absolutamente essencial" (TV), garantindo que não haja necessidade de deslocações obrigatórias até ao centro da cidade. O Porto demonstrou ter mapas interativos com informação em tempo real já que "através do website é possível identificar os locais onde se encontram os equipamentos de deposição de resíduos indiferenciados, ecopontos, óleos alimentares e orgânicos" (P). Na unidade de registo Infraestruturas de IT apenas Guimarães fez referência ao benefício da partilha de dados por meio da inteligência artificial "obviamente respeitando o RGPD, conseguimos enviar inputs a outros cidadãos daquilo que procuram de forma mais concreta" (G).

- c) A subcategoria Economia apresenta apenas uma unidade de registo: Novos Negócios em que apenas o Porto referiu algo relacionado com tecnologia neste sentido, "Foi criada uma App para o comércio de rua "Shop in Porto" (P).
- d) Na subcategoria Planeamento apenas foi identificada uma unidade de registo: Cidadãos Envolvidos, nesta unidade importa realçar que as Autarquias contam com o contributo dos cidadãos "os projetos que vão sendo lançados em parceria com a restante comunidade" (F), "se sintam como parte integrante de uma comunidade" (F), "percebam que também têm o seu contributo a dar" (F) e mais uma vez a pandemia veio reforçar a ideia de envolvimento dos cidadãos no seu contributo "equipas no terreno que se deslocavam mediante as necessidades e dificuldades comunicadas" (M).
- e) Na subcategoria Saúde foram identificadas as unidades de registo: Consultas Médicas Online, Intervenção. Na unidade de registo Consultas Médicas Online, apenas Cascais fez referência sob o ponto de vista das *smart cities* com referência às teleconsultas "muitas intervenções na área da saúde (teleconsultas)" (C). Na unidade de registo Intervenção, apenas Matosinhos se pronunciou com a linha de apoio ao isolamento durante a pandemia "para ajudar quem necessitasse de compras ou produtos de farmácias, foi uma ação que teve muita adesão por parte da população e por isso teve um grande impacto" (M).
- f) A subcategoria Educação apresenta apenas uma unidade de registo: Literacia Digital. Nesta unidade Porto e Lisboa referiram diretamente o investimento da autarquia em ações de literacia digital "há alguns programas específicos para a questão da literacia digital" (P), "há iniciativas também de literacia tecnológica" (L1). Matosinhos referiu a disponibilização de tablets às pessoas idosas "que lhes permite comunicar entre eles e com os netos e familiares de forma interativa" (M) e a disponibilização de "uma App que contabiliza a pegada carbónica do cidadão

e a sua conversão num crédito que depois pode ser convertido numa taxa ou serviço, como por exemplo uma entrada num espetáculo"(M), não só como um incentivo à redução da pegada carbónica, mas também como um incentivo à literacia digital. De salientar também o investimento das autarquias neste âmbito como a entrega atempada, às escolas, de *"computadores e routers 4G"* (M) antes do mercado dos computadores colapsar com a situação da pandemia e a utilização de quadros interativos nas escolas "escola de última geração, em que os quadros são interativos" (TV).

g) Na subcategoria Transportes foram identificadas as unidades de registo: Informação Online das Vias Públicas e Tráfego, Parques Públicos com *ePayment*, Semáforos, Mapeamento Interativo de Ruas. No que concerne à Informação Online das Vias Públicas e Tráfego, os entrevistados apontaram referências a esta unidade de registo em que atualmente já conseguem proceder à recolha de dados, "atualmente já conseguimos ter dados"... "nível de mobilidade em duas ruas" (G) e "temos em ruas um conjunto de medidores que contabilizam o número de peões que passam em determinada rua" (TV), sendo que ainda em desenvolvimento perspetivam-se avanços tecnológicos significativos "Estamos de momento a construir um COI, Centro de informações integradas, e que vai ser fundamental para nós conseguirmos integrar toda esta informação" (G). Lisboa referiu a dificuldade que será para certas cidades implementarem um sistema destes, não só pelo valor envolvido, mas também pelo conhecimento tecnológico requerido "Esta plataforma é um gravador de dados, tecnologicamente complicado e de custos elevadíssimos" (L). Na unidade de registo Parques Públicos com ePayment apenas Torres Vedras se referiu com a criação de um sistema integrado de gestão de estacionamento "*que implicou um conjunto de ações dentro da própria cidade*". Guimarães fez referência à unidade de registo Semáforos quando indicou um aviso para condutores e a monitorização de peões "*conseguimos dar indicação luminosa aos condutores se um peão atravessar a passadeira*"(G), "*conseguimos também saber quantos peões atravessam aquela passadeira*"(G). Guimarães fez ainda referência à unidade de registo Mapeamento Interativo de Ruas quando indicou que o sistema de monitorização que possuem na cidade lhes permite contabilizar "*quantos carros sobem e descem uma rua*" (G) e "*permite-nos a possibilidade de intervir naquela rua por forma a diminuir o tráfego e a deslocação das pessoas*" (G).

h) Na subcategoria Telecomunicações foram identificadas as unidades de registo: Acessibilidade de Internet de Banda Larga, Fornecimento de Internet pelo Município.

Na unidade de registo Acessibilidade de Internet de Banda Larga foi evidenciada a importância que a internet tem nos dias de hoje e que atualmente esta deve ser vista como uma necessidade essencial que deve estar ao dispor de todos "*a conetividade e a internet têm de ser mais importantes ainda do que a eletricidade foi há 30 anos atrás*" (G) e a forma como já é utilizada

na interação com os cidadãos *"durante a pandemia realizámos diversas ações, obviamente de forma virtual, utilizando a plataforma MIRO"* (P). Apesar da evidência registada ao facto de a internet ser considerada essencial, apenas o Porto e Lisboa fizeram referência à unidade de registo Fornecimento de Internet pelo Município, indicando a disponibilidade de redes na cidade *"a nossa rede wi-fi pública, é distribuída de forma gratuita e chama-se Porto Free wi-fi"* (P), *"implementámos uma rede lora, uma rede IoT, e é uma rede completamente aberta, gratuita, em que qualquer pessoa pode utilizar"* (L1).

i) Na subcategoria Energia apenas foi identificada uma unidade de registo: Sistema de Gestão de Iluminação Pública. Neste contexto Fafe fez referência à iluminação pública através de lâmpadas LED e de semáforos que são alimentados através de painéis solares, *"na iluminação pública além de utilizarmos lâmpadas LED queremos também passar para alimentação através de painéis solares"* (F).

j) Na subcategoria Ambiente e Alterações Climáticas foram identificadas as unidades de registo: Construção ou Renovação de Espaços em Conformidade com os princípios verdes, Monitorização da Qualidade do Ar, Redução Emissões de Som.

Na unidade de registo Construção ou Renovação de Espaços em Conformidade com os princípios verdes, verificou-se a preocupação de se querer aumentar os espaços verdes para uma diminuição das consequências das alterações climáticas *"incluir coberturas verdes nos edifícios da cidade, que são telhados naturais, com plantas"* (P), *"criar zonas de humedificação e ensombramentos artificiais nas zonas onde não se consegue plantar árvores"* (L2). Guimarães destaca-se na unidade de registo Monitorização da Qualidade do Ar, pelo facto de efetuar medições da qualidade do ar, *"temos uma plataforma que regista a biodiversidade de Guimarães permite-nos analisar por exemplo que tipo de aves regressam ao habitat na cidade de Guimarães e isso acontece pela qualidade do ar"* (G). O mesmo sucede na unidade de registo Redução Emissões de Som *"atualmente já conseguimos ter dados, embora não em todo o território, dos níveis de ruídos em algumas ruas"* (G).

k) No que concerne à subcategoria Resíduos Sólidos, esta apresenta-se apenas com uma unidade de registo, Recolha Individual com Monitorização de Quantidade, aqui o destaque vai para Fafe onde atualmente a recolha de lixo é realizada porta-a-porta, mas ainda sem monitorização da quantidade, estando ainda por implementar a monitorização de quantidade, *"mas todos pagam da mesma forma"..."temos de criar um mecanismo para incentivar as famílias a reduzirem o consumo, a reutilizarem e a reciclarem"* (F).

3.3. Marketing Territorial

O tema marketing territorial apresenta-se dividido em quatro categorias identificadas como sendo: Mercados Alvo, Fatores de Marketing, Estratégia da Autarquia, Visão do Marketing. Seguidamente cada categoria apresenta-se dividida em subcategorias e cada uma desta em unidades de registo, perfazendo um total de 9 subcategorias e 24 unidades de registo.

3.3.1. Mercados Alvo

A categoria Mercados Alvo apresenta-se dividida em duas subcategorias: Novos e Atuais Residentes, Turistas e Viajantes. Na subcategoria Novos e Atuais Residentes foram identificadas as unidades de registo Famílias, Crianças e Adolescentes, Idosos e na subcategoria Turistas e Viajantes apenas foi identificada uma unidade de registo Serviços Turísticos, como se pode verificar na tabela 14.

Tabela 14 - Marketing Territorial - Mercados Alvo

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Marketing Territorial	Mercados Alvo	Novos e Atuais Residentes	Famílias	"uma vila que tem o seu modelo de crescimento assente num território construído para famílias"	C
			Crianças e Adolescentes	"caminhamos para a fixação dos jovens na nossa cidade"	F
			Idosos	"Matosinhos é uma cidade que se preocupa com o bem-estar da sua população e que procura ter sempre ideias e projetos que nos ajudam a colmatar as fragilidades do ponto de vista social."	M
		Turistas e Viajantes	Serviços Turísticos	"Lisboa tem a Associação de Turismo de Lisboa, que outras cidades não têm, que apesar de ter uma organização municipal, tem os parceiros da hotelaria e restauração, mas que estão muito vocacionados para o internacional e que apontam a sua comunicação apenas para o mercado internacional"	L2

- a) Na subcategoria Novos e Atuais Residentes foram identificadas as unidades de registo: Famílias, Crianças e Adolescentes, Idosos e em todas se verifica uma preocupação pelo bem estar dos cidadãos: "*perceber exatamente o que é que as pessoas querem, de que forma é que querem e adaptar isto àquilo que nós conseguimos realizar*" (TV), "*caminhamos para a fixação dos jovens na nossa cidade*" (F), "*preocupa com o bem-estar da sua população e que procura ter sempre ideias e projetos que nos ajudam a colmatar as fragilidades do ponto de vista social*" (M).
- b) Na subcategoria Turistas e Viajantes apenas foi identificada uma unidade de registo: Serviços Turísticos e nesta unidade verificamos que os entrevistados não revelaram grande entusiasmo, ou não atribuíram relevância à área do turismo, pois apenas Lisboa se referiu à parceria da Associação de Turismo de Lisboa com os parceiros da hotelaria e restauração.

3.3.2. Fatores de Marketing

A categoria Fatores de Marketing apresenta-se dividida em três subcategorias: Atrações, Influenciadores, Imagem e Qualidade de Vida. Na subcategoria Atrações foram identificadas as unidades de registo: Atrações Naturais, Edifícios Históricos, Monumentos, Cultura, Outros. Na subcategoria Influenciadores foram identificadas as unidades de registo: Pessoas Famosas, Pessoas Competentes. E na subcategoria Imagem e Qualidade de Vida foram identificadas as unidades de registo: Coerente, Apelativa, Distinta. Conforme indicado na tabela 15.

Tabela 15 - Marketing Territorial - Fatores de Marketing

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Marketing Territorial	Fatores de Mkt	Atrações	Atrações Naturais	"vários espaços de natureza e lazer como a Albufeira de Queimadela"	F
			Edifícios Históricos	"património UNESCO"	G
			Monumentos	"uma oferta variada de museus entre os quais o Museu do Rali"	F
			Cultura	"artesanato e tradições"	F
			Outros	"Lisboa, é uma das maiores cidades europeias mais atrativa para a inovação"	L1
		Influenciadores	Pessoas Famosas	"tem de ser algo que estravasse o poder local, tem de envolver as empresas, os artistas, os criativos, etc."	L2
			Pessoas Competentes	Iniciativa Terra Justa: "Os convidados são não só nacionais como internacionais" ... "2 elementos dos capacetes brancos da Síria, nessa altura falava-se muito da crise na Síria e foi muito interessante ver a preocupação e a interação das pessoas e como elas refletiam ao ouvirem experiências e partilhas de determinadas situações."	F
		Imagem e Qualidade de Vida	Coerente	"consigo comprar os legumes ao meu vizinho do lado"	TV
			Apelativa	"esses critérios são: educação"... "a segurança"... "saúde; entretenimento ou oferta cultural e precisamente o ambiente, porque é preciso um sítio que seja bonito, seja bem tratado, em que o ar seja puro, em que as condições naturais e da natureza sejam acessíveis."	C
			Distinta	"estamos entre os 5 municípios que oferecem aos seus cidadãos a melhor oferta cultural a nível nacional"	TV

a) Na subcategoria Atrações foram identificadas as unidades de registo: Atrações Naturais, Edifícios Históricos, Monumentos, Cultura, Outros.

Há interesse dos entrevistados em identificarem aquilo que mais os distingue a nível de Atrações: "*vários espaços de natureza e lazer como a Albufeira de Queimadela*"(F), "*património UNESCO*" (G), "*artesanato e tradições*" (F), mas Fafe refere a falta de uma aposta a nível cultural para atrair visitantes e residentes, enquanto Lisboa apesar de se considerar atrativa defende que é necessário "*algo que estravasse aquilo que é o poder local, tem de envolver as empresas, os artistas, os criativos, etc*" (L2).

b) Na subcategoria Influenciadores foram identificadas as unidades de registo: Pessoas Famosas, Pessoas Competentes. Nesta subcategoria o destaque vai para a unidade de registo Pessoas Competentes através da Iniciativa Terra Justa: "*Os convidados são não só nacionais como internacionais*"... "*foi muito interessante ver a preocupação e a interação das pessoas e como elas refletiam ao ouvirem experiências e partilhas de determinadas situações.*" (F).

Na subcategoria Imagem e Qualidade de Vida foram identificadas as unidades de registo: Coerente, Apelativa, Distinta. Os entrevistados mencionam que a Imagem e Qualidade de Vida dos seus cidadãos é em Torres Vedras coerente com a atividade agrícola local "*consigo comprar os legumes ao meu vizinho do lado*" (TV) e distinta "*estamos entre os 5 municípios que oferecem aos seus cidadãos a melhor oferta cultural a nível nacional*" (TV) e em Cascais é apelativa pela qualidade da saúde, segurança e educação.

3.3.3. Estratégia da Autarquia

A categoria Estratégia da Autarquia, apresenta-se como a terceira categoria analisada no tema marketing territorial e apresenta-se com as subcategorias: Marca da Cidade, Promoção da Cidade, como se pode verificar na tabela 16.

Tabela 16 - Marketing Territorial - Estratégia da Autarquia

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Marketing Territorial	Estratégia da Autarquia	Marca da Cidade	Ativação	"temos uma estratégia de Marketing Territorial, que inclui as empresas "Guimarães Marca""	G
			Comunicação	"estabeleceu-se quase uma relação direta com as redações e isso depois potencia toda a questão do Marketing e da atratividade pelo território"	M
			Posicionamento	"através da criação da marca "Porto." procura "trazer à superfície os valores do Porto, evidenciá-los de forma subtil, recusando espetacularidade e ostentação; não faz mais do que sublinhar e acentuar qualidades portuenses que todos reconhecemos, mas para as quais precisamos, periodicamente, de ser alertados"	P
		Promoção da Cidade	Território	"acho que é por aí que nós nos podemos diferenciar, não pela questão da cidade, mas sim pela questão do município, ter um equilíbrio tal que permita que as pessoas por um lado tirem o seu rendimento da Terra e por outro lado, as pessoas que não trabalham com a terra conseguem ter o bem-estar estando a 25 minutos da capital"	TV
			Produtos / Serviços	"dotar a marca Cascais, com um determinado tipo de produtos e de argumentos que nos permita atingir precisamente esse objetivo"	C

a) Na subcategoria Marca da Cidade foram identificadas as unidades de registo: Ativação, Comunicação, Posicionamento.

Os resultados obtidos na unidade de registo Ativação permite-nos concluir que Guimarães, Cascais, Matosinhos e Porto concretizam ações de ativação da marca da cidade, "*Quando criámos o Guimarães Marca, aplicámos o marketing territorial, começámos com 30 empresas e hoje temos 72 empresas*" (G), "*marca Porto. procura trazer à superfície os valores do Porto, evidenciá-los de forma subtil*" (P).

É de destacar a preocupação de Lisboa, não ter uma marca de cidade "*Acho que Lisboa tem um caminho gigante para percorrer nesta área e não é dada essa oportunidade à cidade para crescer no campo do marketing territorial, porque a cidade nem uma assinatura tem*" (L2)

Podemos concluir que na unidade de registo Comunicação é identificada pelos entrevistados como o alinhamento estratégico da autarquia, é essencial do ponto de vista do Marketing, não

pode ser feito por cada serviço ou por cada ação, tem de ser coeso. *"alinhamento estratégico está presente em todas as situações que operam e que trabalham a marca Cascais, quer do ponto de vista local, interno, quer do ponto de vista externo"* (C), *"estabeleceu-se quase uma relação direta com as redações e isso depois potencia toda a questão do Marketing e da atratividade pelo território"* (M), *"o Marketing que se fizer de Lisboa, daqui a 1 ou 2 anos tem de ser o de uma cidade verde, sustentável e que quer diminuir a pegada ecológica, que não dispensa ninguém."*(L2). Na unidade de registo Posicionamento verificamos que em cada cidade entrevistada foi possível perceber a importância de como uma marca de cidade se posiciona no mercado e de uma forma geral podemos dizer que todos concordam que através do marketing territorial materializam o que academicamente já está provado. Esta unidade de contexto tem muita referência por parte dos entrevistados e isso demonstra não só o interesse deles face ao seu posicionamento, como também realça a importância de como uma marca se deve posicionar no mercado. Guimarães posiciona-se com um forte polo económico *"temos um clube de classificação de empresas onde estão incluídas 72 empresas, representam mais de 6.000 postos de trabalho e que têm cerca de 500 milhões de Euros de volume de negócios"* (G) e muito focada na sustentabilidade *"Guimarães Marca acaba por ser uma alavanca para a sustentabilidade, pois as empresas que dela queiram fazer parte têm de respeitar na íntegra o regulamento da sustentabilidade, onde está incluída também o eixo da sustentabilidade social."* (G). Fafe já se considera uma cidade inteligente *"No fundo ainda não somos uma grande cidade inteligente, mas estamos a percorrer o nosso caminho"* (F). *"Cascais criou um posicionamento de Smart City que se traduz num território procurado pela sua simplicidade, facilidade de utilização, transparência e capacidade de comunicação entre o governo e os cidadãos."* e *"fazer de Cascais um melhor sítio para viver um dia, uma vida inteira"* (C). Matosinhos *"não tem tanta história com património comparativamente a outras cidades, pegou-se ao mar e à cultura do peixe e por isso tem o slogan "All best fish" e tenta alimentar a questão turística e a atratividade ao território com base neste slogan, como sendo a sala de jantar ou a sala de almoços do grande Porto e do Norte de Portugal"*(M). Torres Vedras *"o município tem esta relação muito própria com a natureza e muito própria com a Terra"* (TV). Lisboa *"A sustentabilidade é algo neste momento intrínseco a Lisboa, porque se antes da capital verde já se fez um longo caminho de resiliência e de construção de uma cidade mais sustentável, até mesmo porque este ano somos Capital Europeia do Desporto"* (L2). Porto *"parece-me que há aqui um trabalho nesse sentido, não no sentido de promover ou de uma promoção de venda mas no sentido de efetivamente pensarmos o futuro, é pensado com base naquilo que queremos para o nosso futuro, para o futuro dos nossos filhos e, nesse sentido sim, o nosso marketing territorial será um marketing estratégico, porque é pensado no médio/longo prazo, porque é discutido, porque é feita a*

integração da população, porque é feita uma monitorização dos resultados alcançados, ou pelo menos pretende-se fazer"(P).

- b) Na subcategoria Promoção da Cidade foram identificadas as unidades de registo: Território, Produtos / Serviços. Na unidade de registo Território observamos que os entrevistados manifestaram a sua perspetiva de marketing face ao território enaltecendo alguns factos e valências dos seus próprios territórios, *"Nós temos uma componente de hortofrutícola/agroindústria muito forte"* (TV), *"não pode ser visto como uma perspetiva turística, tem que ir muito mais além"* (F). Lisboa referiu a importância que o marketing representa para *"ajudar a conquistar moradores, investidores e turistas"* e alertou para o facto de muitas cidades a nível nacional não o fazerem. Fafe, Torres Vedras, Porto e Lisboa referiram que o marketing territorial sustenta as *smart cities*, *"Pode e deve ser desenhado pensando as questões da sustentabilidade e as questões das cidades inteligentes"* (F), *"acabam por beneficiar as 2 situações, ou seja, eu ao ter esta questão do marketing territorial devidamente definido e ao estar a apostar nessa situação isto vai puxar pela questão desta cidade, enquanto cidade inteligente"* (TV), *"se entendermos o marketing numa lógica de garantir a ligação, garantir uma boa ligação, garantir uma exequibilidade, aí sim pode sustentar as cidades inteligentes."* (P), *"Sem marketing territorial a cidade inteligente não é conhecida pelas pessoas e não é valorizada naquilo que são as políticas autárquicas"* (L2). Apenas Cascais discorda desta opinião *"acho também que o marketing territorial não sustenta as smart cities"* (C). Na unidade de registo Produtos / Serviços, não se verificou relevância por parte dos interessados em promover produtos ou serviços, à exceção de Cascais e Matosinhos. Cascais referiu que o foco do Marketing são as pessoas, assim a marca Cascais tem de estar associada a produtos e serviços *"dotar a marca Cascais, com um determinado tipo de produtos e de argumentos que nos permita atingir precisamente esse objetivo"* sendo que considera que *"o nosso negócio é com pessoas, neste caso para viverem, um dia sendo um turista ou um residente"*. Já Matosinhos aposta em serviços digitais *"esta App foi agora apadrinhada pela google e poderá inclusive ter um boost de publicidade"*.

3.3.4. Visão do Marketing

A categoria Visão do Marketing, é a quarta categoria analisada no tema marketing territorial e apresenta-se com as subcategorias: Ações de Marketing, Aplicação de Marketing Territorial, como se pode verificar na tabela 17.

Tabela 17 - Marketing Territorial - Visão do Marketing

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplos)	Freq.
Marketing Territorial	Visão do Marketing	Ações de Marketing	Marketing Operacional de "venda de cidades"	"há uma preocupação da Câmara em promover iniciativas que promovam a inovação a nível da cidade em geral"	L1
			Marketing Estratégico do Território	"Temos aproveitado o assinalar de algumas datas, como por exemplo o Dia Mundial da Água, o Dia Mundial do Ambiente, o Dia Internacional da Biodiversidade, o Dia da Floresta, etc., para dar maior visibilidade a estas temáticas"	F
			Marketing Estratégico e Integrado de Desenvolvimento Territorial	"quando vamos a qualquer país, a qualquer feira internacional, nós vamos como "Guimarães Marca", enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas sediadas no nosso concelho"	G
		Aplicação de Marketing Territorial	Paradigma	"O Marketing Territorial não é só conceptual, ele é aplicado no nosso dia a dia"	G
			Planeamento	"não se trata de um conceito meramente académico, porque todo o trabalho que tem vindo a ser feito no município do Porto tem tido a capacidade de angariar uma série de empresas da nova senda tecnológica que se tem instalado no Porto e que tem criado uma série de postos de trabalho e que com isso criam-se outro tipo de sinergias, isso é o resultado do trabalho que tem vindo a ser feito ao longo dos anos"	P

a) Na subcategoria Ações de Marketing foram identificadas as unidades de registo: Marketing Operacional de "venda de cidades", Marketing Estratégico do Território, Marketing Estratégico e Integrado de Desenvolvimento Territorial. Na unidade de registo Marketing Operacional, pelos resultados apresentados podemos dizer que Lisboa apresenta uma tendência para uma visão a curto prazo do Marketing, Marketing Operacional de promoção das cidades, pois valoriza um posicionamento de produtos e do Marketing de eventos *"há uma preocupação da Câmara em promover iniciativas que promovam a inovação a nível da cidade em geral"* (L1). Na unidade de registo Marketing estratégico do território, de acordo com o apuramento dos dados concluímos que Fafe e Matosinhos têm interesse na aplicação de uma visão a médio prazo do Marketing, Marketing estratégico do território, pretendendo desenvolver marcas territoriais e fortalecer o tecido empresarial: *"Temos aproveitado o assinalar de algumas datas, como por exemplo o Dia Mundial da Água, o Dia Mundial do Ambiente, o Dia Internacional da Biodiversidade, o Dia da Floresta, etc., para dar maior visibilidade a estas temáticas"* (F), *"hoje em dia vivemos numa sociedade demasiado dinâmica para que se consiga fazer Marketing a longo prazo"..."uma perspectiva a curto e médio prazo, sendo que a própria dinâmica das Autarquias inviabiliza que seja de outra forma."* (M). Embora estas cidades demonstrem já uma tendência para se aproximarem da visão a longo prazo, *"Tivemos uma primeira experiência"..."com a bolsa de turismo de Lisboa em que chamámos todos os agentes locais das mais variadas atividades para participarem num stand conjunto e foi um sucesso, conseguimos uma enorme adesão por parte dos privados e conseguir ter expressão como um território coeso."* (F). Na unidade de registo Marketing estratégico e integrado de desenvolvimento territorial, de acordo com os dados

obtidos, observamos que Guimarães, Porto, Cascais e Torres Vedras demonstram ter interesse na aplicação de uma visão a médio prazo do Marketing, já que promovem o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e emancipada: *"quando vamos a qualquer país, a qualquer feira internacional, nós vamos como "Guimarães Marca", enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas sediadas no nosso concelho"* (G), *"posicionamento de Cascais foi precisamente pensado através da nossa estratégia/modelo de crescimento, mas depois daí veio o nosso posicionamento de marketing que por sua vez depois é replicado para todas as campanhas que nós fazemos, quer do ponto de vista urbanístico quer do ponto de vista de comunicação institucional, que é "o melhor sítio para viver um dia uma vida inteira" "* (C), *"uma cidade que procura adotar boas práticas e implementá-las e que tem feito esse percurso"* (P), *"ter um conjunto de equipamentos em que me une desde o centro de interpretação ...no território do Oeste a ter uma piscina, a ter uma azenha, que é um equipamento cultural, a ter um parque verde de grande dimensão, a voltar a ter mais um conjunto de azenhas e acabar este percurso todo numa zona em que passo a ter um museu, que é um centro de interpretação da forma como era feita a macieira originalmente e aquilo que era originalmente uma ecopista e que aquilo que quando nós olhamos chamamos de caminhadas, percursos de bicicleta e andamos por aqui, passa a ser uma coisa completamente diferente, em que eu passo a ter um conjunto de coisas interligadas e em que eu estou a desenvolver o conjunto dos 3 eixos e não estou a desenvolver um único eixo"* (TV)

- b) Na subcategoria Aplicação de Marketing Territorial foram identificadas as unidades de registo: Paradigma, Planeamento. Na unidade de registo Paradigma observamos que a maioria dos entrevistados considera que o marketing territorial não é um conceito académico e que é aplicado nas suas estratégias de marketing. *"O marketing territorial não é só conceptual, ele é aplicado no nosso dia a dia"*(G), *"estamos a trabalhar mais numa perspetiva de programas e de estratégias, definição de estratégias e implementação de ações"* (F). Na unidade de registo Planeamento da Aplicação do Marketing Territorial verificamos que as cidades que já aplicam o marketing territorial conseguem identificar os benefícios e vantagens que este representa para a cidade. Neste contexto um dos entrevistados afirma que: *"para cidades urbanas como Matosinhos, não tenho dúvidas que o marketing é fundamental e que ajuda a promover a cidade"* (M). Quem ainda não aplica, demonstra ter interesse em fazê-lo pois considera que trás benefícios e vantagens para a cidade, como foi o caso de alguns entrevistados que o afirmaram: *"O plano de marketing territorial vai permitir posicionar-mos no mercado intermunicipal, nacional e internacional"* (F), *"O marketing territorial é importantíssimo, sem ele as cidades não evoluem, até podem evoluir, mas o que acontece é que nunca vão ser reconhecidas, porque o Marketing*

vai fazer todo o desenvolvimento, tem de acautelar a estratégia de crescimento para acompanhar a cidade, sempre a médio e longo prazo."(L2), "temos que ter muito bem definido o que é que queremos"... "as potencialidades do meu município e tentar rentabilizar essas potencialidades ao máximo e fazer esse caminho" (TV).

Capítulo IV

4. Discussão de Resultados

Após a descrição e análise dos resultados obtidos, apresentados no capítulo anterior, iremos proceder à discussão dos resultados da presente investigação, confrontando-os com a literatura. Importa referir que com a presente investigação procurámos responder à questão de partida “Qual a importância do marketing territorial na criação de *smart cities* socialmente sustentáveis, em Portugal?” e aos objetivos definidos: Perceber de que forma a sustentabilidade social pode influenciar as estratégias de marketing territorial; Identificar as *smart cities* existentes; Identificar os indicadores de *smart cities*; Perceber de que forma as *smart cities* promovem a sustentabilidade social; Quais as estratégias de marketing territorial aplicadas em *smart cities*. Assim, por uma questão de organização da discussão, esta será apresentada por ordem dos objetivos propostos.

4.1. Perceber de que forma a Sustentabilidade Social pode influenciar as estratégias de Marketing Territorial

De acordo com Covas & Covas (2020) a “smartificação” das cidades e dos territórios é uma abordagem exploratória inovadora das relações complexas entre tecnologia, pessoas e territórios.

Os resultados desta investigação demonstram que todas as cidades envolvidas no estudo assumem um compromisso com a sustentabilidade e ao mesmo tempo verifica-se uma preocupação em adaptar as estratégias políticas às necessidades atuais dos cidadãos, como por exemplo, optar por implementar projetos mais sustentáveis, não dar tanta importância à quantidade de ações, mas sim adaptar as ações que vão ao encontro das necessidades dos cidadãos. A sustentabilidade revela-se uma prioridade na gestão autárquica, sendo que a Comunidade Europeia (CE) tem contribuído de forma muito significativa através dos projetos que promovem a cooperação para o desenvolvimento territorial e destacam as cidades pelas boas práticas e projetos implementados.

Segundo Fernandes (2017) transformar cidades tradicionais em *smart cities* é uma oportunidade não só para os governos, mas também para os cidadãos inovarem. As cidades no fundo são lugares onde as tecnologias de informação são usadas para responder não só a velhos como também a novos problemas.

Neste estudo todos os entrevistados indicaram formas em que os cidadãos contribuíram para o planeamento da cidade, seja através de *living labs*, centros de inovação, orçamento participativo ou de projetos semelhantes ao “A Minha Rua”. Começa a verificar-se que estas participações, por um lado querem voltar a ser mais diretas com os gestores de bairro que fazem a ligação direta entre os bairros e as autarquias e por outro lado querem ser mais tecnológicas, através de *apps*, *workshops online* e registos *online*.

Ainda dentro da estratégia autárquica, a comunicação é vista pelos entrevistados como um importante e valioso instrumento para o planeamento da estratégia autárquica. A comunidade empresarial também revelou ser um fator de contribuição para o planeamento da estratégia autárquica, embora apenas indicado por Guimarães. O governo local também tem a possibilidade de contribuir para a inovação dos serviços prestados aos cidadãos e conseqüentemente para o planeamento da estratégia autárquica, com a apresentação de propostas através de um programa de inovação para a gestão aberta e colaborativa e com base na transformação digital e inovação organizacional.

De acordo com Ferreira *et al.* (2015) aumentar a resiliência das cidades significa abordar temas ligados à sustentabilidade social, como a redução da pobreza, pois uma cidade resiliente é aquela que está preparada para os impactos climáticos, mas também para os de ordem social. Os autores indicam ainda que é urgente identificar as necessidades e os problemas de cada cidade de forma independente e não a partir de um modelo pré-existente, pois cada cidade tem as suas características e necessidades próprias, e assim será possível a transformação para *smart cities* socialmente sustentáveis.

No eixo da sustentabilidade económica, a preocupação dos entrevistados, é grande face à situação da pandemia que atravessamos, sendo que se perspetiva que o PRR venha dar um contributo de estabilidade, onde mais uma vez se perspetiva o contributo dos fundos comunitários. No eixo da sustentabilidade social, verificou-se por parte dos entrevistados um forte interesse. Embora muitas vezes se verifique que este eixo é confundido com a ação social direcionada apenas às camadas sociais com maiores necessidades financeiras, é necessário olhar para todas as camadas, promovendo a inclusão social, acesso pleno à cidadania, garantir o acesso aos serviços, educação e saúde e não deixar ninguém para trás. Uniformemente os entrevistados afirmaram que não se pode prevalecer um eixo da sustentabilidade em detrimento de outro, por vezes é necessário dar mais importância momentânea a um dos eixos dependendo das necessidades apresentadas pelos cidadãos, mas é importante não esquecer que os três eixos funcionam em sintonia. Talvez o eixo ambiental tenha por vezes mais relevância, porque foi o primeiro eixo com que o governo se preocupou quando

se começaram a levantar os problemas da sustentabilidade e das alterações climáticas. O eixo económico também surgiu com prioridades muito bem definidas, no entanto o social é também importante e é bom que não nos esqueçamos disso.

Segundo as Nações Unidas (2019) em 2015, mais de 190 países acordaram os ODS e estes representam as prioridades globais para a Agenda 2030 e que requerem uma ação à escala mundial de governos, empresas e sociedade civil. Até 2030 serão implementadas medidas económicas, ambientais e sociais para conseguir transformar Portugal num país mais sustentável, sendo que as prioridades do governo português são: educação de qualidade (ODS 4), igualdade de género (ODS 5), indústria, inovação e infraestruturas (ODS 9), reduzir as desigualdades (ODS 10), ação climática (ODS 13) e proteger a vida marinha (ODS 14) (European Union, 2020b).

Desta forma, neste estudo, foram analisados alguns ODS no tema da sustentabilidade e verificou-se que na sustentabilidade económica no campo da inovação e empreendedorismo foi dada relevância aos fundos europeus e parcerias com entidades nacionais. Na investigação e desenvolvimento muitos são os projetos que têm estado a ser desenvolvidos neste campo, nomeadamente em Guimarães e Porto, tanto a nível social como ambiental. Os projetos colaborativos permitiram identificar o que os entrevistados orgulhosamente referiram como entidades e projetos que com as suas cidades colaboram para o desenvolvimento económico no campo da inovação, sendo que apenas Lisboa referiu a dificuldade que existe a nível nacional de concretizar mais projetos apresentados por *start-ups* dada a dificuldade existente ao nível da contratação pública, exemplos destas parcerias são a Tec-Minho, Universidade do Minho, ODSlocal, Consórcio Intermunicipal do Oeste, A Empresa de Transportes Públicos do Porto - STCP, Caetano BUS, Siemens, Universidade do Porto, etc. A internacionalização dos negócios em mercados de exportação, revela-se uma oportunidade enquanto estratégia de marketing territorial se forem promovidas ações conjuntas como forma de promover as empresas sediadas no concelho, exemplo disso é Guimarães. Nos negócios e indústria, os entrevistados deram exemplos de como as autarquias ajudaram a manter os negócios atuais, alguns durante o confinamento a que a pandemia nos sujeitou, outros deram exemplos do antes ou após pandemia, como ações de formação para comerciantes e soluções de espaços abertos promovidos pelas autarquias. Projetar infraestruturas e serviços para crescimento económico, verifica-se que é uma maior preocupação de cidades que não estão tão desenvolvidas neste campo e onde será mais difícil haver investimento de empresas. Na ajuda a novos empreendedores também se verificaram incentivos na promoção de ações como espaços de tertúlias e workshops. Para empresas e filiais, as feiras internacionais revelaram-se um meio para alcançar essa atração, desde que as autarquias promovam e incentivem a participação e promoção do

território, Guimarães é exemplo disso. Há também zonas com formação exclusiva de trabalho qualificado, mas faltam empresas que queiram investir na região, como identificado por Fafe.

Os ODS também se encontram ligados à sustentabilidade social, por isso a análise deste estudo também reflete aqui os seus resultados. O risco de pobreza e reduzir desigualdades, foi o foco mais identificado no âmbito dos programas de emergência social, tanto para os idosos como para os jovens. Na estabilidade e programas de apoio, verifica-se a preocupação das autarquias em encontrar soluções para dar apoio aos cidadãos que deles necessitem. A qualidade da saúde foi referida pelos entrevistados como estando direcionada essencialmente para os idosos, na promoção da atividade física. Na educação e especificamente na qualidade de ensino, os entrevistados referem ações de melhoria das condições de ensino, tal como quadros interativos e escolas a funcionarem a tempo inteiro. Sendo que também referiram a atribuição de bolsas de estudo, com o intuito de promover o ensino e garantir os estudos aos jovens que pertencem ao concelho. Os projetos, nos quais as autarquias estão envolvidas ou a desenvolver, ligados à área do ambiente ou a projetos de fundos europeus relacionados com a educação também foram evidenciados pelos entrevistados. Em questão de segurança, também os entrevistados referiram projetos ligados à ação social, apoios na área da violência doméstica, companhia a idosos que vivem sozinhos, etc. No que diz respeito à habitação, os entrevistados deram exemplos de projetos de apoio ao arrendamento, reabilitação de habitações ou numa tentativa de trazer cidadãos para a cidade.

Os ODS também se encontram ligados à sustentabilidade ambiental, por isso a análise deste estudo também reflete aqui os seus resultados. A mobilidade foi um dos temas mais evidenciado pelos entrevistados como sendo uma preocupação ambiental pelos benefícios da redução de emissões, mas também social pelos benefícios que representa a nível de saúde, mas também no tema das *smart cities* como uma solução inteligente. As bicicletas partilhadas, são identificadas pelos entrevistados como uma forma de promover um estilo de vida saudável, amigas do ambiente e representativas de padrões de mobilidade mais sustentável. Nas redes de transporte, Cascais identificou que já têm autocarros gratuitos para residentes e a opinião de Lisboa é a aposta na necessidade de melhoria de redes. Lisboa e Porto referiram ter procedido à troca da frota para veículos com baixa emissão de CO₂. Em relação às estações de carregamento de veículos elétricos, a opinião dos entrevistados é uniforme no sentido de já haver vários equipamentos disponíveis. Na produção e consumo sustentáveis onde o destaque vai para a utilização de lâmpadas LED. No que concerne à biodiversidade, os entrevistados indicaram que graças à diminuição da circulação de carros movidos a combustível fósseis a qualidade do ar melhorou significativamente e estão a implementar políticas de promoção de espaços verdes para preservar o habitat natural. Em relação à água potável e saneamento, Lisboa indicou que desenvolveu um sistema para águas residuais reutilizadas, para ser

aplicado na lavagem de ruas e rega de jardins. E Guimarães indicou a redução do consumo de água em 2/3, em empresas de produção industrial que pertencem a “Guimarães Marca”. Nos resíduos apenas Lisboa e Porto se referiram com programas de melhoramento de recolhas ao domicílio e tratamentos, talvez por serem grandes centros de produção destes resíduos. Nos edifícios, identificou-se Lisboa e Porto no contexto dos princípios verdes, onde o destaque vai para a recolha de resíduos e para a referenciação à pobreza a nível de climatização dos edifícios. A agricultura urbana também referida pelos entrevistados demonstra que já existem tentativas de criação de hortas urbanas, no Porto e em Fafe. No que diz respeito ao uso do solo, verifica-se uma preocupação para que os solos sejam preservados. Os mercados alvo para as cidades deste estudo foram identificados pelos entrevistados como sendo famílias, crianças, adolescentes e idosos, onde se constatou uma preocupação pelo bem-estar dos cidadãos, com o bem-estar da população, saber o que os cidadãos procuram, quais as suas expectativas e como podem ajudar a sociedade. Outro grupo identificado foram os turistas e visitantes, sendo que apenas Lisboa se referiu aos serviços turísticos, à parceria da Associação de Turismo de Lisboa com os parceiros da hotelaria e restauração da cidade.

Segundo Kotler, Haider & Rein (1993) os lugares deviam ser geridos como empresas e através do marketing seria possível gerar e criar valor para os lugares, aumentando a sua atratividade e competitividade. Os autores evidenciaram a relevância de um planeamento estratégico eficaz de lugares, territórios ou regiões que satisfaçam as necessidades não só dos residentes, mas também dos trabalhadores e empresas.

Neste estudo, nos fatores de marketing verificou-se que houve interesse por parte dos entrevistados em identificarem aquilo que mais os distingue a nível de atrações, por forma a atrair visitantes e residentes. Essas atrações foram os espaços verdes, património cultural, artesanato, cultura e ações que envolvam não só empresas, mas também artistas e criativos que podem contribuir com inovação para as cidades. Segundo os entrevistados, pessoas famosas e pessoas competentes são influenciadores para atrair novos residentes e turistas.

Constata-se que em Torres Vedras, a imagem e qualidade de vida dos seus cidadãos é coerente com a atividade agrícola local, distinta porque está entre os melhores cinco municípios que proporciona a melhor oferta cultural a nível nacional e em Cascais é apelativa pela qualidade da saúde, segurança e educação.

4.2. Identificar as *Smart Cities* existentes

De acordo com Fernandes (2017), as cidades apenas se transformam em *smart cities* quando desenvolvem estratégias que contemplam os aspetos ambientais, urbanos, sociais e económicos.

Neste estudo, a opinião dos entrevistados foi uniforme, no sentido de que as relações com outros municípios são benéficas, pela partilha e transmissão de conhecimentos e também pelo facto de poderem participar em ações promovidas pelos projetos da UE e obter o conhecimento de experiências vividas em outras cidades. Como dificuldades foi referido que os projetos não podem ser replicados na íntegra pois as características variam de lugar para lugar e foi apontada a dificuldade de cooperação a nível nacional entre os vários municípios. Nas desigualdades o foco vai maioritariamente para a questão da dimensão das realidades de cada cidade, por exemplo, Lisboa considera que no sul da Europa ainda não existam verdadeiras *smart cities*, sendo que dentro do contexto nacional também se apontam desigualdades pela diferença de verbas atribuídas na gestão autárquica e pelo número de cidadãos que cada cidade incorpora.

Segundo Maček, Ovin, & Starc-Peceny (2019) não existe um conceito robusto de *smart cities* e a definição mais frequente, na literatura, define-a como sendo uma área urbana desenvolvida, que tem a capacidade de gerar desenvolvimento económico sustentável e elevada qualidade de vida. Assim, uma cidade deve ser capaz de identificar e resolver efetivamente os seus principais desafios de desenvolvimento, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos seus cidadãos.

Os entrevistados têm a perceção de as suas cidades já terem sido avaliadas em termos de *smartness*, sendo que os que ainda não o foram pretendem vir a sê-lo, pois consideram que se trata de um benefício, mais a nível internacional do que nacional.

De acordo com as Nações Unidas (2019) as cidades são espaços de problemas, desafios e oportunidades, originando fenómenos de desigualdade e exclusão social e a tendência é que este cenário se venha a agravar ao longo dos anos. No entanto, os governos locais são vistos como os principais motores da urbanização sustentável, capazes de realizar os desejos dos residentes urbanos (United Nations, 2020).

Todas as cidades que participaram neste estudo, demonstraram ser *smart cities*, não na sua globalidade, mas em determinados campos de atuação, isto porque já aplicam projetos de *smartness* na gestão das suas cidades. O que as poderá diferenciar será o seu nível de *smartness*, tal como referido por Alves, Dias & Seixas (2019) em que os autores identificam três categorias geracionais para as cidades inteligentes, *smart cities 1.0*, *smart cities 2.0* e *smart cities 3.0*. e em cada versão o nível de *smartness* atua a um nível diferente, na versão 1.0 ao nível das políticas urbanas em conjunto com os processos tecnológicos, na versão 2.0 com a agregação e implementação de projetos sob uma perspetiva unificada de gestão estratégica e na versão 3.0 numa lógica de cocriação urbana de base cidadã sustentada por processos tecnológicos de acesso ao cidadão e cuja informação

por estes inserida serve o bem comum da cidade, numa visão de planeamento estratégico partilhada em tempo real.

Não é objeto desta investigação aferir aqui o nível de cada uma das cidades entrevistadas, até porque os dados recolhidos não seriam suficientes para esse tipo de avaliação, seria necessário ter de recorrer a mais informações. No entanto percebe-se que ao longo das entrevistas realizadas os entrevistados deram indicações de que os esforços efetuados pelas autarquias são centralizados nas pessoas, na sua qualidade de vida e felicidade, tal como defendido por Pinto, Matias & Barros (2019).

Apesar da norma ISO 37122:2019 já estar disponível em Portugal e para além de indicar quais os indicadores de cidades inteligentes, indica também os procedimentos para a sua medição, mas no resultado deste estudo os entrevistados indicaram desconhecer tal norma, até mesmo porque esta ainda só existe na versão inglesa. Assim como também referiram desconhecer quais os indicadores utilizados pelas consultoras e *rankings* para esse tipo de aferições.

4.3. Identificar os indicadores de *Smart Cities*

Segundo Huovila, Bosch & Airaksinen (2019), os indicadores das cidades são utilizados para estabelecer uma linguagem comum e transparência na governação, comunicar os benefícios dos investimentos, gerir as operações da cidade, avaliar o desempenho da cidade em diferentes áreas e servir de suporte à tomada de decisões. Contudo, os responsáveis pela governação das cidades continuam a demonstrar dificuldades na escolha desses indicadores.

A Inteli, em 2016, considerou cinco dimensões chave para o “Smart City Index”: governação, inovação, sustentabilidade, qualidade de vida e conectividade. Mas verificou-se que a aceleração de melhorias nos serviços públicos e na qualidade de vida dos cidadãos são essenciais para a definição de cidades inteligentes, por isso a norma NP ISO 37120:2017 e especificamente a ISO 37122:2019 refere quais os indicadores a considerar para que as cidades alcancem o patamar de *smart city*, disponibiliza e estabelece as definições e metodologias referentes aos indicadores para as *smart cities*, sendo que são apresentadas as correspondências de cada indicador com os 17 ODS. Esta norma é composta por 80 indicadores, divididos em 19 categorias (tabela 3). A lista de indicadores foi baseada nos seguintes critérios: completa visão, tecnologia neutra, simplicidade, validade, verificabilidade e disponibilidade. No entanto os autores referem a importância de o conceito das *smart cities* ser um tema relativamente novo e em evolução no mundo inteiro e daí a extrema importância do papel das cidades mundiais em relatarem progressivamente mais indicadores para que possam ser adicionados a esta lista. No que diz respeito aos indicadores de *smart cities* referidos

na ISO 37122:2019 importa aqui indicar que esta mesma norma faz uma correspondência com os ODS da Agenda 2030 (**Anexo VII**).

Dos resultados apurados no capítulo anterior podemos concluir que nos indicadores de avaliação, as opiniões dos entrevistados dividem-se um pouco pois há uns que consideram que o uso de tecnologia não é sinónimo de maior atratividade para a cidade, outros consideram fundamental a questão da medição e monitorização dos indicadores e que este será um passo para o futuro em qualquer cidade, sendo que é referida a questão de desconhecimento dos indicadores, pois os mesmos não são uniformes quando aplicados em questionários elaborados por diferentes entidades e até para países diferentes: Lisboa considera que estes deveriam estar aplicados consoante o nível de evolução em que a cidade se posicionasse ou fosse avaliada, embora os entrevistados desconheçam a informação sobre o tipo de avaliação de cada cidade como *smart city*.

No final da análise da grelha, podemos concluir que com as respostas dos nossos entrevistados, conseguiríamos aplicar os seguintes indicadores de *smart cities* a estas cidades, embora não de igual forma: comunicação, serviços municipais acessíveis *online*, infraestruturas de IT, novos negócios, cidadãos envolvidos, consultas médicas *online*, intervenção, literacia digital, informação *online* das vias públicas e tráfego, parques públicos com *ePayment*, semáforos, mapeamento interativo de ruas, acessibilidade de internet de banda larga, fornecimento de internet pelo município, sistema de gestão de iluminação pública, construção ou renovação de espaços em conformidade com os princípios verdes, monitorização da qualidade do ar, redução de emissões de som, recolha individual com monitorização de quantidade.

Na comunicação, a falta de informação contida no website da autarquia sobre os serviços disponíveis pode ser um fator penalizador face à classificação obtida através dos indicadores de *smart cities*. A comunicação deve ir muito mais além da publicação de serviços no website, por vezes verificam-se disfuncionalidades porque os cidadãos não têm noção dos serviços que há na autarquia. Nos serviços municipais acessíveis *online* a desmaterialização dos serviços municipais foi apontada por todos os entrevistados como sendo uma prioridade e um objetivo a alcançar, sendo que a pandemia veio permitir um grande avanço nesse sentido, pois em muitos casos tornou o acesso mais eficiente, possibilitou um acesso mais rápido e de uma forma ágil para os que estão familiarizados com as novas tecnologias. Nas infraestruturas de IT apenas Guimarães fez referência ao benefício da partilha de dados por meio da inteligência artificial, respeitando o RGPD. Nos novos negócios, foi referido a criação de uma *app* para o comércio local no Porto. Nos cidadãos envolvidos, as autarquias contam com o contributo dos cidadãos, pois é necessário que estes se sintam parte integrante da comunidade e mais uma vez a pandemia veio reforçar a ideia de

envolvimento dos cidadãos no seu contributo, pois foram criadas equipas para que em coordenação com os serviços da autarquia pudessem ajudar quem mais necessitava. Nas consultas médicas *online*, apenas Cascais fez referência sob o ponto de vista das *smart cities* com referência às teleconsultas. Na intervenção, apenas Matosinhos se pronunciou com a linha de apoio ao isolamento durante a pandemia. Na literacia digital, Porto e Lisboa referiram diretamente o investimento da autarquia em ações de literacia digital com programas específicos. Matosinhos referiu a disponibilização de *tablets* às pessoas idosas com o intuito de reduzir a solidão e para que pudessem comunicar com a família a disponibilização de uma *app*, que através do conceito *gamification* permite contabilizar a pegada carbónica do cidadão e depois converte-a num crédito para que o cidadão a possa utilizar numa taxa ou serviço, não só como um incentivo à redução da pegada carbónica, mas também como um incentivo à literacia digital, assim como a entrega de equipamentos tecnológicos nas escolas. Na informação *online* das vias públicas e tráfego, os entrevistados apontaram referências a esta unidade de registo em que atualmente já conseguem proceder à recolha de dados de pessoas que atravessam as passadeiras, de quantos carros passam numa rua, sendo que ainda em desenvolvimento perspetivam-se avanços tecnológicos significativos. Guimarães conta já com um centro de informações integradas e Lisboa já tem uma plataforma para gestão de dados, no entanto, Lisboa alerta para a dificuldade que será para certas cidades implementarem um sistema destes, não só pelo valor envolvido, mas também pelo conhecimento tecnológico requerido. Nos parques públicos com *ePayment* apenas Torres Vedras referiu a criação de um sistema integrado de gestão de estacionamento. Nos semáforos, Guimarães indicou um aviso para condutores e a monitorização de peões. No mapeamento interativo de ruas, Guimarães indicou que o sistema de monitorização que possuem na cidade lhes permite contabilizar os carros que passam numa rua e os peões que a atravessam. Na acessibilidade de internet de banda larga foi evidenciada pelos entrevistados a importância que a internet tem nos dias de hoje e que atualmente esta deve ser vista como uma necessidade essencial que deve estar ao dispor de todos e a forma como já é utilizada na interação com os cidadãos. O fornecimento de internet pelo município, é indicado por Lisboa e Porto com redes de acesso gratuito. O sistema de gestão de iluminação pública, é feita através de lâmpadas LED e de semáforos que são alimentados através de painéis solares. Na construção ou renovação de espaços em conformidade com os princípios verdes, verificou-se a preocupação de se querer aumentar os espaços verdes para uma diminuição das consequências das alterações climáticas. Na monitorização da qualidade do ar, já se efetuam medições da qualidade do ar. Na redução de emissões de som já se fazem medições em algumas ruas de Guimarães. Na recolha individual com monitorização de quantidade, em Fafe atualmente a recolha de lixo já é realizada porta-a-porta, mas ainda sem monitorização da quantidade.

4.4. Perceber de que forma as *Smart Cities* promovem a Sustentabilidade Social

Segundo Lourenço & Carvalho (2013), a sustentabilidade social enfatiza oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos e processos e novas capacidades tecnológicas. Azevedo, Magalhães & Pereira (2010) referem que cumpre aos territórios, em particular às cidades, a responsabilidade da construção e promoção de um modelo sustentável de evolução da sociedade, que permita garantir a capacidade de satisfação das necessidades da geração presente e das gerações futuras.

Uma cidade inteligente e sustentável deverá ter como meta a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, a eficiência da operação e dos serviços urbanos e a competitividade, garantindo o atendimento das necessidades das gerações presentes e futuras (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2010; Fernandes, 2017; Huovila, Bosch & Airaksinen, 2019).

Neste estudo, verifica-se um padrão entre as cidades entrevistadas quando questionadas sobre o diagnóstico de qualidade de vida aos cidadãos, no sentido em que não é realizado um questionário ou inquérito aos cidadãos de forma direta, sendo estes aplicados apenas a determinados serviços, no entanto, todos se mostraram recetivos à ideia, pois foi vista como uma possibilidade para melhorar serviços. As eleições autárquicas são encaradas, também de modo uniforme, como uma ferramenta para avaliação da satisfação com a qualidade de vida dos cidadãos, embora esta ferramenta não se enquadre no seio desta investigação. Todos os entrevistados se manifestaram de forma entusiasta quanto à ambição de quererem ser a melhor cidade para viver, sendo que todos apresentaram argumentos que justificam esse desejo, embora uns apresentem mais condições que outros e todos revelam ter consciência disso, embora alguns já tenham classificações atribuídas tanto a nível nacional como internacional.

A opinião dos entrevistados é uniforme, no sentido em que o tema das *smart cities* está associado à sustentabilidade, apenas o entrevistado de Cascais discorda desta opinião porque considera que os temas se associam por uma coincidência temporal, mas também dado ao facto da sua visão de cidade inteligente, pois este considera que todas as cidades são inteligentes desde que apresentem soluções para as necessidades dos cidadãos, tecnológicas ou não. O relacionamento do tema *smart cities* com todos os eixos da sustentabilidade, acaba também por ser uma opinião uniforme pois os entrevistados consideram que todos estão associados e dão o seu contributo para a sustentabilidade.

Segundo Lemos (2013), as cidades podem ajudar o poder político a reconhecer problemas em tempo real, como ajudar os cidadãos a produzir informações, auxiliando a mapear, discutir e enfrentar as dificuldades encontradas.

Os entrevistados referiram-se ao tema de cidade ideal para viver em que mencionaram a categoria serviços como sendo uma vantagem, digitalização de serviços, maior proximidade com o cidadão, iluminação pública, sensorização, redes *wi-fi*, serviços municipais mais eficientes, canal de ligação para os cidadãos reportarem as suas necessidades, ter cidadãos felizes, o melhoramento das condições de vida e o contributo que estes podem dar para o desenvolvimento das cidades. Os entrevistados consideram que a cidade ideal deve ela também ser inclusiva, aberta e que nem sempre as novas tecnologias e a inteligência artificial são as ferramentas para que as cidades se intitulem como inteligentes. Na mobilidade apontam para a necessidade de ter boas redes de transportes e boas vias de deslocação associadas à tecnologia. A tecnologia evidencia o benefício da partilha de dados dos cidadãos e a vantagem da experimentação de reuniões virtuais que a pandemia trouxe representou também um avanço tecnológico. Fafe indicou a necessidade de captação de investimento como capacidade de desenvolvimento económico. O Porto indicou a sustentabilidade como forma de transformar a cidade para os cidadãos e para os visitantes. Lisboa indicou a segurança como sendo uma necessidade básica para as cidades.

4.5. Quais as estratégias de Marketing Territorial aplicadas em *Smart Cities*

Kotler, Haider & Rein (1993) defendem que o marketing ajuda a preparar as cidades para um futuro melhor, pois as suas ferramentas possibilitam uma rápida adaptação às condicionantes externas face a cidades concorrentes. O marketing territorial surge então como um artefacto ao serviço do planeamento estratégico, cuja finalidade é dar respostas às necessidades das pessoas e do seu território, tornando-o mais favorável à realização de investimentos, à chegada de novos residentes, trabalhadores ou turistas. A cidade, através dos seus governantes, deve ainda conquistar o apoio dos diversos atores, por forma a torná-los recetivos a novos desafios, para tal deverá apostar numa diferenciação e elaborar a estratégia de marketing adequada às características específicas do local.

Pinto, Matias & Barros (2019) consideram que o marketing estratégico exige um processo de trabalho e envolvimento da comunidade e que o marketing territorial aposta na diferenciação, integrando atividades que permitem a elaboração de estratégias de marketing adequadas às características da comunidade e dos seus serviços. A aplicação de estratégias de marketing territorial é fundamental, para que seja possível avaliar um território num mercado competitivo e global como o que vivemos atualmente.

Segundo Kotler, Haider & Rein (1993) a política de marketing desenvolvida pela cidade envolve vários fatores e permitirá que a identidade da cidade se torne consistente e sustentável. Assim, a cidade deve assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e turistas, criar novas atrações que

melhorem a qualidade de vida, comunicar o seu estilo de vida e melhorias ocorridas, criar uma imagem hospitaleira e entusiasta, por forma a atrair investidores e visitantes.

A marca da cidade é considerada pelos entrevistados como uma estratégia da autarquia em termos de marketing. A ativação permite-nos concluir que Guimarães, Cascais, Matosinhos e Porto concretizam ações de ativação da marca da cidade, "*Guimarães Marca*", "*Porto.*", "*Cascais*", "*Matosinhos*". É de destacar o facto de Lisboa não ter uma marca de cidade e a preocupação que existe à volta desse assunto, "*Acho que Lisboa tem um caminho gigante para percorrer nesta área e não é dada essa oportunidade à cidade para crescer no campo do marketing territorial, porque a cidade nem uma assinatura tem*". A comunicação é identificada pelos entrevistados como o alinhamento estratégico da autarquia, é essencial do ponto de vista do marketing, não pode ser feito por cada serviço ou por cada ação, tem de ser coeso. Através do posicionamento de cada cidade entrevistada foi possível perceber a importância de como uma marca de cidade se posiciona no mercado e de uma forma geral podemos dizer que todos concordam que através do marketing territorial materializam o que academicamente já está provado. Guimarães posiciona-se como um forte polo económico e como uma alavanca para a sustentabilidade. Fafe já se considera uma cidade inteligente, porque pratica ações no âmbito das *smart cities*. Cascais tem o território que é procurado pela sua simplicidade, facilidade de utilização de serviços, transparência e capacidade de comunicação. Matosinhos pretende ser percecionada como a sala de jantar ou a sala de almoços do grande Porto e do Norte de Portugal. Torres Vedras tem uma relação muito próxima com a natureza e a terra. Lisboa quer focar-se na sustentabilidade porque já fez um longo caminho de resiliência e de construção de uma cidade mais sustentável. Porto é pensado com base naquilo que os cidadãos querem para o futuro e para o futuro dos seus filhos.

Rainisto (2003) defende que a evolução do marketing territorial foi constante ao longo dos anos e que o seu propósito não é apenas o de vender ou promover um território, mas sim de integrar o seu desenvolvimento.

No que concerne à promoção da cidade enquanto território, observamos que os entrevistados manifestaram a sua perspetiva de marketing face ao território enaltecendo alguns factos e valências dos seus próprios territórios. Lisboa referiu a importância que o marketing revela ter para "ajudar a conquistar moradores, investidores e turistas" e alertou para o facto de muitas cidades a nível nacional não o utilizarem. Fafe, Torres Vedras, Porto e Lisboa referiram que o marketing territorial sustenta as *smart cities*, O marketing deverá abordar as pessoas com novas possibilidades referentes a produtos e serviços e que promovam a ideia de *smart cities*, sendo para tal fundamental que os

marketeers conheçam qual o nível de maturidade da sua cidade. (Maček, Ovin, & Starc-Peceny, 2019).

No que concerne à promoção da cidade enquanto produtos/serviços, não foi indicado por parte dos entrevistados o interesse na promoção destes, à exceção de Cascais e Matosinhos. Cascais referiu que o foco do marketing são as pessoas, assim a marca Cascais, tem de estar associada a produtos e serviços sendo que considera que o negócio da autarquia é para com as pessoas, sejam elas residentes ou turistas.

Cidrais (2006) defende que o marketing territorial pretende atrair e fixar turistas, investidores e residentes e para tal, recorre à publicidade e à comunicação, destacando os pontos fortes dos territórios. Recorre também a diversos tipos de análises para compreender as perceções e necessidades dos atuais e potenciais clientes. Assim, o território e as suas comunidades são vistos como produtos ou recursos alvo de procura em torno dos quais se estabelecem os mercados. O autor considera que existem essencialmente três abordagens de marketing territorial utilizadas a nível internacional, são estas, o marketing operacional de “venda de cidades” em que o posicionamento está centrado nos produtos e no marketing de eventos (visão de curto prazo), o marketing estratégico do território em que o objetivo é desenvolver marcas territoriais e fortalecer o tecido empresarial (visão a médio prazo) e o marketing estratégico e integrado de desenvolvimento territorial em que o objetivo é promover o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e emancipada (visão a longo prazo).

Neste contexto foi analisada a visão do marketing partilhada pelos entrevistados e que revelaram ser de curto, médio e longo prazo. Assim, pelos resultados apresentados podemos dizer que Lisboa apresenta uma tendência para uma visão a curto prazo do marketing, marketing operacional de promoção das cidades. Segundo o apuramento dos resultados concluímos ainda que Fafe e Matosinhos têm interesse na aplicação de uma visão a médio prazo do marketing, marketing estratégico do território, pretendendo desenvolver marcas territoriais e fortalecer o tecido empresarial. Embora estas cidades demonstrem já uma tendência para se aproximarem da visão a longo prazo. Observamos ainda que Guimarães, Porto, Cascais e Torres Vedras demonstram ter interesse na aplicação de uma visão a longo prazo do marketing, já que promovem o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e emancipada.

No que concerne à aplicação de marketing territorial verificou-se que a maioria dos entrevistados considera que o marketing territorial não é um conceito académico e que é aplicado nas suas estratégias de marketing. No que concerne ao planeamento da aplicação do marketing territorial verificamos que as cidades que já aplicam o marketing territorial conseguem identificar os

benefícios e vantagens que este representa para a cidade. Quem ainda não aplica, demonstra ter interesse em fazê-lo pois considera que traz benefícios e vantagens para a cidade.

Capítulo V

5. Conclusões

5.1. Principais Conclusões

Considerando os objetivos da presente investigação e tendo em conta os resultados obtidos, apresentamos, neste capítulo e por ordem dos objetivos propostos, as principais conclusões deste estudo.

Perceber de que forma a Sustentabilidade Social pode influenciar as estratégias de Marketing Territorial

Os resultados desta investigação demonstram que as cidades envolvidas no estudo assumem um compromisso com a sustentabilidade e ao mesmo tempo verifica-se uma preocupação na adaptação de estratégias políticas face às necessidades atuais dos cidadãos e na implementação de projetos sustentáveis. A sustentabilidade revelou-se uma prioridade na gestão autárquica, sendo que, a CE tem contribuído de forma significativa, através dos projetos que promovem a cooperação para o desenvolvimento territorial e que destacam as cidades no âmbito internacional pelas boas práticas e projetos implementados.

Conclui-se através dos resultados deste estudo, que nestas cidades há várias possibilidades para os cidadãos e comunidade empresarial participarem na estratégia autárquica. Importa, no entanto, realçar, que cada cidade tem as suas características e necessidades próprias, sendo necessário respeitar essas diferenças pois os projetos não são 100% replicáveis.

Os entrevistados afirmaram, uniformemente, que não se pode prevalecer um eixo da sustentabilidade em detrimento de outro, por vezes é necessário dar mais importância momentânea a um dos eixos dependendo das necessidades apresentadas pelos cidadãos, mas é importante não esquecer que os três eixos funcionam em sintonia.

Os projetos colaborativos entre cidades e instituições permitiram identificar o que os entrevistados orgulhosamente referiram como entidades e projetos que com as suas cidades colaboram para o desenvolvimento económico no campo da inovação, sendo que apenas Lisboa referiu a dificuldade que existe a nível nacional de concretizar mais projetos apresentados por *start-ups* dada a dificuldade existente ao nível da contratação pública.

A internacionalização dos negócios em mercados de exportação, revelou-se uma oportunidade enquanto estratégia de marketing territorial, ao serem promovidas ações conjuntas como forma de promover as empresas sediadas no concelho, exemplo disso é Guimarães.

Os ODS também se encontram ligados à sustentabilidade social, por isso a análise deste estudo também reflete aqui os seus resultados. O risco de pobreza e reduzir desigualdades, foi o foco mais identificado no âmbito dos programas de emergência social, tanto para os idosos como para os jovens. Na estabilidade e programas de apoio, verifica-se a preocupação das autarquias em encontrarem soluções para dar apoio aos cidadãos que deles necessitem. A qualidade da saúde foi referida pelos entrevistados como estando direcionada essencialmente para os idosos, na promoção da atividade física. Na educação e especificamente na qualidade de ensino, os entrevistados referem ações de melhoria das condições de ensino, tal como quadros interativos e escolas a funcionarem a tempo inteiro. Sendo que também referiram a atribuição de bolsas de estudo, com o intuito de promover o ensino e garantir os estudos aos jovens que pertencem ao concelho. Os projetos, nos quais as autarquias estão envolvidas ou a desenvolver, ligados à área do ambiente ou a projetos de fundos europeus relacionados com a educação também foram evidenciados pelos entrevistados. Em questão de segurança, também os entrevistados referiram projetos ligados à ação social, apoios na área da violência doméstica, companhia a idosos que vivem sozinhos, etc. No que diz respeito à habitação, foram dados alguns exemplos de projetos de apoio ao arrendamento, reabilitação de habitações ou ações de tentativa em trazer cidadãos de volta para a cidade.

Os mercados alvo para as cidades, deste estudo foram identificados pelos entrevistados como sendo famílias, crianças e adolescentes e idosos, onde se constatou uma preocupação pelo bem-estar da população, saber o que os cidadãos procuram, quais as suas expectativas e como podem ajudar a sociedade. Outro grupo também identificado, embora com menor relevância, foram os turistas e visitantes.

Nos fatores de marketing verificou-se que houve interesse por parte dos entrevistados em identificarem aquilo que mais os distingue a nível de atrações, por forma a atrair não só visitantes como também residentes. Essas atrações foram os espaços verdes, património cultural, artesanato, cultura e ações que envolvam não só empresas, mas também artistas e criativos que podem contribuir com inovação para as cidades. Segundo os entrevistados, pessoas famosas e pessoas competentes são influenciadores para atrair novos residentes e turistas, por isso há vantagens em que estes sejam considerados num plano estratégico de marketing territorial.

Identificar as *Smart Cities* existentes

Neste estudo, a opinião dos entrevistados foi uniforme, no sentido em que as relações com outros municípios são benéficas, pela partilha e transmissão de conhecimentos e também pelo facto de poderem participar em ações promovidas pelos projetos da UE e obter o conhecimento de experiências vividas em outras cidades.

Os entrevistados têm a perceção de as suas cidades já terem sido avaliadas em termos de *Smartness*, sendo que os que ainda não o foram pretendem vir a sê-lo, pois consideram que se trata de um benefício, mais a nível internacional do que nacional.

Todas as cidades que participaram neste estudo, demonstraram ser *smart cities*, não na sua globalidade, mas em determinados campos de atuação, isto porque já aplicam projetos de *smartness* na gestão das suas cidades e isso poderá ser um fator diferenciador ao nível de uma avaliação *smartness*. No entanto, não é objeto desta investigação aferir aqui o nível de cada uma das cidades entrevistadas, até porque os dados recolhidos não seriam suficientes para esse tipo de avaliação. Contudo, importa realçar que os entrevistados deram indicações de que os esforços efetuados pelas autarquias são centralizados nas pessoas, na sua qualidade de vida e felicidade.

A norma ISO 37122:2019, para além de enumerar os indicadores de *smart cities* que devem ser alvo de medição, enumera também os procedimentos para essa mesma medição, no entanto no resultado deste estudo, os entrevistados indicaram desconhecer tal norma, até mesmo porque esta ainda só está disponível na versão inglesa. Assim como também referiram desconhecer quais os indicadores utilizados pelas consultoras e *rankings* para esse tipo de aferições.

Identificar os indicadores de *Smart Cities*

Os indicadores das *smart cities* foram normalizados para estabelecer uma linguagem comum e transparência na governação, comunicar os benefícios dos investimentos, gerir as operações da cidade, avaliar o desempenho da cidade em diferentes áreas e servir de suporte à tomada de decisões. Contudo, os responsáveis pela governação das cidades continuam a demonstrar dificuldades na escolha desses indicadores.

Verificou-se que a aceleração de melhorias nos serviços públicos e na qualidade de vida dos cidadãos são essenciais para a definição de cidades inteligentes, por isso a norma NP ISO 37120:2017 e especificamente a ISO 37122:2019 refere quais os indicadores a considerar para que as cidades alcancem o patamar de *smart cities*. Esta norma disponibiliza e estabelece as definições e metodologias referentes aos indicadores. Os autores desta norma referem a importância de o conceito das *smart cities* ser um tema relativamente novo e em evolução no mundo inteiro, daí a

extrema importância do papel das cidades mundiais em relatarem progressivamente mais indicadores para que possam ser adicionados a esta lista. Importa aqui também realçar que a norma faz uma correspondência dos seus indicadores com os ODS da Agenda 2030.

Nos indicadores de avaliação, aplicados neste estudo, as opiniões dos entrevistados dividem-se pois há uns que consideram que o uso de tecnologia não é sinónimo de maior atratividade para a cidade, outros consideram fundamental a questão da medição e monitorização dos indicadores e que este será um passo para o futuro em qualquer cidade, sendo que é referida a questão de desconhecimento dos indicadores, pois os mesmos não são uniformes quando aplicados em questionários elaborados por diferentes entidades e até para países diferentes.

No final da análise da grelha, podemos concluir que com as respostas dos nossos entrevistados, conseguiríamos aplicar os seguintes indicadores de *smart cities* a estas cidades, embora não o pudessemos fazer de igual forma: comunicação, serviços municipais acessíveis *online*, infraestruturas de IT, novos negócios, cidadãos envolvidos, consultas médicas *online*, intervenção, literacia digital, informação *online* das vias públicas e tráfego, parques públicos com *ePayment*, semáforos, mapeamento interativo de ruas, acessibilidade de internet de banda larga, fornecimento de internet pelo município, sistema de gestão de iluminação pública, construção ou renovação de espaços em conformidade com os princípios verdes, monitorização da qualidade do ar, redução de emissões de som, recolha individual com monitorização de quantidade.

Perceber de que forma as *Smart Cities* promovem a Sustentabilidade Social

Neste estudo, verifica-se um padrão entre as cidades entrevistadas quando questionadas sobre o diagnóstico de qualidade de vida dos cidadãos, no sentido em que não é realizado um questionário ou inquérito aos cidadãos de forma direta, sendo estes aplicados apenas a determinados serviços, no entanto todos se mostraram recetivos à ideia, pois foi vista como uma possibilidade para melhorar serviços. As eleições autárquicas são encaradas, uniformemente, como uma ferramenta para avaliação da satisfação com a qualidade de vida dos cidadãos, embora esta ferramenta não se enquadre no seio desta investigação.

Todos os entrevistados se manifestaram de forma entusiasta quanto à ambição de serem a melhor cidade para viver, sendo que todos apresentaram argumentos que justificam esse desejo, embora uns apresentem mais condições que outros e todos revelam ter consciência disso, embora alguns já tenham classificações atribuídas tanto a nível nacional como internacional.

De uma forma geral, podemos dizer que a opinião dos entrevistados é uniforme, no sentido em que o tema das *smart cities* está associado à sustentabilidade. O relacionamento do tema *smart cities*

com todos os eixos da sustentabilidade, acaba também por ser uma opinião uniforme pois os entrevistados consideram que todos estão associados e dão o seu contributo para a sustentabilidade.

Os entrevistados referiram-se ao tema de cidade ideal para viver mencionando os serviços disponíveis nas cidades como um fator primordial, exemplo disso são a digitalização de serviços, maior proximidade com o cidadão, iluminação pública, sensorização, redes *wi-fi*, serviços municipais mais eficientes, canal de ligação para os cidadãos reportarem as suas necessidades, ter cidadãos felizes, o melhoramento das condições de vida e o contributo que estes podem dar para o desenvolvimento das cidades. Referem ainda que a cidade ideal deve também ser inclusiva, aberta e que nem sempre as novas tecnologias e a inteligência artificial são as ferramentas para que as cidades se intitulem como inteligentes. Na mobilidade apontam para a necessidade de ter boas redes de transportes e boas vias de deslocação associadas à tecnologia. Na tecnologia evidenciam o benefício da partilha de dados dos cidadãos e a vantagem da experimentação de reuniões virtuais que a pandemia trouxe e que representou também um avanço tecnológico.

Quais as estratégias de Marketing Territorial aplicadas em *Smart Cities*

A marca da cidade é considerada pelos entrevistados como uma estratégia da autarquia em termos de marketing. A comunicação é identificada pelos entrevistados como o alinhamento estratégico da autarquia, é essencial do ponto de vista do marketing, não podendo ser feito de forma desconcertada por cada serviço ou por cada ação, tem de ser coeso. Através do posicionamento de cada cidade entrevistada foi possível perceber a importância de como uma marca de cidade se posiciona no mercado e de uma forma geral podemos dizer que todos concordam que através do marketing territorial materializam o que academicamente já está provado.

No que concerne à promoção da cidade enquanto território, observamos que os entrevistados manifestaram a sua perspetiva de marketing face ao território enaltecendo alguns factos e valências dos seus próprios territórios.

Foi ainda analisada a visão do marketing partilhada pelos entrevistados e que revelaram ser de curto, médio e longo prazo. Assim, pelos resultados apresentados podemos dizer que Lisboa apresenta uma tendência para uma visão a curto prazo do marketing, marketing operacional de promoção das cidades. Segundo o apuramento dos resultados concluímos ainda que Fafe e Matosinhos têm interesse na aplicação de uma visão a médio prazo do marketing, marketing estratégico do território, pretendendo desenvolver marcas territoriais e fortalecer o tecido empresarial, embora estas cidades demonstrem já uma tendência para se aproximarem da visão a longo prazo. Observamos ainda que Guimarães, Porto, Cascais e Torres Vedras demonstram ter interesse na aplicação de uma visão a

longo prazo do marketing, já que promovem o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e emancipada.

No que concerne à aplicação de marketing territorial podemos constatar que a maioria dos entrevistados considera que o marketing territorial não é um conceito académico e que é aplicado nas suas estratégias de marketing. Quanto ao planeamento da aplicação do marketing territorial verificamos que as cidades que já o aplicam conseguem identificar os benefícios e vantagens que este representa para a cidade. Quem ainda não o aplica, demonstra ter interesse em fazê-lo pois considera que traz benefícios e vantagens para a cidade.

Por fim, em resposta à questão de partida do presente estudo: Qual a importância do marketing territorial na criação de *smart cities* socialmente sustentáveis, em Portugal?

Podemos dizer que a finalidade do marketing territorial é dar respostas às necessidades das pessoas e do seu território, tornando-o mais favorável à realização de investimentos, à chegada de novos residentes, trabalhadores ou turistas e as cidades, através dos seus governantes, devem apostar na diferenciação e elaborar a estratégia de marketing adequada às características específicas da sua cidade. Por seu lado as *smart cities* devem centralizar os seus esforços nas pessoas, na sua qualidade de vida e felicidade. Quando abordamos o tema da sustentabilidade social, falamos também de direitos humanos e igualdade de oportunidades de toda a sociedade e por isso englobamos os ODS e tudo o que se refira à sociedade.

Face à pergunta colocada no início desta investigação, podemos concluir que o marketing territorial se apresenta como uma ferramenta essencial para a criação de *smart cities* socialmente sustentáveis. Em Portugal e apesar deste estudo não poder ser considerado representativo da amostra do País, conseguimos identificar que as cidades aqui referidas estariam prontas e tinham todo um potencial enorme para se transformarem em *smart cities* socialmente sustentáveis através de um plano de marketing territorial.

5.2. Contributos da Investigação

A pertinência desta investigação, prende-se pela necessidade urgente do desenvolvimento urbano como uma preocupação social, associado a um crescimento e desenvolvimento tecnológicos, quando as previsões das Nações Unidas apontam para que em 2050, cerca de dois terços da população mundial (70%) viva em áreas urbanas.

O principal contributo desta investigação foi o acréscimo de conhecimento a uma área ainda pouco investigada em Portugal, pois pelas pesquisas efetuadas não foi encontrado nenhum estudo que

englobasse estes três temas em conjunto, pelo que podemos referir que se trata de uma investigação inédita acerca de um tema emergente aos dias que correm. Desta forma, houve uma tentativa de reunir na revisão de literatura os estudos mais proeminentes acerca da temática do marketing territorial, das *smart cities* e da sustentabilidade social.

No prisma da investigação nacional, têm sido desenvolvidos alguns estudos académicos na temática do marketing territorial que o descrevem como sendo designado para influenciar um público-alvo a ter um comportamento positivo relativamente a produtos ou serviços associados a um lugar específico, impulsionando desta forma uma região, fixando a população residente, atraindo turistas e fomentando o crescimento económico.

O tema *smart cities* apresenta-se como sendo um tema atual e de discussão em fóruns académicos, mediáticos, empresariais e políticos e se por um lado este termo está interligado com *big data*, *learning machines* e *internet of things*, também nos transporta para o conceito de cidade inovadora pela inclusão e participação dos seus cidadãos.

A sustentabilidade continua a ser um tema de extrema importância nas agendas da política, social, académica e mediática. Os movimentos cívicos organizados com origens na sociedade civil têm tido um papel fundamental na construção da nossa atual sociedade, de tal forma que a Comissão Europeia dá particular relevância à defesa do ambiente e ao combate à pobreza. No entanto, o eixo social da sustentabilidade é apontado na literatura, tanto nos estudos teóricos como nos empíricos, como uma lacuna nas pesquisas que enfocam o tema. De facto, pela pesquisa efetuada para a realização desta investigação, este foi o tema que mais dificuldades apresentou.

Quanto à sua relevância fora do mundo académico, almeja-se que esta investigação possa servir de fonte enriquecedora no planeamento estratégico dos territórios e que o marketing territorial seja aplicado sempre com uma visão a longo prazo, tanto em cidades de grandes centros urbanos como em cidades rurais.

5.3. Limitações do Estudo

É relevante aqui indicar algumas limitações encontradas ao longo deste estudo, começando pela concretização de entrevistas. 2021, para além de ter sido um ano trabalhoso na gestão autárquica, devido à pandemia COVID-19, foi também um ano de eleições autárquicas e contrariamente ao que era expectável, pois pensámos que a adesão fosse em maior número para que fossem refletidas as ações levadas a cabo no último quadriénio de gestão autárquica, tal não sucedeu e dessa forma, o estudo teve de ser adaptado apenas a sete cidades que aceitaram participar nele. Inicialmente a amostra já estava definida por conveniência, seria para estudar as dez cidades anteriormente

estudadas no “TOP 10 Smart Index” de 2016. Mas, dadas as dificuldades encontradas tal não foi possível e as cidades entrevistadas não podem ser consideradas como uma amostra replicável para o território nacional, no entanto qualquer uma destas apresenta boas práticas e que podem servir de inspiração para outras cidades, tanto em situações de *smart cities* como de sustentabilidade social, ou do ponto de vista de perspectiva de marketing territorial, embora nem todas o apliquem.

Outra limitação deste estudo e que deverá ser tida em consideração para estudos que envolvam mais de duas temáticas, foi a imensidão de categorias e subcategorias criadas, os temas de *smart cities* e sustentabilidade muitas das vezes cruzam-se porque ambos acabam por se relacionar entre si e é necessário que o investigador esteja muito focado ou sob o ponto de vista das *smart cities* ou da sustentabilidade, para que a análise não se misture e fique confusa. Desta forma a construção da grelha de análise revelou-se difícil de construir e foram necessárias várias semanas até que a mesma ficasse operacional.

Outra das limitações encontradas, foi a seleção de exemplos para apresentar no Capítulo III, na Discussão de Resultados, isto porque os exemplos dados por todos os entrevistados eram tão valiosos em termos de informação que se tornou difícil escolher um em detrimento de outro, de qualquer das formas, todos os dados se encontram disponíveis nos **Anexos V e VIII**.

5.4. Sugestões para Investigações Futuras

Face às limitações expostas, importa aqui indicar algumas sugestões para investigações futuras, sendo que talvez a principal e mais importante fosse fazer uma avaliação às capitais de distrito de Portugal para avaliar o seu nível de *smartness*, uma vez que para além de ter sido aprovado pela Presidência do Conselho de Ministros, em 2020, o plano de ação para a transição digital, já se fala em querer transformar Portugal numa *Smart Nation*. Assim, desta forma e com base nos indicadores disponíveis na norma ISO 37122:2019, acredito que seria viável um estudo de cariz quantitativo aplicado por questionário, primeiramente às capitais de distrito de Portugal e depois poderia ser estendido a outras cidades, de forma a conseguir-se obter uma amostra representativa do nosso território.

Referências Bibliográficas

Aleixo, S. (2016). *Marketing Territorial e as Happy Cities, Validação do modelo e proposta de plano de comunicação*. [Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário, Lisboa, Portugal]. Disponível no Repositório Comum <http://hdl.handle.net/10400.26/17228> [Acedido em novembro 5, 2020].

Almeida, C. (2004). *O marketing das cidades*. *Gestão e Desenvolvimento*, (12), 9-45.

Alves, M. A., Dias, R. C., & Seixas, P. C. (2019). *Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte*. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 11(10).

ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses (2020). *Secção de Municípios “Cidades Inteligentes”*. Disponível em: <https://www.anmp.pt/anmpport/seccoes-de-municipios/seccao-de-municipios-cidades-inteligentes/> [Acedido em janeiro 18, 2021].

APDC (2017, janeiro 31). *ISO 37120 cria "cultura de dados" nas cidades*. Disponível em: <https://www.apdc.pt/noticias/breves-do-sector/iso-37120-cria--cultura-de-dados--nas-cidades/> [Acedido em janeiro 27, 2021].

Aragonez, T., & Caetano Alves, G. (2013). *Marketing Territorial: O Futuro das Cidades Sustentáveis e de Sucesso*. *Tourism & Management Studies*, 1, 316-329.

Armstrong, G., Kotler, P., Marques, A.S., Cairo, S., & Santos, D.G. (2003). *Princípios de Marketing*. (9º Ed.). São Paulo, S.P.: Pearson, Prentice Hall.

Azevedo, A., Magalhães, D. & Pereira, J. (2010). *City Marketing*. (pp.1-28). Porto: Vida Económica.

Batista, E., Lourenço de Matos, L., & Nascimento, A. (2017). *A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, 11(3), 23-38.

BCSD PORTUGAL (2021). *Os ODS representam as prioridades globais para a Agenda 2030 assinada por mais de 190 países*. Disponível em: <https://www.ods.pt/ods/#17objetivos> [Acedido em janeiro 3, 2021].

Belo, M. (2010). *A competitividade dos territórios e o marketing territorial: um modelo conceptual de análise da construção da proposta de valor do produto território e a intervenção das autoridades locais*. [Dissertação de mestrado não publicada, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal]. Disponível no Repositório uBibliorum <http://hdl.handle.net/10400.6/3152> [Acedido em novembro 5, 2020].

Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa [ca.2020]. *Tendências de Marketing para 2021* [eBook]. Recuperado de <https://egoi.page/qe1hecn9/tendencias-de-marketing-2021> [Consultado em novembro 16, 2020].

Cardoso, F. (2016, novembro 24). *Em Portugal, são ainda escassos os projectos estruturados e integrados*. Smart Cities. Disponível em: <https://smart-cities.pt/opinio-entrevista/projectos-estruturados-integrados-catarina-selada2411/> [Consultado em janeiro 03, 2021].

Castro Neto, M. (2020, março 17). *COVID-19: Um teste às smart cities?*. Smart Cities. Disponível em: <https://smart-cities.pt/opinio-entrevista/smart-cities-desafio-mcn1703/> [Consultado em janeiro 03, 2021].

Cidrais, A. (2006). *Marketing territorial dos territórios inteligentes: Instrumentos para uma nova visão*. Revista Portuguesa de Marketing, IPAM, 19.

CNADS - Conselho Nacional de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (2020). *ODSlocal - Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://odslocal.pt/> [Acedido em janeiro 18, 2021].

Covas, A., Covas, M., & Dallabrida, V. (2019). *Os signos distintivos territoriais e a smartificação do território – uma abordagem exploratória*. Revista bibliográfica de geografia y ciencias sociales, XXIV, 1.268, 1-22.

Covas, M., & Covas, A. (2020). *Cidades inteligentes e criativas e smartificação dos territórios: apontamentos para reflexão*. DRd - Desenvolvimento Regional em debate, 10, ed. esp., 40-59.

Direção Geral do Território [DGT] (2016). *Forum das Cidades*. Disponível em: <https://www.forumdascidades.pt/forum> [Acedido em janeiro 03, 2021].

Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Educar, 24, 213-225.

Elizagarate, V. (2007). *Comercio y Ciudad. La Misión del Marketing de Ciudades en el Desarrollo de la Competitividad del Comercio Urbano*. Colección Mediterráneo Económico, n.11, Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativ de Crédito, 299-312.

European Union (2020a). *Report on the Quality of Life in European Cities, 2020*.

European Union (2020b). *Territorial Agenda 2030*. Disponível em: <https://www.territorialagenda.eu/home.html> [Acedido em janeiro 23, 2021].

European Commission (2021a). *Cultural and Creative Cities Monitor*. Disponível em: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/countries-and-cities/lisbon> [Acedido em janeiro 18, 2021].

European Commission (2021b). *How cultural and creative is your city?*. Disponível em: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/> [Acedido em janeiro 18, 2021].

European Commission (2021c). *STRAT-Board: Territorial and Urban Strategies Dashboard*. Disponível em: <https://urban.jrc.ec.europa.eu/strat-board/#/where> [Acedido em janeiro 18, 2021].

Fernandes, S. (2017). *Smart Cities - Inclusão, sustentabilidade, resiliência*. Lisboa: Edição Glaciar.

Ferreira, M., Aguiar, A., Cortese, T., Kniess, C., Quaresma, C., & Filho, J. (2015). *Cidades Inteligentes e Sustentáveis: Problemas e Desafios*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/283297822> [Consultado em janeiro 6, 2021].

Figueira, A.P. (2011). *Marketing Territorial – Uma Nova Dimensão do Marketing*. Coleção “Conhecimento”, Marketing e Publicidade. Estarreja: Mel Editores.

Fischer, E., Castilhos, R., & Fonseca, M. (2014). *Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações*. Revista Brasileira de Marketing, 13(4), 67-79.

Freitas, J.C. de, Mamede, J., & Lima, M.C. (2002). *Espaço de fluxos em projetos de cibercidades*. Universidade Federal da Bahia, Brasil. Recuperado de Biblioteca on-line de ciências da comunicação <http://www.bocc.ubi.pt/pag/mamede-jose-freitas-lima-cibercidades.pdf> [Acedido em novembro 9, 2020].

Fundação Francisco Manuel dos Santos (2020). *Infografia Como são os portugueses?* Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Publicacoes/Infografias/Infografia+Como+s%C3%A3o+os+portugueses+-198> [Acedido em janeiro 22, 2021].

Fundação Francisco Manuel dos Santos (2021). *Pordata: Base de dados de Portugal Contemporâneo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt> [Acedido em janeiro 22, 2021].

Genari, D., Costa, L.F. da, Savaris, T.P., & Macke, J. (2018). *Smart Cities e o Desenvolvimento Sustentável: Revisão da Literatura e Perspetivas de Pesquisas Futuras*. Revista de Ciências da Administração, 20 (51).

Huovila, A., Bosch, P., & Airaksinen, M. (2019). *Comparative analysis of standardized indicators for Smart sustainable cities: What indicators and standards to use and when?* Cities, 89, 141-153.

NP ISO 37120 (2017). *Desenvolvimento Sustentável de Comunidades – Indicadores para os serviços urbanos e a qualidade de vida*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.

Inteli & Ceia (2016). *Smart Cities Index Portugal*. Disponível em: https://docs.wixstatic.com/ugd/e565ce_da78f04bc06f4f76837d7f1b7ffa89ff.pdf [consultado em dezembro 29, 2020].

ISO 37122 (2019). *Sustainable cities and communities – Indicators for smart cities*. Geneva: ISO copyright office.

Júnior, Á. & Júnior, N. (2011). *A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos*. Evidência, 7 (7), 237-250. Disponível em: <https://site.uniaraxa.edu.br/pesquisa/revistas-cientificas/> [consultado em junho 7, 2021].

Kanter, R. (1995). *World Class – Thriving Local in the Global Economy*. New York: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2010). *Marketing para o século XXI*. (6ª ed.). Lisboa: Presença.

Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* [eBook]. New York: Free Press. Recuperado de <https://books.google.pt/books?id=0lwKEZc9gjsC&printsec=frontcover&dq=marketing+places&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwj6lYCO58TuAhVT8uAKHQKaBnAQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=marketing%20places&f=false> [consultado em dezembro 6, 2020].

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Lemos, A. (2013). *De que forma as novas tecnologias – como a computação em nuvem, o Big Data e a internet das coisas – podem melhorar a condição de vida nos espaços urbanos?*. GEExecutivo, 12(2), 46-49.

Lemos de Andrade, M., Silva Leite, R., de Rezende Pinto, M., & Luna Batinga, G. (2017). *A miopia paradigmática e os jogos da verdade nas pesquisas de marketing*. Revista Brasileira de Marketing, 16 (3), 383-395.

Lourenço, M. L., & Carvalho, D. M. W. (2013). *Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável*. RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia, 12(1), 9-38.

Maček, A., Ovin, R., & Starc-Peceny, U. (2019). *Smart cities marketing and its conceptual grounds*. Nase gospodarstvo/Our Economy. 65(4), 110-116.

Metaxas, T. (2010). *Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process*. Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 6, 3, 228–243.

Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia [MAOTE] (2015). *Cidades Sustentáveis 2020* [eBook]. Direção-Geral do Território. Recuperado de: https://www.dgterritorio.gov.pt/sites/default/files/ficheiros-cidades/Cidades_Sustentaveis2020.pdf [consultado em janeiro 23, 2021].

Nova Information Management School – UNL (2020). *Eventos*. Disponível em: <https://novacidade.pt/calendario/#> [Acedido em outubro 20, 2020].

OECD (2020). *OECD Regions and Cities at a Glance 2020*. OECD Publishing, Paris.

Pinto, P. (2016). *O papel do marketing territorial no desenvolvimento das cidades inteligentes: o caso da cidade de Viseu*. [Projeto de mestrado, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, Portugal] Disponível no Repositório do Instituto Politécnico de Viseu <http://hdl.handle.net/10400.19/4492> [Acedido em dezembro 14, 2020].

Pinto, P., Matias, A.M., & Barros, T.A. (2019). Contribuições do Marketing Territorial para as Estratégias das Smart Cities: O caso da Cidade de Viseu. *In actas 10º Congresso SOPCOM: Ciências da Comunicação, Vinte anos de investigação em Portugal, Viseu, Instituto Politécnico de Viseu, 2019*. pp. 988-1001.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, March-April. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> [Consultado em janeiro 3, 2021].

Porter, M. (1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*. Harvard Business Review, May-June. Disponível em: <https://hbr.org/1995/05/the-competitive-advantage-of-the-inner-city> [Consultado em janeiro 3, 2021].

Precedo, A., Orosa, J. J., & Míguez, A. (2010). *Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica*. Urban Public Economics Review, 12, 13-39.

Presidência do Conselho de Ministros [PCM] (2020). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020 de 21 de abril: Aprova o Plano de Ação para a Transição Digital*. Diário da República, 1ª série, 78, 6-32.

Rainisto, S. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. [Doctoral Dissertations, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management]. Disponível em: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/09/dissertationRainisto.pdf> [Acedido em novembro 4, 2020].

Santos, V. (2017, janeiro 26). *Conhecer as cidades através dos seus indicadores*. Ambiente Magazine. Disponível em: <https://www.ambientemagazine.com/conhecer-as-cidades-atraves-dos-seus-indicadores/> [Consultado em janeiro 03, 2021].

Sauerbronn, J., Cerchiaro, I., & Ayrosa, E. (2011). *Uma discussão sobre métodos alternativos em pesquisa acadêmica em marketing*. *Gestão e Sociedade*, 5(12), 254-269.

Selada, C., & Silva, C. (2014). *As cidades inteligentes na agenda europeia: Oportunidades para Portugal smart cities in the European agenda: Opportunities for Portugal*. In II Conferência de PRU, VIII ENPLAN e XVIII Workshop APDR: “Europa 2020: retórica, discursos, política e prática”, 2014. Disponível em https://www.voltimum.pt/sites/www.voltimum.pt/files/pdflibrary/as_cidades_inteligentes_na_agenda_europeia_oportunidades.pdf [Consultado em novembro 12, 2020].

SMART PORTUGAL (2021). *Rede de pessoas e projetos de inteligência urbana em Portugal*. Disponível em: <https://smartportugal.pt/> [Acedido em janeiro 14, 2021].

UNHABITAT (2020). *World Cities Report 2020*. United Nations Human Settlements Programme [eBook]. Disponível em: <https://unhabitat.org/wcr/> [Consultado em novembro 22, 2020].

United Nations (2019). *World urbanization prospects, the 2018 revision* [eBook]. Recuperado de: <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Report.pdf> [Consultado em novembro 20, 2020].

United Nations (2020). *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/> [Acedido em janeiro 3, 2021].

United Nations (2021). *Department of economic and social affairs - Population dynamics*. Disponível em: <https://population.un.org/wup/Country-Profiles/> [Acedido em janeiro 27, 2021].

UNRIC (2016). *Guia sobre desenvolvimento sustentável: 17 objetivos para transformar o nosso mundo*. Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental. Disponível em:

https://www.forumdascidades.pt/sites/default/files/objetivos_de_desenvolvimento_sustentavel_1.pdf [Consultado em janeiro 20, 2021].

Vieira, A., & Tibola, F. (2005). *Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras*. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (2), 9-33.

Wolf, J., Batista, P., & Marques, J.L. (2020). *Processos de transformação urbana: uma tipificação baseada na urbanidade, na centralidade e na evolução da população dos territórios*. *Cidades, Comunidades e Territórios*, 41, 133-155.

Anexos

Convite para participar na Investigação de uma Dissertação sob o tema: "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das Smart Cities"

Ana Paula Diogo

seg, 26/04/2021 08:29

Para: presidencia@cm-matosinhos.pt <presidencia@cm-matosinhos.pt>

Exma. Sra. Presidente da Câmara Municipal de Matosinhos, Dra. Luísa Salgueiro,

O meu nome é Ana Paula Diogo, sou licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestranda em Marketing e Publicidade na ESCS (Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa) e neste momento encontro-me a finalizar a minha dissertação sob

o tema "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das Smart Cities".

O presente estudo pretende abordar o marketing territorial enquanto ferramenta no planeamento de cidades inteligentes, tendo a seguinte questão de partida: "Qual a importância do Marketing territorial na criação das Smart Cities socialmente sustentáveis, em Portugal?"

A pertinência desta investigação, prende-se pela necessidade urgente do desenvolvimento urbano como uma preocupação social, associado a um crescimento e desenvolvimento tecnológicos. O tema revela-se atual e assume um novo protagonismo face à COVID-19. Esta investigação pretende revelar-se inovadora face ao tema emergente aos dias que correm, almeja-se que possa servir como uma fonte enriquecedora no planeamento estratégico dos territórios, sejam eles de grandes centros urbanos ou de zonas rurais.

Dado que em 2016 a cidade de Matosinhos foi classificada como uma das TOP 10 no Smart City Index, realizado pela Inteli, ao nível da inteligência urbana, onde foram analisadas cinco dimensões chave: governação, inovação, sustentabilidade, qualidade de vida e conectividade e, dado que desde então não foi realizado novo estudo e que os dados referentes às Smart Cities portuguesas se encontram dispersos, considera-se relevante incluir a cidade de Matosinhos nesta investigação.

Assim, gostaria de solicitar a sua colaboração para uma pequena entrevista semiestruturada, que será aplicada a vários municípios em Portugal, com o intuito de perceber de que forma o seu município promove a sustentabilidade social e quais as estratégias de marketing territorial aplicadas para a dinamização desse mesmo município. As entrevistas terão lugar a partir de meados do mês de maio, via plataforma eletrónica com recurso à internet, em data a combinar de acordo com a sua disponibilidade e com a duração média prevista de entre 30 a 45 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para a leitura deste email e aguardo com expectativa uma resposta da sua parte, se possível, durante a próxima semana para que eu possa programar todas as entrevistas que irei realizar no âmbito desta investigação.

Grata pela atenção, com os melhores cumprimentos,

Ana Paula Diogo

Convite para participar na Investigação de uma Dissertação sob o tema: "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das Smart Cities"

Ana Paula Diogo

qui, 06/05/2021 21:56

Para: presidente.rc@cm-fafe.pt <presidente.rc@cm-fafe.pt>

Cc: gap@cm-fafe.pt <gap@cm-fafe.pt>

Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de Fafe, Dr. Raul da Cunha,

O meu nome é Ana Paula Diogo, sou licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestranda em Marketing e Publicidade na ESCS (Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa) e neste momento encontro-me a finalizar a minha dissertação sob o tema "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das Smart Cities".

O presente estudo pretende abordar o marketing territorial enquanto ferramenta no planeamento de cidades inteligentes, tendo a seguinte questão de partida: "Qual a importância do Marketing territorial na criação das Smart Cities socialmente sustentáveis, em Portugal?"

A pertinência desta investigação, prende-se pela necessidade urgente do desenvolvimento urbano como uma preocupação social, associado a um crescimento e desenvolvimento tecnológicos. O tema revela-se atual e assume um novo protagonismo face à COVID-19. Esta investigação pretende revelar-se inovadora face ao tema emergente aos dias que correm, almeja-se que possa servir como uma fonte enriquecedora no planeamento estratégico dos territórios, sejam eles de grandes centros urbanos ou de zonas rurais.

Em 2016 foi realizado pela Inteli um estudo que deu origem ao TOP 10 Smart City Index, ao nível da inteligência urbana, onde foram analisadas cinco dimensões chave: governação, inovação, sustentabilidade, qualidade de vida e conectividade e, dado que desde então não foi realizado novo estudo e que os dados referentes às Smart Cities portuguesas se encontram dispersos, considera-se relevante incluir Fafe nesta investigação.

Assim, gostaria de solicitar a sua colaboração para uma pequena entrevista semiestruturada, que será aplicada a vários municípios em Portugal, com o intuito de perceber de que forma o seu município promove a sustentabilidade social e quais as estratégias de marketing territorial aplicadas para a dinamização desse mesmo município.

As entrevistas terão lugar a partir de meados do mês de maio, via plataforma eletrónica com recurso à internet, em data a combinar de acordo com a sua disponibilidade e com a duração média prevista de entre 30 a 45 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para a leitura deste email e aguardo com expectativa uma resposta da sua parte, se possível, durante a próxima semana para que eu possa programar todas as entrevistas que irei realizar no âmbito desta investigação.

Grata pela atenção, com os melhores cumprimentos,

Ana Paula Diogo

Convite para participar na Investigação de uma Dissertação sob o tema: "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das Smart Cities"

Ana Paula Diogo

seg, 13/09/2021 15:33

Para: gab.presidente@cm-lisboa.pt <gab.presidente@cm-lisboa.pt>

Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Dr. Fernando Medina,

O meu nome é Ana Paula Diogo, sou licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestranda em Marketing e Publicidade na ESCS (Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa) e neste momento encontro-me a finalizar a minha dissertação sob o tema "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das Smart Cities".

O presente estudo pretende abordar o marketing territorial enquanto ferramenta no planeamento de cidades inteligentes, tendo a seguinte questão de partida: "Qual a importância do Marketing territorial na criação das Smart Cities socialmente sustentáveis, em Portugal?"

A pertinência desta investigação, prende-se pela necessidade urgente do desenvolvimento urbano como uma preocupação social, associado a um crescimento e desenvolvimento tecnológicos. O tema revela-se atual e assume um novo protagonismo face à COVID-19. Esta investigação pretende revelar-se inovadora face ao tema emergente aos dias que correm, almeja-se que possa servir como uma fonte enriquecedora no planeamento estratégico dos territórios, sejam eles de grandes centros urbanos ou de zonas rurais.

Em 2016 foi realizado pela Inteli um estudo que deu origem ao TOP 10 Smart City Index, ao nível da inteligência urbana, onde foram analisadas cinco dimensões chave: governação, inovação, sustentabilidade, qualidade de vida e conectividade e, dado que desde então não foi realizado novo estudo e que os dados referentes às Smart Cities portuguesas se encontram dispersos, considera-se relevante incluir Lisboa nesta investigação.

Assim, gostaria de solicitar a sua colaboração para uma pequena entrevista semiestruturada, que será aplicada a vários municípios em Portugal, com o intuito de perceber de que forma o seu município promove a sustentabilidade social e quais as estratégias de marketing territorial aplicadas para a dinamização desse mesmo município.

As entrevistas terão lugar via plataforma eletrónica com recurso à internet, ainda no mês de setembro, em data a combinar de acordo com a sua disponibilidade e com a duração média prevista de entre 30 a 45 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para a leitura deste email e aguardo com expectativa uma resposta da sua parte.

Grata pela atenção, com os melhores cumprimentos,

Ana Paula Diogo

Bom dia / Boa tarde

- Agradecimentos

“Antes de mais gostaria de agradecer, desde já, a sua disponibilidade e a da Autarquia para participarem nesta investigação.”

- Minha apresentação

“O meu nome é Ana Paula Diogo, sou licenciada em Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Mestranda em Marketing e Publicidade na ESCS (Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa) e neste momento encontro-me a finalizar a minha dissertação sob o tema "Um olhar do Marketing sobre a Sustentabilidade Social das *Smart Cities*". O presente estudo pretende abordar o marketing territorial enquanto ferramenta no planeamento de cidades inteligentes, tendo a seguinte questão de partida: "Qual a importância do Marketing territorial na criação das Smart Cities socialmente sustentáveis, em Portugal?"”

- Enquadramento

“A pertinência desta investigação, prende-se pela necessidade urgente do desenvolvimento urbano como uma preocupação social, associado a um crescimento e desenvolvimento tecnológicos. O tema revela-se atual e assume um novo protagonismo face à COVID-19. Esta investigação pretende revelar-se inovadora face ao tema emergente aos dias que correm, almeja-se que possa servir como uma fonte enriquecedora no planeamento estratégico dos territórios, sejam eles de grandes centros urbanos ou de zonas rurais.”

A) “Com base num estudo realizado em 2016, **este município foi classificado no “TOP 10 do Smart City Index”**, assim e dada a temática da minha dissertação, achei relevante que a vossa cidade/vila fosse uma das entrevistadas para este estudo.”

B) “Com base num estudo realizado em 2016, **este município não foi classificado no “TOP 10 do Smart City Index”**, assim e dada a temática da minha dissertação, achei relevante também entrevistar algumas cidades/vilas não incluídas neste índice, mas com bons exemplos de boas práticas nas áreas da Sustentabilidade e Inteligência, para perceber as diferenças existentes.”

- Consentimento informado

“A presente entrevista é composta por 14 perguntas abertas e tem como objetivo a recolha de

dados para um projeto de investigação desenvolvido no Programa de Mestrado em Publicidade e Marketing, da Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS – IPL). Os dados recolhidos através das suas respostas apenas serão utilizados no âmbito deste trabalho de investigação, como fontes de informação para dar resposta aos objetivos propostos, com um propósito meramente académico e não havendo qualquer pretensão para análise de gestão autárquica.

Neste sentido e como forma de garantir a transparência do processo necessito que me confirme o seguinte: “Autorizo a gravação desta entrevista, assim como a referência ao meu nome e afiliação e também a utilização das minhas respostas no âmbito do referido projeto de investigação pelo referido autor, Ana Paula Patrício Diogo”.

- Criar empatia com o entrevistado

“ Pelo que percebi tem a seu cargo as atividades de” ... “ Há quantos anos desempenha o cargo atual?”

- Entrevista

Questões:

Grupo A

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico. Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)
2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?
3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?
4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)?

Grupo B

5. Associado à sustentabilidade, o tema “cidades inteligentes” aparece na “ordem do dia”. Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados?

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?
7. Alguma vez a cidade/vila foi avaliada em termos de *Smartness* (cidade/vila inteligente)?
 - 7.1. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?
 - 7.2. Se não, considera o município inteligente? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?
8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade/vila? De que forma?
9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade/vila? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?
10. Até que ponto a cidade/vila ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?
11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

Grupo C

12. Falemos agora sobre outro tema o Marketing Territorial. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?
13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade/vila?
14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

- Agradecimentos finais.

“Mais uma vez, volto a agradecer a sua disponibilidade e a da Autarquia pela participação nesta investigação.”

Anexo V – Entrevistas

Entrevistado da Câmara Municipal de Torres Vedras

Vereador - Hugo Lucas

19-05-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico. Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

Sim, claramente que deve ser encarada como como uma prioridade na gestão autárquica.

O município de Torres Vedras é o maior do distrito de Lisboa e atualmente tem 408 km quadrados, nós em termos demográficos a nível de população no município temos cerca de 80.000 habitantes, sendo que estes ao contrário daquilo que acontece em muitos municípios do país, só 25% da população é que vive na cidade sede do município. Ou seja, aquilo que nós temos é 75% da população espalhada por todo o município sendo que é verdade que desta população nós temos, grosso modo, 25% na cidade sede município e aldeias limítrofes e depois acabamos por ter aqui cerca de 60% a 55% sobre o litoral e depois os outros 15% mais no interior. Torres Vedras é, em grosso modo, um quadrado 20x20 e aquilo que temos é realmente as pessoas espalhadas pelo município. As atividades que vemos de forma mais permanente em termos económicos no município é tudo aquilo que está relacionado com agroindústria. Acabamos por ter uma situação em que somos o maior produtor nacional de vinho, que é uma coisa que as pessoas não têm noção porque acabam sempre por levar essa situação para o Douro e/ou para o Alentejo. Mas apara além de sermos o maior produtor nacional de vinhos, somos um dos principais produtores, a nível nacional, de vegetais em estufa. A intenção do município tem sido promover aqui precisamente este equilíbrio, ou seja, continuarmos a ter as pessoas a nível do município como garantia naquilo que é a nossa ação nos diferentes componentes que depois implicam toda esta questão da sustentabilidade, irmos mantendo um equilíbrio em todo o território por forma a que as pessoas não sintam a necessidade de deixarem o espaço onde vivem ao dia de hoje, porque têm qualidade de vida e virem para a cidade sede de município. Um exemplo disso é aquilo que foi a nossa aposta a nível por exemplo dos equipamentos educativos, foi realizarmos os novos equipamentos educativos primeiro fora da cidade, à exceção de uma escola que tivemos mesmo que realizar porque naquele caso os miúdos estavam dentro de pré-fabricados e houve necessidade de se fazer isso, de resto aquilo que tem existido há 10 anos a esta parte é a reabilitação de escolas ou construção de novas escolas depende das situações, mas sempre nas freguesias periféricas à cidade, começámos pelo interior e neste

momento estamos a ir em direção ao litoral. A intenção é precisamente esta, é tentar garantir que as pessoas têm condições para se manterem no território que estão a ocupar e a ação do município é precisamente ir garantindo este equilíbrio.

Quando me perguntam que qualidades tem o município de Torres Vedras, eu costumo dizer que em Torres Vedras é possível morar numa aldeia do século XVIII, ter os filhos numa escola de última geração, em que os quadros são interativos, onde existe conforto, onde existe um conjunto de serviços educativos que vão à escola e depois o município tem um outro conjunto de serviços educativos que estão ligados a determinados equipamentos, em que eu posso trabalhar num centro de investigação farmacêutica a 5 minutos da minha casa, estar a 15 minutos do mar, estar a 25 minutos do aeroporto Internacional. Neste momento, daquilo que nós nos vamos apercebendo e sem contar com Lisboa e Porto, nós estamos entre os 5 municípios que oferecem aos seus cidadãos a melhor oferta cultural a nível nacional, temos 2 hospitais privados, um hospital público que precisa de um incentivo mas é uma coisa de todo de todo o Oeste, temos a melhor clínica neurológica do país e se eu tiver que sair do meu município para ir adquirir um bem ou um serviço, qualquer outro município do país terá que sair também para ir a 2 polos, ou a Lisboa ou ao Porto. Eu ainda tenho outra vantagem, eu consigo comprar os legumes ao meu vizinho do lado, ou seja, este princípio que nós estamos a dar aqui é a questão da qualidade de vida que as pessoas conseguem ter e esse é o foco do município, é conseguir precisamente garantir que eu vou continuar a poder comprar os legumes ao meu vizinho do lado, dotar não só a cidade mas todo o conjunto do município e acho que é por aí que nós nos podemos diferenciar, não pela questão da cidade, mas sim pela questão do município, ter um equilíbrio tal que permita que as pessoas por um lado tirem o seu rendimento da Terra e por outro lado, as pessoas que não trabalham com a terra conseguem ter o bem-estar estando a 25 minutos da capital.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

Se me perguntar se a situação é encarada de uma forma muito formal vamos fazer as coisas para garantir que existe sustentabilidade, mas se calhar a situação não é vista desta forma tão formal, mas sim num sentido muito mais de equilíbrio, de garantir a qualidade de vida dos nossos cidadãos. Dou aqui um exemplo, nós somos sempre muito condicionados por aquilo que são os fundos europeus no que diz respeito ao investimento e o foco, regra geral, aparece dentro daquilo que é a cidade, tudo aquilo que são os planos estratégicos de desenvolvimento urbano remetem para as cidades e aquilo que nós entendemos foi que nesta situação só temos 25% das pessoas na cidade sede do município e 75% das pessoas fora da cidade. Então, se aquilo que nós queremos fazer é desenvolver o município pelo seu todo, tivemos de arranjar forma para conseguir captar fundos

fora dos projetos europeus que remetem para as cidades, não deixámos de avançar com o PEDU (Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano) no fundo de reestruturação da cidade e onde já avançámos com 2 grandes intervenções e vamos avançar com uma terceira no próximo quadro comunitário de apoio, mas aquilo que vamos fazer também em simultâneo é agarrar nas sedes de freguesia, nas localidades mais importantes, e aproveitar o facto de se estar a dar este incremento, nomeadamente através do Greenville, para a questão da mobilidade sustentável e acessibilidades, para fazer o mesmo tipo de reabilitação que existiu a nível da cidade nos polos, nestas freguesias e nestas localidades mais importantes. A intenção aqui é conseguirmos garantir que existe reabilitação urbana dentro desses espaços e aquilo que nós conhecemos é que cada vez que existe intervenção a nível de reabilitação urbana por parte da entidade pública, regra geral os privados vêm atrás a reabilitar também esses espaços.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?

Inicialmente, ainda antes de eu estar no executivo, houve a situação em que nós associávamos esta questão da sustentabilidade ao campo ambiental, isto tem a ver com a história do município e se calhar também um bocadinho com a forma como todos nós víamos a questão da sustentabilidade, mas houve um incremento em relação a este campo e aos dias de hoje eu não posso dizer que nós temos uma situação em que privilegiamos um eixo em detrimento do outro. Vou dar um exemplo, uma das coisas que foi aprovada recentemente foi o plano municipal de habitação e o investimento que vai existir dentro deste plano é muito considerável, mas voltamos outra vez à mesma coisa não é o plano municipal de habitação que remete para a cidade sede do município mas sim um plano municipal de habitação que remete para todo o município, aquilo que tenta fazer é precisamente aquilo que eu falava à pouco, é vir a integrar todas estas freguesias, todas estas localidades importantes e virem investir esse dinheiro em todo este espaço por forma a que o desenvolvimento do município num todo seja equilibrado. Nós sabemos que tem que existir sempre um polo, isso é uma situação natural e normal, mas o sentido é sempre este, é que exista um desenvolvimento do município de forma equilibrada garantindo que nós não passamos a ter um núcleo com uma dimensão enorme, uma barca com 50% a 60% da população e depois temos um território, ainda grande, que acaba por estar vazio.

Em relação aos 3 eixos aquilo que atualmente existe é uma tentativa de equilíbrio, mas importa aqui referir que Torres Vedras, ainda pela mão do anterior presidente Carlos Bernardes, subscreveu a Carta de Compromisso da Rede de Cidades Portuguesas “Capital Europeia da Economia Social 2021”, juntamente com os municípios de Braga, Cascais, Coimbra e Sintra.

Os objetivos desta rede passam por contribuir para as principais prioridades e objetivos estratégicos da União Europeia (UE), trabalhar ativamente com a UE na promoção dos valores e princípios da Economia Social e trabalhar em rede, potenciando a partilha de boas práticas no âmbito da Economia Social. Gostaria ainda de destacar que Torres Vedras foi o primeiro município português a fazer parte da REVES (Rede Europeia de Cidades e Regiões para a Economia Social).

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)? *Aquilo que tem existido é um conjunto de apoios a nível do município numa tentativa equilibrar os diferentes tecidos sociais, num sentido de equidade, desde o apoio à habitação, o apoio ao arrendamento, apoios para reabilitação de habitações particulares que é feita em conjunto com as juntas de freguesia, etc. A nossa tendência não é centralizar as coisas na câmara municipal, que é quem faz a gestão, mas tendencialmente é espalhar as situações para as associações e para as freguesias, por exemplo, ao nível daquilo que são as refeições escolares nós podíamos ter contratado empresas para fornecerem as refeições, este exemplo vai muito nesse sentido da sustentabilidade social, mas a nossa opção foi outra foi definir um conjunto de refeições standard para 1 ano inteiro em que foram avaliadas por nutricionistas mas que têm por base tudo aquilo que é produzido a nível local, aliás esta iniciativa está reconhecida pela comissão europeia, as compras são realizadas a nível local, são confeccionadas nas associações em muitas das IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) locais e isto é uma forma que nós temos de fazer o quê? Nós não estamos, bem na realidade de alguma forma estamos sim a financiar as IPSS para elas fornecerem as refeições aos nossos meninos, no fundo pagamos um bocadinho mais a estas IPSS para elas confeccionarem as refeições que nos sairiam mais baratas se fosse feito através de uma empresa, mas assim garantimos que estas IPSS também estão a fazer o trabalho delas naquilo que é a terceira idade, isto é uma forma de equilibrarmos a situação e estamos aqui com uma ação a equilibrar em 2 estratos etários completamente diferentes por forma a garantir que as IPSS continuam a fazer o trabalho delas para os jovens e nomeadamente nas refeições, que era a nossa intenção, mas continuam a fazer as refeições e o apoio domiciliário àquilo que é a terceira idade e acabam também por apoiar os produtores locais, é só uma ação mas a realidade é que eu podia ter as senhoras todas concentradas em Torres Vedras e estaria a desertificar o emprego em algumas zonas mas assim conseguimos manter as coisas e dar equilíbrio nisto.*

As ações que temos desenvolvido procuram diminuir as desigualdades sociais, possibilitando um acesso pleno à cidadania e garantindo acesso aos serviços, educação e saúde principalmente.

Destaco os seguintes:

- *Programa de Sustentabilidade na Alimentação Escolar, que já referi anteriormente por outras palavras, tem como objetivos a promoção da gestão eficiente e ambientalmente sustentável da prestação do serviço de fornecimento de refeições escolares, a elaboração de ementas nutricionalmente equilibradas, a adoção de critérios e exigências ambientais no processo de adjudicação dos produtos, a redução do desperdício alimentar inerente ao serviço de refeições, a promoção e valorização das dinâmicas locais de proximidade, o combate à obesidade infantil com a promoção de hábitos alimentares e estilos de vida mais saudáveis.*

- *Programa + Saúde (Hábitos e Estilos de Vida Saudáveis) inclui oficinas e showcookings de culinária saudável para famílias, sessões informativas junto de crianças do pré-escolar e 1.º ciclo, e aulas fitness dinamizadas pelas crianças junto da comunidade.*

- *Ações centradas nas famílias e crianças, tais como: a Play Day – Brincar de Rua; o projeto europeu Colourful Children, que tem vindo a trabalhar a igualdade de género no pré-escolar; o projeto europeu Moving and Learning Outside também dirigido ao desenvolvimento global das crianças em idade pré-escolar; 4 novas atividades de enriquecimento curricular dirigidas às crianças do 1.º ciclo do ensino básico que frequentam escolas públicas; o projeto “Mini Agostinhas”, que visa potenciar o uso da bicicleta em contexto escolar e promover estilos de vida saudáveis e padrões de mobilidade mais sustentáveis, através de atividades formativas para alunos e professores; o projeto “Eu vou a pé para a escola” que procura estimular as crianças a fazerem o seu trajeto casa-escola a pé, integradas em grupos e sempre acompanhadas por adultos devidamente preparadas para efeito, seguindo percursos previamente definidos; Tempo de Férias - oferta e ocupação de tempos livres dos alunos do 1º ciclo do ensino básico do concelho de Torres Vedras durante as interrupções letivas do Natal, Páscoa e Verão.*

- *Jogo do Município: visa a promoção do debate ideológico, identificação de problemáticas subordinadas a um tema central e apresentação de propostas operativas, esta é uma ação de fomento da cidadania e experiência do processo democrático para alunos de 3º ciclo e ensino secundário.*

- *Gabinete de Apoio a Jovens e Adolescentes: parceria entre o Município, o Centro de Respostas Integradas do Oeste e o Centro de Saúde de Torres Vedras, apresenta respostas gratuitas ao nível da saúde juvenil, através de consultas de psicologia a jovens e adolescentes (13 aos 21 anos) com o objetivo de avaliar e/ou prestar acompanhamento psicológico por um serviço clínico no âmbito da saúde mental; conta ainda com consultas de saúde familiar (planeamento familiar).*

- *Atribuição de bolsas para estágios profissionais, em empresas europeias, no âmbito do projeto “Moinhos - Formar para Inovar” (Erasmus+).*

- *Iniciativa Faz e Acontece – ocupação de tempos livres para jovens residentes do concelho, entre os 16 e os 20 anos e/ou que tenham preferencialmente concluído o 3º ciclo do ensino básico, com vista à criação de oportunidades de convivência direta com atividades profissionais.*
- *Gabinete de Inserção Profissional que visa intervir ao nível da formação e desemprego, através do esclarecimento e encaminhamento formativo e profissional, atuando na inserção ou reinserção profissional de desempregados.*
- *Implementação do Programa de Voluntariado Jovem “Faz Parte”, que pretende promover o desenvolvimento pessoal dos jovens, através da ocupação saudável do seu tempo livre no mês de agosto, mobilizando-os para um serviço à comunidade, desenvolvendo-se competências de responsabilidade, entreaajuda e solidariedade.*
- *Apoio social a pessoas ou famílias em isolamento social e/ou geográfico, através do “Voluntariado de Proximidade”.*
- *Programa de Apoio ao Arrendamento - possibilita a atribuição de apoio financeiro para o arrendamento habitacional, em mercado privado, a todos os munícipes que cumpram os requisitos constantes do regulamento respetivo, permitindo que os mesmos consigam suportar os custos dos atuais valores de renda praticados, como medida alternativa ao realojamento em habitação social.*
- *Programa ABEM (Rede Solidária do Medicamento) medida que garante o acesso a medicação gratuita a cerca de 40 cidadãos e respetivos agregados familiares, em parceria com a Associação Dignidade.*
- *Temos também um Gabinete de Apoio à Deficiência Visual, um Serviço de Transporte “Porta a Porta” para cidadãos com mobilidade condicionada (para deslocação a equipamentos e serviços públicos e privados), programas de redução no valor das tarifas da água e recolha dos RSU.*
- *Cartão Sénior que proporciona benefícios/descontos em atividades promovidas pela Câmara Municipal de Torres Vedras e em produtos e serviços comercializados por empresas do Concelho.*
- *Oficina Domiciliária - serviço móvel, gratuito, que consiste na prestação de um apoio domiciliário ao nível de pequenas reparações na área da construção civil (estores, tomadas elétricas, fixação de varões, prateleiras, pequenos desentupimentos, substituição de torneiras) mediante solicitação dos munícipes ou das Instituições Particulares de Solidariedade Social que intervenham com população sénior.*
- *E ainda um Programa Cultural Sénior, a Agenda Maior, é um programa anual, constituído por atividades artísticas, formativas e lúdicas direcionadas aos seniores dos seis municípios parceiros e integrantes de um consórcio intermunicipal do Oeste (Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras).*
- *Temos cerca de 2.600 seniores a fazer atividade física, por dia, houve claramente uma melhoria da qualidade de vida nos seniores, não só pela atividade física, mas também a nível de saúde mental,*

é interessante ver como eles se dirigem a nós e nos dizem “eu já não tomo tantos medicamentos como tomava antes de fazer ginástica”.

5. Associado à sustentabilidade, o tema cidades inteligentes aparece na “ordem do dia”. Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados?

Eles estão associados, a nossa tendência é quando falamos em Smart Cities olharmos muito para a questão da tecnologia, o que eu não considero de todo. Às vezes não é fácil nós avançarmos com o conceito de cidade inteligente e às vezes implica termos aqui alguma coragem.

Acontecem os 2 simultaneamente sendo que se me perguntarem qual é o arranque, eu vou dizer que o arranque avança claramente pela sustentabilidade mas eu acho que é tudo um processo, ou seja, nós arrancamos pela sustentabilidade através do ambiente, depois acabámos todos por entender todos que isto era uma coisa mais lata e nesta necessidade desta coisa mais lata acaba por aparecer esta questão da cidade inteligente, na minha opinião não no sentido tecnológico da questão, mas da forma como nós gerimos a cidade enquanto um todo. Vou dar aqui um exemplo que não tem a ver com tecnologia, mas claramente tem a ver com a questão da cidade inteligente, em 2014 a cidade começou a sua primeira iniciativa relacionada com a mobilidade que originalmente teve a ver com conseguir-se regular o estacionamento dentro da cidade e isto foi a base, depois a ser outra coisa, que envolveu a qualidade de vida dos cidadãos e que envolveu a economia. Nós criámos um sistema integrado de gestão de estacionamento, que implicou um conjunto de ações dentro da própria cidade, desde a questão do terminal rodoviário ser deslocalizado para a periferia da cidade, à situação de serem criadas sistemas de bicicletas partilhadas, passámos a ter o estacionamento tarifado e isto influencia a questão do município enquanto um todo e da parte da economia, ou seja, o estacionamento acabou por ficar tarifado no interior da cidade mas sempre tendo em conta a questão dos cidadãos e dos residentes dentro da cidade garantindo que a cidade era viva e que não era pura e simplesmente o local em que as pessoas vinham trabalhar e que depois iam embora deixando a cidade completamente deserta, portanto houve aqui um cuidado e um respeito em relação aos residentes no sentido de se tentar garantir que todo o parque habitacional era devidamente ocupado e que existiam as condições para essas pessoas, mas por outro lado garantir que quem mora fora da cidade e que tem a sua atividade económica, a sua residência fora da cidade conseguia vir ao polo satisfazer as suas necessidades e conseguia estar estacionado 1 ou 2 horas e voltar outra vez, garantir que não havia a necessidade de morar no centro da cidade para se conseguir aceder a um conjunto de serviços ou de comércio ou de outras me situações que tivessem que tratar como por exemplo uma questão de saúde. O sentido foi precisamente este, garantir que ao regularmos o estacionamento dentro de uma cidade estávamos a ter um impacto em relação ao município enquanto um todo. Por outro lado, já relacionado com

a questão da mobilidade sustentável, avançámos com o projeto de bicicletas partilhadas, inicialmente esse projeto não tinha ciclovias ou melhor, existiam umas ciclovias muito embrionárias com 80 cm de largo, e que, entretanto, nós melhorámos essa infraestrutura e que deu um resultado de um conjunto de percursos com 11 km de ciclovias dentro da cidade. Esses percursos acabaram por ser criados em 3 níveis distintos, digamos assim, ou 3 perfis distintos, um em que temos uma segregação clara da bicicleta, que tem as 2 linhas uma em cada sentido, temos outras ciclovias que sendo segregadas estão ao nível do pavimento e que são separadas, inicialmente nós não tínhamos intenção de fazer separação quando percebemos que os automobilistas não respeitavam tivemos de colocar um conjunto de pinos para as separar do resto da via garantindo que se houver uma situação de emergência, se os automobilistas tiverem de ir para cima da ciclovia para poder passar um carro de emergência, assim aquilo que acabamos por fazer foi diminuir claramente aquilo que tínhamos a nível de faixa circulável para os automóveis a favor da bicicleta. E uma outra situação que tem a ver com arquitetura da cidade também em que temos a bicicleta a partilhar o espaço com o carro, isto permitiu-nos fazer uma coisa diferente da maioria das situações que se verificam na Europa, uma partilha entre um automóvel e a bicicleta e uma diminuição das velocidades, mas não existe ainda uma cultura de bicicleta e carro no mesmo espaço e o que nós fizemos, no fundo, foi criar 3 situações distintas que permitem quer à bicicleta quer ao automobilista começarem a relacionar-se um com outro, por outro lado permitem uma outra situação que é garantir que os pais sentem conforto suficiente para deixarem os filhos ir para a escola de bicicleta, porque nem tudo está partilhado com o carro e aí eles não se sentem desconfortáveis. É evidente que isto implicou uma série de mudanças a nível do trânsito na cidade, não em termos dos sentidos de trânsito, mas das velocidades e isso foi tudo alterado. Isto tem a ver com uma tentativa de mudarmos a qualidade de vida das pessoas no interior da cidade, em que queremos privilegiar velocidades mais baixas, menos emissão e menos barulho. Ao mesmo tempo percebemos que hoje em dia 60% das crianças não sabe andar de bicicleta, então aquilo que tentámos fazer foi não só criar a infraestrutura mas ao mesmo tempo avançámos nas escolas com programas para que os miúdos aprendessem a andar de bicicleta, assim avançámos com o sistema de bicicletas partilhadas gratuito para todos os alunos das nossas escolas, ou seja houve um conjunto de ações que o objetivo final foi dar qualidade de vida, habituar a uma outra forma de viver e acima de tudo permitir uma prevenção, ou seja antes que um dia destes a UE chegue aqui e diga que temos apenas 3 anos para proibir o trânsito no meio das cidades e que temos todos de andar de bicicleta, aos poucos vamos permitindo que a população tome consciência disso e que vá mudando os seus hábitos de deslocação. Em termos políticos é muito mais fácil fazer o contrário, porque existe uma imposição de um organismo, nós tivemos imensas críticas em relação a esta situação das ciclovias, mas aquilo que houve foi uma tentativa de garantir que a própria população

começava a ganhar consciência e começava a alterar os hábitos por ela própria e não numa situação que seria imposta a nível da UE e que em termos políticos é confortável, mas em termos sociais causam um impacto diferente. Esta medida foi implementada em setembro de 2016 e aquilo que nós registávamos de utilizações das bicicletas partilhadas andava na casa das 600 por mês, o que não é nada, entretanto eu tomei esta decisão de facultá-las de forma gratuita aos estudantes locais, porque pensei: se nós queremos que eles venham a utilizar a bicicleta no futuro vamos ter de facilitar, não é que o valor fosse significativo pois estamos a falar de 10 EUR por ano mas só o facto de ter um custo associado era suficiente para inibir a utilização. Assim, facilitámos o processo de inscrição, arranámos umas promotoras que iam à escola e que faziam a divulgação das “Agostinhas” e assim num ano aumentámos das 600 para as 4.000 viagens e ao dia de hoje temos picos de 6.000 viagens por mês. Pode dizer-se que não é muito, mas a questão é que nós queremos que desde cedo os miúdos se habituem e que este pode ser um meio tranquilo de se deslocarem dentro da cidade. É evidente que passámos a ter muito mais problemas com bicicletas estragadas, porque às vezes andam 2 em cima da bicicleta, mas isso é daquelas coisas com as quais nós temos que viver e eu vivo bem com essa situação sem problema algum. Isto é um exemplo de uma situação em que eu não tenho grande tecnologia associada, mas o sentido é nós tornarmos aqui a cidade inteligente e de uma forma tranquila; embora não tenha sido muito tranquila; irmos permitindo aos cidadãos fazerem a transição para um modo diferente de vida em que a seguir vamos todos ganhar com a qualidade do ar.

Não é fácil, muitas vezes, nós agarrarmos e começarmos a fazer transformações, em que tentamos devolver ao cidadão, ao peão, o espaço público em detrimento do carro e nem sempre as pessoas reagem bem com essa situação, é evidente que nós já temos exemplos suficientes no mundo para sabermos que esse é o caminho a seguir, um exemplo disso é a cidade de Pontevedra, tem uma realidade diferente de Torres Vedras, tem cerca de 80.000 habitantes como nós, mas tem, se eu não me engano, perto de metade da nossa área e precisamente ao contrário de nós cerca de 60.000 pessoas vivem dentro da cidade sede do município e o restante fora, mas eles tomaram uma opção muito mais radical, ou seja, praticamente têm o núcleo central da cidade todo fechado ao trânsito e isso permitiu uma vivência diferente. Ao dia de hoje já são os comerciantes, que ao início faziam manifestações com 3.000 pessoas na rua a dizer que estavam a matar a cidade, agora a pedirem para fecharem mais ruas porque conseguiram perceber que as pessoas estão na rua e começaram a ver ao final de algum tempo toda a questão do comércio a ganhar dinheiro, pessoas a virem de fora para conseguirem usufruir da qualidade de vida que eles têm dentro da cidade.

A nível da situação das Smart Cities e desta parte mais tecnológica da situação é absolutamente essencial e ao dia de hoje eu aqui aos meus colegas tenho dito que a parte mais importante que nós temos a fazer neste momento é a questão da desmaterialização, eu normalmente não utilizo

digitalização utilizo o termo desmaterialização, é uma coisa que é necessária para o município de Torres Vedras mas eu acho que é necessária para todos os municípios, eu costumo dizer que se nós não fizermos esse trabalho aquilo que vai acabar por suceder é que os miúdos nos vão entrar pela porta dentro, ou seja, todas as pessoas com menos de 35 anos vivem num mundo que todo ele já é desmaterializado, comunicam dessa forma e ou nós enquanto município temos a capacidade de nos adaptarmos a isto e conseguimos ter uma relação com o cidadão nesse sentido ou vamos estar claramente desadequados à realidade em que eles vivem. Aquilo que existe na maioria dos municípios o dia de hoje, na minha opinião, é a necessidade de nesta questão da desmaterialização, que depois vai entroncar com a questão das Smart Cities mais à frente, é a necessidade de ter um grande horizontal que faz tudo comunicar e em cima disto ter 3 horizontais; eu estou a utilizar aqui um bocadinho a terminologia dos informáticos que acabam por falar dos horizontais e verticais em termos dos programas; 3 horizontais um que tem a ver com a gestão interna do município, câmara municipal, e sem nós termos tudo aquilo que são fluxos de trabalho, tudo aquilo que são processos, procedimentos, tudo aquilo que tem a ver com esta parte administrativa e processual das próprias câmaras, se isto não estiver realizado nós não conseguimos ter o segundo passo e o segundo passo é ter a relação com o cidadão e ter tudo aquilo que é histórico do cidadão e da relação do cidadão com a autarquia dentro de um portal que permita ao cidadão ter acesso ao seu histórico, se um dia pediu uma licença para uma festa qualquer está lá, mas se pediu a licença para construção da casa também está lá e consegue ver as diferentes situações das relações que foi tendo e pode ser um programa que reporta situações anómalas num espaço público ou pode ser um programa; porque já existe e nós temos; um programa que permite se eu tiver um conjunto de ações positivas enquanto cidadão até posso ter um bilhete grátis para um espetáculo de teatro, como é o caso do Cities Point em Cascais, que nós estamos a implementar aqui também, ou um conjunto de programas que tenha a ver com a relação de aplicações com o cidadão e onde eu consiga ter toda esta relação com a autarquia a partir desta base, em que tenha todo um histórico de relação. A terceira parte disto são os sistemas urbanos de gestão puros, iluminação pública, sistemas de rega, sensorização nos caixotes do lixo, acesso ao wi-fi por parte de cidadãos e toda esta outra parte dos sistemas urbanos de gestão; vou chamar desta forma; permite-nos por um lado, quando temos estes 3 níveis devidamente conectados através de um horizontal, permite-nos ter dados para gestão e gerir de forma mais eficiente para os cidadãos, perceber claramente o que é que eles necessitam e por outro lado conseguirmos ser mais eficientes e eficazes de forma a que o dinheiro que gastamos ao dia de hoje num conjunto de tarefas possa ser depois canalizado para tarefas que os cidadãos dão mais valor, por exemplo, o facto de nós estarmos a implementar sensores nos caixotes do lixo vai permitir-nos ter uma poupança na casa dos 150.000 EUR por ano, esses eu ia gastá-los porque tinha que fazer um conjunto de rotas que já não vou necessitar porque estou a receber dados em

que me dizem se preciso de passar lá ou não mediante um conjunto de critérios que posso definir à partida, então esses EUR podem ser canalizados para outras situações completamente diferentes; agora estou a inventar propositadamente; pode ser garantir que esses 150.000 EUR serão canalizados para colocar mais um conjunto de painéis fotovoltaicos em tudo o que são edifícios escolares ou que me permitem ao final de x tempo ter uma poupança muito significativa e é aqui que eu acho que aquilo que são os sistemas urbanos de gestão nos vão facilitar a vida, por outro lado vão-nos permitir outra coisa; dou um outro exemplo; se eu tiver sensorização a nível do estacionamento de automóveis na cidade, eu sei que estacionamento estou a utilizar ou não, isso vai permitir-me ter um conjunto de informação que consegue definir o que é que eu preciso ou não de fazer, ou dar-me pistas para tentar revitalizar o comércio numa determinada zona, ou como nós já temos ao dia de hoje, em que temos em ruas um conjunto de medidores que contabilizam o número de peões que passam em determinada rua. Isto dá-nos noção do fluxo de pessoas e as horas em que eles utilizam determinados espaços e se a coisa for bem gerida eu posso dar essa indicação aos comerciantes para eles adequarem os horários deles em função das pessoas que passam naquelas ruas. É aqui que eu acho que tudo aquilo que é a parte mais tecnológica das Smart Cities e que nos vai permitir rentabilizar a cidade, digamos assim, é termos a informação para saber se eu tenho que executar ou não uma ligação entre 2 ruas devido aos fluxos e se isso me vai permitir melhorar a forma como as pessoas apanham determinado por transporte público, depois tem a ver com opções de urbanismo e é nesse sentido que eu acho que esta questão das Smart Cities nos vai permitir facilitar um conjunto de opções a nível da vivência da cidade mas por outro lado vai-nos permitir rentabilizar os recursos que o município tem para fazer um conjunto de outras situações.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

Acho que os 3, aliás vou dar um exemplo e que eu tenho vindo a insistir para que seja realizado; vamos ver o que o futuro nos dirá pois eu não vou continuar como vereador no próximo mandato, mas vou deixando aquilo que são as minhas ideias em relação a isto; eu tenho vindo a insistir para que seja realizado um conjunto de ecopistas ao longo das principais linhas de água do município e à partida quando nós pensamos em ecopista acabamos por ligar muito à questão de atividade física, lazer mas, neste caso não é isso, a lógica é que eu possa ter um conjunto de ecopistas ao longo das principais linhas de água para unir o quê? Nós temos uma componente de hortofrutícola/agroindústria muito forte em que eles precisam de regadio, ou seja, ao longo destas linhas de água de que eu estou a falar, vai ser necessário criar um conjunto de diques que me venham a regular o caudal e que nas alturas mais secas de verão me permita utilizar essas bolsas de água, e aqui é a vertente económica, para a questão do regadio, mas eu junto a esses diques eu

posso também criar zonas de estadia, de lazer e aqui tenho uma parte que é muito mais lúdica mas se faço estas ecopistas também consigo potenciar a questão da reconversão das galerias agrícolas e aqui eu tenho a parte ambiental, mas ao mesmo tempo eu consigo ao longo deste rio; eu estou a pensar numa coisa muito em concreto; ter um conjunto de equipamentos em que me une desde o centro de interpretação do desembarque das tropas inglesas no território do Oeste a ter uma piscina, a ter uma azenha, que é um equipamento cultural, a ter um parque verde de grande dimensão, a voltar a ter mais um conjunto de azenhas e acabar este percurso todo numa zona em que passo a ter um museu, que é um centro de interpretação da forma como era feita a macieira originalmente e aquilo que era originalmente uma ecopista e que aquilo que quando nós olhamos chamamos de caminhadas, percursos de bicicleta e andamos por aqui, passa a ser uma coisa completamente diferente, em que eu passo a ter um conjunto de coisas interligadas e em que eu estou a desenvolver o conjunto dos 3 eixos e não estou a desenvolver um único eixo, ou seja, há que ter depois a capacidade de perceber uma coisa que é, eles podem não desenvolver os 3 em simultâneo porque depois isto implica dinheiro e eu posso não ter a capacidade financeira para desenvolver isto em bloco, aquilo que eu tenho é que ter um faseamento mas o objetivo final tem de estar marcado.

7. Alguma vez a cidade de Torres Vedras foi avaliada em termos de *Smartness*?

Que eu saiba não.

a. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

b. Se não, considera o município inteligente? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

Eu não consigo dizer que Torres Vedras é uma cidade inteligente, mas eu acho que a cidade já tem um conjunto de situações implementadas que apontam para esse caminho. Acho que temos caminho para fazer e eu vou dizer que acho que será mais inteligente do que 80% das cidades portuguesas, acho que efetivamente ainda temos muitas coisas para fazer, ao dia de hoje os rankings valem o que valem, mas enquanto município estamos entre os 25 melhores municípios para trabalhar, viver e visitar, são rankings diferentes, temos posições diferentes em cada um deles mas, estamos dentro dos 25 melhores a nível nacional, portanto estamos dentro dos 10% melhores tendo em conta que somos 308 municípios. Acho que nós temos possibilidade de avançar muito mais e neste momento com essa situação do PRR no novo quadro comunitário de apoio existe aqui uma oportunidade de alavanca um conjunto de projetos para dar esse salto, claramente.

Indutor: Os rankings de que fala, são efetuados por alguma entidade em específico?

Estes rankings são realizados por uma consultora, penso que é a “Bloom Consulting”, acho que é este o nome da consultora que costuma fazer o ranking dos municípios e normalmente acho que eles colocam estes 3 patamares que é, viver, negócios e visitar. Acho que são estes 3 patamares, nós andávamos aqui entre os 20 e 25 melhores. A noção que eu tenho é que eles fazem este ranking anualmente, é uma empresa que creio que é especializada precisamente em Marketing Territorial.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade? De que forma?

Sim, sem sombra de dúvida e vou dar aqui um exemplo que eu tenho vindo a insistir juntamente com o nosso anterior Presidente, Carlos Bernardes, que infelizmente faleceu no início deste mês, e era uma coisa que ele estava a ir atrás, um centro histórico de uma cidade ou um núcleo histórico de uma cidade não é um centro comercial; eu vou começar já por aqui; mas há coisas que nós podemos agarrar daquilo que são as grandes superfícies, aquilo que é necessário ao dia de hoje e nomeadamente há uma das questões que vai surgindo em todas as cidades da dimensão de Torres Vedras, que é a questão da morte do comércio tradicional e da desertificação do comércio que existe nos centros das cidades, aquilo que eu sinto é que tem de existir por parte das autarquias ou um registo errado na forma de abordar esta questão e passa muito por nós conseguirmos perceber o que é feito muitas vezes a nível das grandes superfícies, dos centros comerciais e tentarmos adaptar a essa realidade àquilo que são estes núcleos, estes centros das cidades, que é conseguirmos perceber que tal como acontece num centro comercial nós temos que ter aqui a capacidade de ter zonas de deslocação e zonas de estadia mas, para que isto aconteça nós temos primeiro de fazer um levantamento de tudo, quais são as características económicas da cidade, quais é que são os passos que existem dentro da zona que nós queremos reabilitar, rendas, proprietários, qual é que é a capacidade de atração da cidade e do município da cidade e do município em termos regionais porque isto depois vai importar tudo mais à frente quando nós quisermos convencer grandes empresas a virem para estes núcleos. Depois existe a necessidade de se desenvolver um projeto efetivo com uma destas empresas que desenha centros comerciais e percebermos precisamente isto, que é, quais as zonas que vão servir para fluxos, para deslocação e que zonas é que vão servir de estadia e o que é que temos de ter dentro destas diferentes zonas. Depois de termos isto devidamente definido percebemos o que é que o município tem de investir, para que ao longo de todo o ano o facto de eu me deslocar dentro deste espaço em termos sensoriais seja uma situação agradável, em que, o facto de eu poder vir de fora e a seguir ter uma situação em que vou comprar a este centro seja uma coisa fácil porque isso no fundo é o que os centros

comerciais nos garantem, que é, eu ter um estacionamento relativamente fácil, num espaço que é cómodo e confortável e tudo aquilo funciona a meu favor, ou seja, este tipo de abordagem com as devidas diferenças tem que existir e depois a seguir temos de ter uma estrutura que seja claramente profissional tal como acontece com um centro comercial. Para vender esta situação eu não estou a dizer que é uma situação fácil, mas, em relação a estes núcleos a abordagem tem de ser esta. Qual é que é aqui a minha relação com a cidade inteligente? É; e eu ainda estou a deixar a tecnologia de lado; precisamente esta situação de percebermos e termos a capacidade de ver uma coisa que funciona num centro comercial de grande dimensão e ter a capacidade de a transportar e de a adaptar a uma realidade que é diferente criando as condições de conforto para as pessoas, a seguir entra a tecnologia, nós vamos ter que obrigatoriamente medir e monitorizar. Ao dia de hoje é fácil, eu sei que nós através de uma Vodafone, de uma Altice ou de uma NOS conseguimos ter tudo o que são dados de telemóveis através de uma Google, qual é que é a idade das pessoas, por aí fora e sem identificar ninguém, a que horas é que se deslocam, como é que se deslocam, tudo para trás e para a frente e aí depois, nós vamos ter de ter a capacidade de adaptarmos, aquilo que estivemos a monitorizar, à realidade das necessidades das pessoas, para mim, a parte difícil disto é como é que eu faço isto tudo sem perder a característica daquilo que é um núcleo ou um centro histórico. No fundo eu acho que nós vamos conseguir fazer isto, se calhar eu vou ter que ter uma H&M, ou uma FNAC, ou uma PriMark, mas ao lado eu posso continuar a ter a Casa Esteveira que me vende um conjunto de outras coisas e uns acabam por beneficiar com os outros. Eu acho que nesta questão da cidade inteligente nós vamos ter que ter cada vez mais esta questão da capacidade de nos adaptarmos a estas realidades, de ver exemplos que funcionam em contextos diferentes e perceber como é que eles podem ser adaptados à nossa realidade e se fazem sentido, é claro. Mas ter sempre muito esta questão de a seguir medir, que é uma coisa que nós não temos o hábito de fazer, nós não temos o hábito de monitorizar, para a seguir conseguirmos corrigir situações. As empresas já têm mais do que instalada dentro da sua cultura a questão da monitorização, mas os municípios ainda precisam de fazer esse caminho.

Os cidadãos são absolutamente essenciais no processo de inovação; e dou exemplos com algumas situações que já fizemos aqui; cada vez mais nós vamos ter que ter a capacidade de chamar os cidadãos para as decisões, ou seja, se nós queremos que as coisas resultem nós não podemos deixar as pessoas de fora disto, porque elas têm que sentir as coisas como sendo delas e, eu antes de ter a função de vereador trabalhei durante uns tempos com a vereadora que tinha a área da educação e uma das áreas que eu tinha era precisamente a situação da manutenção do parque escolar e a coisa que eu mais adorava fazer eram as obras com os pais, porque não era só a questão de que é importante e que tem a ver com a parte social, mas pela questão da relação que existia dos pais com a escola, a manutenção das coisas durava muito mais tempo, pois os miúdos ao chegarem à

escola e saberem que quem arranhou aquilo foram os seus pais e não os indivíduos lá da Câmara, fez toda a diferença, isto é um exemplo pequenino daquilo que é essencial depois na relação com o cidadão e no todo, perceber exatamente o que é que as pessoas querem, de que forma é que querem e adaptar isto àquilo que nós conseguimos realizar, isto porque às vezes as pessoas querem uma coisa que não é realizável e às vezes é preciso coragem para dizer que não “não pode ser bem isso porque nós não temos capacidade de ir nesse sentido, mas é possível outra opção” e isso implica compromisso de parte a parte e nem sempre é fácil.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

Que eu tenha noção não, esse trabalho não foi feito uma de uma forma direta. Existem nesta questão dos rankings e por aí fora, houve questionários que já foram feitos, é feito avulso nas diferentes iniciativas, mas em termos gerais, que eu tenha conhecimento, não houve essa situação.

10. Até que ponto a cidade de Torres Vedras ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

Isso ambicionamos de certeza. É evidente que é um percurso. Ao dia de hoje, aquilo que é o orçamento natural do município anda entre os 45 a 50 milhões de EUR e depois aquilo que o orçamento é na realidade anda na casa dos 67 a 68 milhões de EUR, esta dimensão que estamos a falar aqui dos 15 a 20 milhões de EUR está relacionada com os fundos e com o facto de existir financiamento europeu. E eu referi esta situação para explicar que as redes das quais nós fazemos parte, e as coisas abrandaram muito à conta de toda a situação da pandemia que estamos a viver, envolvem municípios que têm o dobro da nossa população e 3 vezes mais orçamento, o que significava que para nós estarmos a lidar com as coisas no mesmo sentido tínhamos que correr um bocadinho mais.

Nós temos essa ambição, claramente é uma ambição que temos, aquilo que o nosso presidente falava era que queria estar dentro dos próximos 4 a 8 anos dentro das melhores 10 cidades do país, nós andávamos e como estava a dizer entre as 20 a 25, os rankings valem o que valem, mas ele queria estar no prazo máximo de 8 anos dentro das 10 melhores cidades de Portugal para se viver. Percebemos que isto é um processo que demora o seu tempo, não é de um dia para o outro que se consegue e implica claramente recursos financeiros, implica decisões inteligentes. Acho que esta questão do PRR (plano de recuperação e resiliência) e também dos fundos comunitários vão ser aqui uma oportunidade para se dar o salto, nomeadamente pelo facto de a nível da EU com a GreenVille, a coisa está muito focada nesta questão da transição energética, na mobilidade

sustentável, na digitalização e aqui isso pode ser uma oportunidade de darmos claramente esse salto, nomeadamente porque o município tem esta relação muito própria com a natureza e muito própria com a Terra, em que se nós olharmos para toda esta questão de olharmos para aquilo que é natural e viermos a fazer tudo aquilo que é reconversão de linhas de água, de fazermos este trabalho, de olharmos para a integração, nomeadamente a nível do que nós falávamos da sustentabilidade dentro dos diferentes eixos, o ambiental, o social e o económico e potenciarmos aqui os 3 eixos de forma equilibrada estou convencido que conseguiremos dar esse salto.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

Absolutamente essencial. Neste momento essa partilha é praticada através da rede da Associação Nacional de Municípios, mas com toda esta situação da pandemia eu senti que a coisa ficou claramente afetada neste trabalho em rede, mas independentemente da questão da Smart City eu vou falar das redes em termos globais.

As redes em termos globais são absolutamente essenciais para os municípios, independentemente do facto de ser um município pequenino ou um município maior. Municípios com tamanho médio a questão é absolutamente essencial porque há situações que nós não conseguiríamos chegar se não fossem as redes, quando nós temos o trabalho dia a dia para realizar e naquilo que são as competências claras do município se nós não tivermos acesso às redes para nos ligarem a realidades diferentes, a contextos diferentes, que nós conseguimos adaptar à nossa realidade e conseguimos partilhar aquilo que fizemos com outros, nós vamos todos perder e o grau de evolução vai ser claramente diferente. Em termos técnicos muitos municípios; e eu aqui não vou falar por Torres Vedras; não terão a capacidade de evoluir porque não tem estrutura para isso se não estiverem envolvidos nas redes, aliás eu acho que é uma coisa absolutamente fundamental nível da UE, não só a nível de Portugal mas a nível da UE esta questão das redes e da partilha de conhecimento dentro das redes possibilita-nos claramente dar saltos em termos de conhecimento e de capacidade de fazer as coisas e de novas formas de ver as coisas, muitas vezes apesar das condições serem diferentes há projetos e boas práticas que são perfeitamente adaptáveis em mais do que uma cidade.

12. Falemos agora sobre outro tema o Marketing Territorial. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?

Neste momento nós estamos a fazer esse trabalho, ou seja, ao dia de hoje temos uma empresa, um consultor, que está precisamente a fazer esse trabalho e que está a envolver perto de 200

stakeholders diferentes, a nível do município. A lógica é perceber efetivamente para a maioria destes stakeholders, sejam associações, sejam políticos, sejam empresários, ou seja, a coisa é muito lata, é perceber exatamente o que é que as pessoas acham que distingue este território, quais é que são as potencialidades que têm e a partir daí então virmos a trabalhar toda essa situação de uma forma consistente. Portanto eu acho que é absolutamente essencial, acho que não é um conceito académico, mas para dar respostas em relação a isso vou ter de esperar que este trabalho de consultoria esteja mais avançado, sendo que dos resultados preliminares aquilo que toda a gente destaca, que é uma coisa que é boa e ao mesmo tempo má, que é a qualidade de vida dentro deste município. É boa no sentido em que eu estou a tocar em todos os pontos e é má no sentido em que não existe aqui uma coisa que eu diga é “isto”, não é a capital do móvel, mas é bom no sentido em que há um conjunto de situações que podem ser aproveitadas e tirar partido delas.

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade de Torres Vedras?

Não vou dizer que é uma coisa que suporta a outra, mas acho que elas estão interligadas. É essencial que exista este tipo de marketing, mas o que eu acho é que acabam por beneficiar as 2 situações, ou seja, eu ao ter esta questão do marketing territorial devidamente definido e ao estar a apostar nessa situação isto vai puxar pela questão desta cidade, enquanto cidade inteligente, porque também está baseado nesta situação do marketing e daquilo que eu quero fazer aqui, por outro lado aquilo que eu estou a dizer a desenvolver em termos de cidade inteligente vai me permitir também potenciar a que a mensagem que eu estou a passar a nível do meu território devido ao conjunto de elementos que eu tenho para divulgar, digamos assim, e o conjunto de dados que tenho para divulgar sobre o meu território.

As coisas acabam por estar interligadas sempre umas com as outras, a questão aqui passa sempre por uma situação que é ter um ponto de partida e é um bocadinho aquilo que eu falava há pouco em relação a esta questão das linhas de água, eu sei que não vou ter a capacidade de fazer tudo em simultâneo mas eu tenho que definir bem onde é que eu quero chegar, porque é extremamente fácil face ao conjunto de solicitações que existem no dia a dia eu desviar-me do caminho, são solicitações e necessidades de respostas de tal forma elevadas para o município que ou eu tenho este caminho bem definido e sei que é ali que quero chegar e vou tentando sempre garantir que este é o caminho que estou a fazer ou então perder-me no meio do caminho não é uma situação assim tão difícil.

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

Claramente que se nós conseguirmos promover todo o nosso território de forma clara o conjunto de situações que conseguimos depois, quer pelo conhecimento interno daquilo que somos, da forma como funcionamos, quer pela atração que conseguimos a nível externo, nós vamos potenciar claramente essa questão da sustentabilidade social, sem a menor sombra de dúvida. A questão é que nós temos que ter muito bem definido o que é que queremos. Como eu costumo dizer, não dá para ter aquele jogo; existe um jogo para os miúdos de 6, 7 e 8 anos que tem umas minhocas, ou uns tubarões, ou umas marmotas, em que cada um tem um martelo de uma cor diferente na mão; e há uma coisa que eu não posso fazer aqui nesta situação, eu não posso querer ir a todas, porque não há a capacidade para ir a todas, que era que no fundo aquilo que eu estava a falar antes que é eu tenho que definir exatamente o que quero, quais é que são as potencialidades do meu município e tentar rentabilizar essas potencialidades ao máximo e fazer esse caminho. Esse caminho pode ser as marmotas azuis ou as marmotas verdes, mas tem sempre a ver com isto, saber quais é que são as potencialidades efetivas e definir esse caminho. Eu não posso querer agarrar todos os caminhos, porque se não vou perder-me, é um bocadinho aquilo que falávamos anteriormente, se não vou perder-me aqui no meio e não vou fazer o caminho.

Entrevistado da Câmara Municipal de Fafe

Vereadora - Dra. Márcia Barros (F)

20-05-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico.

Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

Sim. O paradigma da gestão autárquica mudou bastante nos últimos anos, tivemos anos onde se registou um “boom” nas infraestruturas e obras, porque havia ainda muita coisa por fazer, mas agora estamos numa mudança de paradigma e estamos a trabalhar mais numa perspetiva de programas e de estratégias, definição de estratégias e implementação de ações, que necessitam dessas infraestruturas construídas anteriormente mas temos de dar o salto e pensar muito nas questões ambientais e na sustentabilidade ambiental. Nós temos tido muitas ações de educação ambiental, temos por isso trabalhado muito com as escolas, porque achamos que para mudar as mentalidades, para começarmos a sensibilizar os nossos munícipes para as questões ambientais, para a importância da preservação do ambiente, para começarem a perceber que os recursos são escassos e que é preciso dosear a sua utilização, temos efetivamente de começar nas escolas, logo desde o ensino pré-escolar até ao secundário. Em Fafe temos três agrupamentos de escolas e destes um deles já é considerado eco-agrupamento, ou seja, todas as escolas desse agrupamento participam no projeto ABAE – Associação Bandeira Azul da Europa, promovendo também em contexto de sala de aula, a temática da sustentabilidade ambiental e das cidades, estamos no fundo a semear, junto dos nossos meninos, das nossas crianças e dos nossos jovens, a sensibilidade que é necessário ter para que no futuro se tornem homens e mulheres mais preocupados com o mundo que os rodeia, não desperdiçando e não maltratando o ambiente. Esta tem sido a nossa grande aposta junto das escolas. Este ano letivo vamos ter mais um eco-agrupamento e o objetivo é partilhando algumas boas experiências destas escolas conseguirmos no próximo ano letivo ter os três agrupamentos como eco-agrupamentos. Temos estado muito presentes nas escolas nesse âmbito, mas não só, também ao nível da comunidade. Na comunidade agrícola, criámos em 2019, o mercado bio, ou seja, inicialmente este mercado realizava-se uma vez por mês, mas face à procura deste tipo de produtos, passou a realizar-se duas vezes por mês. Neste mercado só participam produtores biológicos, que têm um certificado de produção em modo biológico e tem sido uma experiência muito interessante, porque percebemos que a procura já ultrapassou o nosso município. Este tipo de produtos, para além dos benefícios para a saúde alimentar, traz também benefícios para os solos evitando o seu desgaste, não podemos ter determinados alimentos o ano

todo, tudo é sazonal, tudo tem o seu período e as pessoas já começaram a perceber isso e estão a aderir de uma forma muito positiva. Quando iniciámos esta medida, que conta com cerca de 10 produtores, criámos um espaço onde as pessoas pudessem almoçar, inicialmente aderiram 3 restaurantes que eram clientes destes produtores e que nas suas ementas já utilizavam os produtos biológicos locais e por isso associaram-se a esta iniciativa por forma a permitir que os visitantes do mercado pudessem usufruir de um momento de degustação e perceberem no fundo o que se pode fazer, ou que tipo de ementas podem ser criadas, com este tipo de produtos. Criámos também um espaço de tertúlias, workshops onde participavam nutricionistas, engenheiros agrónomos e outras personalidades que partilharam as suas experiências sobre o que mudou nas suas vidas com o consumo de produtos biológicos e a importância que estes produtos representam para o nosso bem-estar. Com a pandemia tivemos de mudar este contexto e a forma de realizar este mercado e neste momento temos apenas as bancas onde os produtores vendem os seus produtos biológicos. Quero com isto demonstrar que já está na nossa agenda política a questão da sustentabilidade, aos mais diferentes níveis.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

De orçamento em orçamento temos aumentado as verbas disponíveis para implementação de determinados projetos. Temos um plano de ação para a educação ambiental, não só com o público-alvo escolar, mas também para toda a comunidade. Temos também como parceiros a RESINORTE, que é a empresa que faz a recolha dos resíduos, com a Águas do Norte, que é a empresa que faz a gestão das águas residuais e a INDAQUA, que faz a distribuição de água da rede pública. Temos aproveitado o assinalar de algumas datas, como por exemplo o Dia Mundial da Água, o Dia Mundial do Ambiente, o Dia Internacional da Biodiversidade, o Dia da Floresta, etc., para dar maior visibilidade a estas temáticas. Recentemente e porque também achamos que não devemos trabalhar sozinhos, devemos estar abertos não só dentro do concelho, mas também a outras entidades, nomeadamente a movimentos associativos, trabalhando com outras entidades públicas quer sejam Câmaras Municipais, organismos de Administração Central e muito recentemente aderimos à ODSlocal - Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Com a adesão à ODSlocal chegámos à conclusão, e foi muito interessante termos percebido isso, que o Município de Fafe já realiza muitas atividades relacionadas com a Sustentabilidade e muitas vezes aquilo que fazemos é de uma forma desgarrada, sem estar anexado a indicadores ou metas que estão incluídos na Agenda 2030, mas que na verdade vão ao encontro dos objetivos propostos na Agenda. Faltava-nos apenas tratar as nossas ações debaixo do grande chapéu que é o Desenvolvimento Sustentável. No âmbito da adesão à ODSlocal, eu fui convidada para ir a uma

das nossas escolas e ao abordar o tema dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e quando comecei a dar alguns exemplos para cada um dos ODS, as crianças começaram de imediato a identificar situações e chegaram ao final com a noção de que em Fafe fazemos muita coisa e estamos a contribuir de forma significativa para que a nível global se atinjam os objetivos e que apesar de ser um pequeno contributo acaba por contribuir para um nível global.

Tem sido a nossa prioridade, neste mandato, trabalhar a área da sustentabilidade, não só a nível ambiental, mas também noutras áreas. Ao nível da mobilidade sustentável temos incentivado através do programa de apoio à redução tarifária o uso do transporte público, como forma também da diminuição das emissões de CO₂. Temos também um plano de mobilidade urbana sustentável e que estamos atualmente a iniciar a sua implementação. Contamos que brevemente esteja já ativo o sistema de Bike sharing, para promover a mobilidade sustentável pois Fafe tem uma grande ligação ao ciclismo e queremos aproveitar essa tradição para promover o uso da bicicleta, numa primeira fase no núcleo mais urbano, incentivando as crianças a irem para a escola de bicicleta e criando os parqueamentos junto das escolas. Temos atualmente já postos de carregamento para carros elétricos e a verdade é que após a implementação destes postos começámos a ver mais carros elétricos a circular nas ruas da nossa cidade. Temos ainda muitos projetos por realizar, muita coisa por fazer, Fafe está a dar os primeiros passos, mas de uma forma muito sólida, muito coesa e envolvendo a comunidade, porque a câmara tem de ter o seu papel de impulsionar, facilitador, dar ela própria o exemplo, mas depende muito da forma como a comunidade reage a todos estes projetos.

Ao nível das alterações climáticas e nomeadamente na preservação do meio ambiente, fazemos parte da Comunidade Intermunicipal do Ave e integramos o plano interno municipal de adaptação às alterações climáticas onde temos um diagnóstico e temos já muito bem definido as ações que devemos implementar para fazermos face a esta problemática. Todo o trabalho que temos desenvolvido ao nível da sustentabilidade permitiu-nos obter através do CDP Cities uma menção de destaque entre as 148 cidades europeias, e a nível nacional estamos entre as 25 cidades, que melhor estão preparadas para o combate e para se adaptarem às alterações climáticas.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?
Todos estes eixos são importantes, mas pela importância e pelos vários projetos que temos desenvolvido a nível social, a nossa prioridade é a sustentabilidade social. Não faz sentido falarmos em sustentabilidade económica se não promovermos antes a sustentabilidade social, se não estivermos preocupados com as famílias e com as condições em que estas vivem. Sendo que, os três eixos não podem ser dissociados nem podem ser trabalhados separadamente.

Aproveito a oportunidade para referir que a este nível, temos em Fafe um bairro social onde reside uma grande parte da nossa comunidade de etnia cigana e no âmbito da eficiência energética, a câmara está a realizar obras de melhoria nessas habitações, com o objetivo de melhorar as condições de habitabilidade neste bairro. Sabemos que as infraestruturas são importantes, mas não são o suficiente, por isso temos também em paralelo vários programas, desde o Escolhas que já vai na 6ª geração, contrato local de desenvolvimento social, trilhos interculturais, enfim, todos estes projetos estão a ser desenvolvidos no seio desta comunidade e têm sede naquela comunidade, porque é muito importante que haja este trabalho de proximidade e que lhes dê a possibilidade de integração na restante comunidade local. Temos tido sucesso nestes projetos, pois verificamos que existem reações positivas por parte de toda a comunidade de Fafe, atualmente a comunidade de etnia cigana de Fafe já não é vista como sendo uma comunidade isolada. Estes projetos têm tido um impacto muito positivo na cidade e inclusivamente têm servido de exemplo para o resto do país, basta pensarmos que atualmente temos jovens que vão agora ingressar na universidade.

Temos também já há alguns anos programas sociais muito específicos, como por exemplo o apoio ao pagamento da renda de casa, que teve um impacto muito positivo e onde percebemos que efetivamente estes programas são necessários junto dos cidadãos, quando tivemos a crise no período de 2009-2013 tivemos situações em que algumas empresas têxteis encerraram e as famílias foram lançadas no desemprego e em alguns casos ambos os membros do casal e se não fosse o facto da câmara municipal já ter estes programas de apoio no terreno, teria sido caótico a nível social.

Temos igualmente programas de apoio ao pagamento da água, da eletricidade, de saneamento, são aquilo a que nós chamamos de programas de emergência social. Temos também um outro programa para reabilitação de habitações, por questões de salubridade e higiénico-sanitárias, que consiste num empréstimo para quem necessite de realizar obras de melhoramento e não tenha condições financeiras para avançar com as obras.

Temos ainda as bolsas de estudo, porque queremos que todos os jovens tenham as mesmas igualdades de oportunidade, temos verificado nos últimos anos que após o ensino obrigatório os jovens abandonam os estudos, porque as famílias têm muitas dificuldades em pagar as propinas e alojamento e que as bolsas dadas pelas universidades através da Administração Central não são suficientes e por isso criámos um programa de apoio para os nossos estudantes e temos sentido que se este apoio não existisse muitos deles não iriam completar os seus estudos. Acreditamos que a Câmara Municipal tem a obrigação de contribuir para que todos sejam tratados de forma igual e que os jovens que pertencem a agregados familiares com menos posses têm direito a seguir e a completar os seus estudos.

Temos ainda um outro programa de apoio a crianças com necessidades educativas especiais, porque a nosso ver existe uma grande lacuna na lei, pois a escolaridade obrigatória vai até ao 12º ano e o apoio cedido pelo Governo Central a estes jovens não acompanha a situação. Desta forma, temos garantido a continuidade do apoio a essas crianças, mas queremos fazê-lo de uma forma mais especializada e mais sustentável, para que estas crianças e jovens não se sintam discriminados e sejam tratados com igualdade.

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)? *Nunca podemos dizer que está tudo concluído, quando assumi funções vinha com muitas ideias, mas infelizmente há coisas que não se conseguem fazer no imediato. Mais uma vez repito, estamos a dar os primeiros passos, há muito ainda por fazer e sempre que implementamos um projeto logo a seguir percebemos que precisamos de o melhorar, porque depois de o colocarmos em prática é que começamos a perceber o que é que funciona melhor e onde podemos melhorar.*

À medida que vamos tendo uma maior proximidade com a comunidade isso permite-nos ter algum feedback das suas necessidades, até porque estamos em constantes mudanças, o que era necessário há 10 anos atrás não é o que é necessário hoje e por isso temos de estar atentos a estes sinais, a estas mudanças e ir ao encontro das reais necessidades da população.

É complicado gerir a gestão autárquica na fase final do mandato, nós não podemos parar mas se há situações que não podemos avançar temos por outro lado oportunidades que surgem e que não as podemos deixar de lado, por exemplo agora tem-se falado muito do PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) e nós temos de avançar com alguns projetos sob pena de ficarmos para trás mas ao mesmo tempo acaba por ser complicado gerir estas situações porque não sabemos quem vai ficar a gerir estes projetos após as eleições autárquicas de setembro. Por essa razão, este executivo tem tido sempre uma posição dialogante com todos os pares do executivo municipal, ou seja, com todos os partidos que estão representados, porque o que está em causa são projetos de grande interesse a nível nacional mas também a nível local, nomeadamente ao nível ambiental onde o PRR tem uma grande incidência e tudo o que são projetos que nós já temos elencados para este efeito têm sido conversados com os restantes partidos precisamente para que Fafe não perca esta oportunidade. Por outro lado, temos de ter um envolvimento porque as Câmaras Municipais têm uma equipa técnica, uma estrutura organizacional e temos procurado ter um grande envolvimento desta estrutura, para que mesmo que mesmo que haja mudanças políticas, haja alguém que possa dar continuidade aquilo que foi planeado anteriormente. Vou dar um exemplo, temos um projeto que mereceu a assinatura de um protocolo, em Coimbra, com o Ministério do Ambiente e com a Agência Portuguesa do Ambiente, para a reabilitação das linhas de água, permitindo o seu usufruto, mas

também para preservar os habitats naturais dessas linhas e massas de água. Obviamente que não podíamos recusar a assinatura do protocolo só por estarmos em ano de eleições autárquicas, até porque estão envolvidos Fundos Europeus, como é obvio estes assuntos são falados e são unânimes a nível não só da comunidade, mas também a nível político partidário, isso garante-nos que independentemente de quem esteja aqui no futuro, são projetos que têm continuidade.

Dentro da sustentabilidade social os projetos mais relevantes que temos em andamento são os que já referi anteriormente e que estão ligados ao bairro e à comunidade de etnia cigana.

5. Associado à sustentabilidade, o tema cidades inteligentes aparece na “ordem do dia”.

Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados? *Quando falamos em cidades inteligentes é muito comum pensarmos em novas tecnologias e inteligência artificial, mas esta não é a realidade e às vezes até com questões muito simples nós conseguimos ser uma cidade inteligente. Exemplo disso é o nosso projeto Bike sharing, trata-se de um projeto simples, mas que terá um grande impacto. De momento em Fafe, ainda não temos muita experiência na implementação de projetos no que diz respeito às cidades inteligentes, temos já muita coisa em mente como por exemplo a gestão do lixo, a implementação do princípio do utilizador-pagador como forma de incentivar as famílias a aderirem à reciclagem e a perceberem a importância da redução do consumo, a reutilização e a reciclagem. Em Fafe temos a recolha de lixo realizada porta-a-porta, mas todos pagam da mesma forma independentemente da quantidade de lixo que produzem, pelo que temos de criar um mecanismo para incentivar as famílias a reduzirem o consumo, a reutilizarem e a reciclarem, por forma a penalizar os que mais lixo produzem e a beneficiar os que menos lixo produzem. Este é um projeto que poderá representar um grande impacto e uma maior abrangência da comunidade.*

O que me parece é que falta também explicar o conceito das cidades inteligentes e isso compete-nos a nós, à Autarquia, porque quem ouve por vezes pensa que é necessário um grande investimento, associa a transformação das cidades para centros tecnológicos e por isso este conceito tem de ser desmistificado. Talvez até dar-lhe outro nome, porque depois das pessoas perceberem qual o significado efetivo do conceito até percebem como Fafe já se está a tornar numa cidade inteligente, pois já temos semáforos que funcionam através de painéis solares, na iluminação pública além de utilizarmos lâmpadas LED queremos também passar para alimentação através de painéis solares, pelo feedback dos nossos projetistas urbanos queremos também aumentar os nossos espaços verdes pois estes ajudam na diminuição das consequências das alterações climáticas, que ajudam a refrescar algumas zonas com determinados tipos de plantas.

A causa de não se fazer muitas vezes este tipo de projetos sustentáveis é que depois parece tudo muito complicado e a consequência de não se fazer é não dar o passo seguinte no que à

sustentabilidade diz respeito. Não devemos ter medo de avançar e desmistificar os conceitos para que as pessoas entendam os benefícios que as alterações podem trazer.

Na minha opinião considero que os temas da sustentabilidade e das cidades inteligentes estão associados, pois funcionam em simultâneo, um impacta o outro e vice-versa. Muitas vezes quando trabalhamos em muitos projetos, por vezes temos a sensação de que estamos a duplicar algo, porque existem várias iniciativas, vários tipos de projetos e com diferentes tipos de apoios, mas em que o objetivo final é o mesmo e isso leva-nos a pensar porque não trabalhar os projetos em conjunto, de uma forma concertada e conjunta. Para dar um exemplo de Fafe, vou referir-me ao projeto de educação ambiental, o pelouro do ambiente está a meu cargo e o da educação a cargo de outro colega, mas neste projeto tivemos de trabalhar em articulação, porque tal como o próprio nome diz é educação ambiental e temos percebido que pelo facto de existir esta complementaridade e concertação tem feito com que as coisas aconteçam, que os projetos se concretizem e que tenham um impacto maior do que se estivéssemos a trabalhar separadamente.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

Eu acho que estão todos, porque tudo depende do tipo de iniciativas que temos vindo a falar, porque acabam todos por ter impacto e estar em consonância com aquilo que são as cidades inteligentes, porque estas podem ter ações que estão mais vocacionadas para a sustentabilidade social, outras mais para a económica e outras mais para a ambiental, por isso acho que todos os eixos dão o seu contributo.

7. Alguma vez a cidade/vila foi avaliada em termos de *Smartness*?

Não, a cidade de Fafe não foi avaliada em termos de Smartness.

a. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

b. Se não, considera o município inteligente? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

Na minha opinião sim, já podemos considerar a cidade de Fafe como uma cidade inteligente, até por alguns projetos que já aqui lhe referi, desde o bike-sharing, os postos de carregamento elétrico, à forma de tratamento dos resíduos, a forma como envolvemos a comunidade e os projetos que vão sendo lançados em parceria com a restante comunidade, nomeadamente a comunidade escolar, a questão da iluminação pública, a utilização da energia solar. No fundo ainda não somos uma

grande cidade inteligente, mas estamos a percorrer o nosso caminho, penso que o importante para qualquer cidade é começar a desenvolver projetos neste sentido e não parar de os desenvolver, fazendo sempre mais e melhor.

Em relação ao futuro é um dos nossos objetivos fazer uma avaliação formal à cidade em termos de Smartness, mas de momento consideramos que ainda não estamos em condições de o fazer, porque só medindo alguns indicadores é que conseguimos perceber em que patamar estamos e o que é que ainda nos falta fazer.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade? De que forma?

Concordo em parte, não diria para os cidadãos inovarem, mas sim para os cidadãos olharem para a cidade de uma outra forma, com outras preocupações que até então não olham, para que os cidadãos se sintam como parte integrante de uma comunidade, porque muitas vezes o que acontece é que nós olhamos muito só para nós e para aquilo que nós necessitamos e esquecemo-nos de olhar para o nosso lado e perceber se aquilo que para mim é uma necessidade também o é para os outros. Acho que este conceito das cidades inteligentes, mais do que inovar contribui para que os cidadãos olhem a cidade de uma outra forma, percebam que também têm o seu contributo a dar, têm o seu papel na cidade e que devem cada vez mais olhar à sua volta e preocuparem-se com o meio que os rodeia e não só consigo próprio.

Esta é também a visão da gestão autárquica deste município e como prova disso dou-lhe a conhecer a iniciativa “Terra Justa”, que infelizmente o ano passado não podemos realizar face à situação de pandemia. A “Terra Justa” é um encontro internacional, realizado em Fafe, com a duração de 3 ou 4 dias e onde se discutem valores da Humanidade, temos tido diversos convidados e toda a comunidade é convidada a participar. Durante o dia estamos na rua, em locais de fácil acesso (por exemplo em cafés e pastelarias) a refletir, em conversa uns com os outros, num ambiente muito informal, sobre os assuntos mais preocupantes relacionados com determinadas temáticas, qual a visão de cada um e que nos levam a todos a uma grande reflexão sobre os valores da humanidade e tem sido uma mais valia para Fafe, porque colocou as pessoas a pensar com um sentido de comunidade, com um sentido mais lato da vivência em comunidade, como a cidade deve participar. Esta iniciativa iniciou-se em 2015 e tem sido um sucesso em cada edição, de vez em quando lá temos os cidadãos a perguntar quando é que voltamos às nossas conversas de café. Os convidados são não só nacionais como internacionais e como exemplo refiro o ano de 2018 em que tivemos por cá 2 elementos dos capacetes brancos da Síria, nessa altura falava-se muito da crise na Síria e foi

muito interessante ver a preocupação e a interação das pessoas e como elas refletiam ao ouvirem experiências e partilhas de determinadas situações através de pessoas que estavam ali à sua frente.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade/vila? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

Este é mais um dos projetos que ainda não conseguimos implementar ao longo deste mandato, consideramos que seria importante mas ao mesmo tempo e como Fafe é um concelho com cerca de 50.000 habitantes, existe alguma proximidade com a população, nomeadamente nas freguesias através dos presidentes da junta e o contacto estabelecido entre a câmara e as freguesias permite-nos ir percebendo a opinião dos cidadãos, o que deve ser melhorado, o que já está bem, no fundo conseguimos ter essa perceção através do que nos é transmitido e não através de questionários ou grelhas de avaliação. O passo seguinte será certamente um inquérito aplicado a toda a população, para que consigamos no futuro ter uma avaliação mais profissional.

10. Até que ponto a cidade de Fafe ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

Na minha opinião, qualquer cidade tem essa ambição. Nós temos já muita coisa que dá qualidade de vida aos cidadãos e a potenciais cidadãos, até porque temos desenvolvimento económico, captação de investimento e se tivermos grandes empresas a criar postos de trabalho temos de ter pessoas dispostas a viver em Fafe. Temos também de ter boas escolas, escola pública, acesso a serviços de saúde, serviços públicos, áreas culturais e espaços de lazer para que as pessoas possam aproveitar os seus tempos livres. Neste momento Fafe já tem tudo isto, as escolas funcionam a tempo inteiro, das 7h00 às 19h00, isto requereu um grande investimento nosso para o reforço escolar em pessoal especializado.

Em Fafe falta ainda termos mais empresas que queiram investir para a criação de postos de trabalho e para cativar novos residentes, empresas que procurem trabalho qualificado e/ou altamente qualificado para evitar também a migração dos nossos jovens e conseguir retê-los. Necessitamos também de uma maior aposta a nível cultural, sendo que, tal como referi anteriormente nunca podemos dizer que está tudo feito trata-se de um processo em constante evolução.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

Sim, considero que cada vez mais nós não estamos sozinhos, não podemos trabalhar só dentro dos nossos limites administrativos, temos de estar de portas abertas, temos de partilhar, refletir, implementar ações conjuntamente com outros municípios e por isso é que eu acho que quando surgiram as comunidades intermunicipais foi muito positivo, porque vieram alargar o leque das associações de municípios. Posso aqui falar sobre a minha experiência com a Comunidade Intermunicipal do Ave, em que existem fóruns de partilha criados por áreas temáticas permite que os responsáveis políticos de cada concelho falem uns com os outros, pensem em projetos não só a nível municipal mas já a nível intermunicipal, porque ganham escala, criam-se sinergias, tem outro impacto e muitas vezes são mais facilmente concretizáveis e tem funcionado muito bem, quer ao nível do ambiente, do desenvolvimento económico, da mobilidade, dos transportes ou da educação. Esta comunidade foi pioneira na concertação da oferta formativa que é feita no território, ou seja, a relacionar a oferta formativa ao nível do ensino profissional com aquilo que são as reais necessidades das empresas, isto é juntámos a educação e o desenvolvimento económico para que os cursos profissionais que existem no território tenham uma taxa de empregabilidade de praticamente 100%, porque estão a ir ao encontro das necessidades reais das empresas. Esta foi uma das primeiras áreas que trabalhamos em conjunto e para mim tem uma importância elevadíssima, pois no início recorde-me de que a oferta formativa estava desajustada da realidade e agora todos os anos temos a preocupação de perceber o que o mercado procura para que a oferta formativa possa ser ajustada. Desta forma caminhamos para a fixação dos jovens na nossa cidade.

12. Falemos agora sobre outro tema o Marketing Territorial. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?

Na minha opinião, é essencial. Em Fafe estamos a dar os primeiros passos a esse nível, temos já uma equipa de técnicos da casa e outros ligados ao Turismo, a trabalhar esse conceito em conjunto com todos os agentes locais na definição deste planeamento de marketing territorial, mas também achamos que não pode ser visto como uma perspetiva turística, tem que ir muito mais além e ter uma abrangência a tudo o que são atividades do concelho, ou seja, congregar tudo no mesmo plano. Sabemos que há municípios que optam por entregar este tipo de trabalhos a entidades externas, mas apesar de sabermos que iríamos demorar mais tempo decidimos ser nós a elaborar o plano, pois desta forma este será mais realista e mais ajustado à nossa realidade, também pela intervenção dos agentes locais. Tivemos uma primeira experiência, ainda sem o plano de marketing territorial, com a bolsa de turismo de Lisboa em que chamámos todos os agentes locais das mais variadas atividades para participarem num stand conjunto e foi um sucesso, conseguimos uma enorme adesão por parte dos privados e conseguir ter expressão como um território coeso.

O plano de marketing territorial vai permitir posicionarmo-nos no mercado intermunicipal, nacional e internacional, ajuda-nos a ter tudo junto e a não nos dispersarmos de todas as preciosidades que Fafe tem, uma oferta variada de museus entre os quais o Museu do Rali, vários espaços de natureza e lazer como a Albufeira de Queimadela, um vasto património histórico, artesanato e tradições, oferta turística incluindo turismo rural e gastronomia local, etc.

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade de Fafe?

Claro que sim. Pode e deve ser desenhado pensando as questões da sustentabilidade e as questões das cidades inteligentes e de que forma é que nós podemos incluir nesse plano toda esta temática. Voltamos um bocadinho ao que falávamos há pouco, tudo isto está interligado, tem é de haver uma articulação entre todos estes conceitos, não faz sentido trabalhar estes conceitos individualmente.

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

Pois lá está, vai ao encontro do que já foi referido anteriormente. Tudo depende da nossa estratégia e como percebeu, a nossa estratégia está muito focada na sustentabilidade social e ao trabalharmos um plano de marketing territorial não podemos deixar isso de parte, tem de estar incluído.

De momento o plano ainda não está concluído, mas dado que a nossa estratégia se centra grandemente nesse eixo, garantidamente que vai promover a sustentabilidade social dando um grande enfoque e promovendo a nossa cidade para o bem-estar social.

Entrevistado da Câmara Municipal de Guimarães

Vereador - Dr. Ricardo Costa (G)

24-05-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico.

Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

Quando falamos em sustentabilidade convém percebermos que estamos a falar, pois muitas das vezes associamos a sustentabilidade apenas ao ambiente e a sustentabilidade não é só ambiente. A sustentabilidade conjuga três dimensões fundamentais, economia, social e ambiente e quando falamos em sustentabilidade nós só podemos consciencializar os cidadãos para esta dimensão se efetivamente eles tiverem uma vida mais ou menos estável, ou seja, eu não posso pedir ao cidadão que não tenha emprego, passa fome, etc. as prioridades dele serão outras e nós temos que perceber qual é a dimensão disto. Assim, quando falamos em sustentabilidade falamos nestas três dimensões, economia, social e ambiental.

Na economia, porque é fundamental, é aquela que cria emprego, mas é também aquela que pode dar uma sustentabilidade mais rápida ao mundo, ou seja, se nós introduzirmos na economia, nas empresas, a chamada economia azul, o ecodesign, a economia circular, todos estes fatores de competitividade, são fundamentais para alterar o paradigma e alterando o paradigma na economia estamos a dar uma mensagem de forma consciente e inconsciente ao mundo. Isto é fundamental do ponto de vista da economia e também para poder criar novos empregos e chamar a nós, aqueles que infelizmente, de uma forma ou de outra, não têm emprego ou ficaram desempregados.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

Tem muita relevância. Quando falamos de uma Smart City, estamos desde logo a colocar o cidadão no topo das prioridades. Quando nós definimos uma Smart City e definimos que queremos ser uma capital verde europeia brevemente, sendo que já realizámos uma candidatura e onde ficámos bem classificados face ao contexto mundial, ficámos em quinto lugar, nós estamos no fundo a orientar toda uma estratégia que vá ao encontro da sustentabilidade. Quando nós queremos ser uma cidade inteligente, estamos a dizer que queremos ter melhores serviços, melhor digitalização de serviços e maior proximidade com os serviços públicos e não públicos para com o cidadão. E eu quero que o

cidadão tenha uma experiência semelhante ao que se chama hoje em dia a “cidade dos quinze minutos”, ou seja, num desenvolvimento policentro de um território. Eu não posso querer que um cidadão que vive a 20 km da minha cidade, consiga ter uma experiência de “cidade de 15 minutos”, eu tenho é que, desenvolver policentros para os cidadãos mais afastados, de forma que esses possam ter acesso aos mesmos serviços que os cidadãos que vivem no centro da cidade. Isto sim, é uma cidade inteligente, uma cidade disponível, aberta. Hoje em dia todos temos um smartphone e a nível de conectividade que existe hoje tem de ser tão ou maior no futuro, do que aquele que existiu há 30 anos atrás com a eletricidade, ou seja, a conectividade e a internet têm de ser mais importantes ainda do que a eletricidade foi há 30 anos atrás. Mas o que é certo é que também temos cidadãos que têm muitas dificuldades e é neste sentido que a sustentabilidade abarca todas estas questões.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?

Eu diria que não. Podemos é dizer que alguns estão mais acelerados do que outros. Diria que há dois muito acelerados, a economia e o ambiente, foram prioridades bem definidas, mas a questão do social também é uma prioridade. Por exemplo, quando nós lançámos o “prochile”, que tem uma vertente criativa, no âmbito da incubação social, aí estamos a dar prioridade à dimensão social, à dimensão da necessidade e à dimensão inovação dentro do social, porque as dificuldades são diferentes, variam de pessoa para pessoa. Mas se nós conseguirmos “melhorar”, permita-me esta expressão, de forma mais rápida a questão da economia e do ambiente, então conseguiremos levar toda a sustentabilidade de forma positiva. Ou seja, se eu conseguir nas minhas empresas produzir produtos e serviços inovadores de forma que estes possam valorizar o ambiente, a economia circular, a economia azul, eu estou claramente a dar sinais de que quero criar produtos e serviços sustentáveis que não sejam elementos predadores do ambiente, do ponto de vista da pegada ecológica.

É claro que isto depois entronca em várias dimensões, mobilidade, das matérias-primas que produzimos e como as vamos gerir, por forma a não gastar demasiada água para o processo de tingimento dos tecidos. Nós já temos empresas que utilizam químicos para tingimento de fio que gastam menos 2/3 de água e é por isso uma dimensão importantíssima para o ambiente e é neste sentido que eu digo que damos maior primazia à economia e ao ambiente devido à relevância e à transformação mais rápida que vão ter sobre o território.

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)?

Essa é uma questão que tem uma dimensão que eu considero muito relevante, eu condeno as políticas de assistencialismo, ou seja, eu considero que nós devemos respeitar a dignidade humana e isso significa saber quem precisa, não de uma forma assistencialista, mas de forma que o próprio ser humano possa encontrar o seu caminho. Caminho este no seu emprego, na felicidade e isto é fundamental e quando nós falamos no “prochile”, no tal laboratório de incubação social, nós podemos claramente perceber de que forma podemos ter políticas inovadoras para construir políticas macro, mas que vão ao encontro da realidade das pessoas, onde o cidadão está claramente nesta centralidade. Obviamente que não podemos esquecer que, neste concelho, temos uma rede muito grande de IPSS e que têm feito um trabalho fundamental, pois só com esta proximidade é que conseguimos ir ao encontro das necessidades destas pessoas, o que muitas vezes é aquilo a que se chama de pobreza envergonhada, isto não pode ser esquecido e é fundamental. Nós falamos no ambiente, na pegada ecológica, mas se tivermos pessoas que morrem à fome, desculpem lá mas, tudo o resto deixa de fazer sentido. As pessoas têm de estar na centralidade de forma que consigamos ajudá-la a sair numa primeira fase, numa intervenção de curto prazo, nas necessidades básicas, mas nunca perdendo de vista a sua construção como cidadão de corpo inteiro. A meu ver isto é o fundamental e no nosso laboratório, isto estuda-se, investiga-se e apontam-se caminhos. Guimarães tem uma candidatura aprovada no Lubach, Cities for S&R, que conjuga a economia com a parte social. Nós pretendemos que as empresas tenham uma responsabilidade social, de forma que possam ter projetos, mesmo internos, para que possam ir ao encontro das necessidades das pessoas e das famílias. Nós conjugamos a divisão económica com a social para perceber de que forma podemos casar algumas realidades e é neste sentido que esta candidatura vai no final apontar caminhos. Estamos a trabalhar com 18 países, se a memória não me falha, mas está disponível na internet, temos dado bastante importância ao projeto porque nos parece relevante para a construção de um futuro mais digno, mais humano, não nos podemos esquecer que temos pessoas ao nosso lado a passar fome e estando nós no século XXI não podemos deixar que isto aconteça.

O nosso laboratório “prochile” nasceu do âmbito da educação e do social, embora eu não esteja envolvido diretamente, mas conjuga assuntos no âmbito da economia e das IPSS. Trata-se de uma parceria com o Ministério da Ciência e Educação, Universidade do Minho e Câmara de Guimarães. Os projetos ligados à sustentabilidade social estão a cargo da Dra. Paula Oliveira, mas posso indicar algumas iniciativas, como é o caso da Refood que recolhe alimentos de restaurantes e entrega nas IPSS. Durante a pandemia, também tivemos empresas que doaram EPI’s às IPSS, croocs para o Hospital, etc., claro que aqui não estamos a falar de sustentabilidade, mas é através destes projetos colaborativos que queremos lançar as bases para o futuro. Quando nós queremos envolver as empresas com ação social, queremos claramente consciencializar as empresas desta

necessidade, porque as empresas têm uma responsabilidade social fundamental e se nós conseguirmos identificar as famílias que temos nestas empresas e as suas necessidades, esta conjugação permite fazer o que se chama hoje de humanocracia, ou seja, gerir com ideias, com responsabilidade no contexto de famílias que as necessidades são diferentes e neste momento estamos a consciencializar as empresas que cada pessoa é uma pessoa diferente e está, mais ou menos, provado que 15% dos trabalhadores das empresas acrescentam valor, têm ideias e o restante não. É assim necessário, fazer com que os restantes dos trabalhadores tenham consciência de que cada trabalhador, cada ideia, cada participante, podem acrescentar valor, claro que as empresas têm de gerar lucro, mas também obviamente que as pessoas sentem que são uma parte grande do projeto, da missão. E são estes cruzamentos que nós estamos a fazer em Guimarães atualmente.

Nós temos uma estratégia de Marketing Territorial, que inclui as empresas “Guimarães Marca”, temos um clube de classificação de empresas onde estão incluídas 72 empresas, representam mais de 6.000 postos de trabalho e que têm cerca de 500 milhões de Euros de volume de negócios, ou seja, quando vamos a qualquer país, a qualquer feira internacional, nós vamos como “Guimarães Marca”, enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas sediadas no nosso concelho.

Alguns dos projetos que temos, nomeadamente o I9G, I9IN, desenvolvemo-los com base em visitas às empresas. Atualmente temos um programa, um projeto a que chamámos de incubação industrial, em que conjugamos todas as nossas incubadoras de base tecnológica e criativa, o chamado Set.Up Guimarães, em conjugação com a Tec-Minho (que é a interface mais antiga do país e se encontra na Universidade do Minho), e diagnosticamos as empresas sob o ponto de vista da indústria 4.0, para analisarmos as suas necessidades e para percebermos de que forma podemos intervir para reposicionar as empresas, para ajudar a alavancar projetos que elas já têm a decorrer e tentamos perceber de que forma podemos iniciar novos projetos para que âmbito do PRN possam existir fundos comunitários para alancar esses projetos. Enquanto fazemos estas visitas também consciencializamos as empresas para a dimensão humana, que pode ser considerada uma dimensão de reconversão e requalificação de recursos humanos, porque os desafios do futuro só serão vencidos se formos capazes de intervir quer nos recursos humanos internos quer naqueles que estão no desemprego e a melhor forma de fazer isto é ter um excelente diagnóstico para depois intervir.

5. Associado à sustentabilidade, o tema cidades inteligentes aparece na “ordem do dia”.

Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados?

Na minha opinião estão associados, porque o caminho das cidades inteligentes é um caminho sem retorno, porque se nós queremos proceder à descarbonização do planeta, se queremos viver com maior responsabilidade social e ambiental, só o conseguiremos fazer atendendo a que em 2050 aproximadamente mais de metade da população mundial viverá em edifícios urbanos nós temos de perceber de que forma é que os cidadãos podem viver de forma mais inteligente naquilo que são os serviços, as suas necessidades básicas e naquilo que é a sua interação com o meio urbano. Ou seja, o cidadão que chega a Guimarães, de carro, tem de ter mecanismos de informação em tempo real para que seja direcionado de forma inteligente para um estacionamento, para que a sua deslocação seja assertiva, evitando km's desnecessários, menos poluição, menos congestionamentos de trânsito, sendo assim direcionado de forma imediata para o objetivo do cidadão. No fundo, é esta vivência mais inteligente e assertiva que Guimarães quer proporcionar ao cidadão, mas quem fala nisto fala noutra tipo de serviços, por exemplo informação ao turista para visitar o museu, saber se tem vagas ou não para determinado horário, quais os restaurantes mais próximos, ou seja, tudo aquilo que é informação e que pode estar disponível através de um smartphone, da inteligência artificial. Através dos dados que cada cidadão nos disponibiliza por meio da inteligência artificial, obviamente respeitando o RGPD, conseguimos enviar inputs a outros cidadãos daquilo que procuram de forma mais concreta.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

Muito rapidamente eu diria que é o económico, porque é aquele que condiciona tudo o resto. Quando falamos na IoT (internet das coisas), estamos a levar para dentro das empresas um nível de inovação que vão criar a necessidade, repare, os principais fluxos que existem é para os empregos. De manhã vemos estradas congestionadas e se conseguirmos no âmbito económico proceder a inovações de forma a melhorar os processos e produtos das empresas, mas também isto tudo vai condicionar depois outros aspetos, como por exemplo a questão do teletrabalho e a mobilidade. Ou seja, eu posso ser capaz de desenvolver processos que possa aumentar a necessidade, ou não, das pessoas terem de ir para a fábrica trabalhar ou não, tudo isto tem a ver com recursos que são disputáveis, isto é, as empresas para desenvolverem os seus processos e produtos têm de ser responsáveis na fase anterior à conceção, cuidando do ambiente, da questão social e da organização geoestratégica, porque eu posso ter uma empresa que o tipo de lâmpadas que consome são umas mas poderiam ser outras para fazer o mesmo produto ou serviço e aqui estou a dar sinais ao planeta, às pessoas, então se calhar posso reduzir também a mobilidade, reduzir deslocações, criar outras dimensões noutros territórios e na minha opinião a economia influencia tudo isto.

Assim, ao cuidarmos da economia podemos ter mais espaços verdes, mais ecovias, etc., mas se depois não cuidarmos do resto, como a descarbonização, podemos plantar as árvores que quisermos que não vamos ter o ambiente cuidado.

7. Alguma vez a cidade de Guimarães foi avaliada em termos de *Smartness*?

Sim, pela Intelli e nomeadamente quando introduzimos o projeto “Guimarães Marca”, a cidade foi avaliada nesse sentido, porque percebemos que queríamos introduzir inovação naquele sistema económico.

a. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

b. Se não, considera o município inteligente? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

Quando há uns anos atrás apresentámos o projeto I9G, que é um projeto de inovação para a indústria, o que queríamos fazer, era conjugar três realidades, conhecimento, tecido empresarial e governação. O que quisemos fazer foi olhar para a economia de forma diferente, de forma disruptiva, para que pudéssemos inovar de forma constante, mas tendo em conta as dimensões já aqui referidas, alterações climática, digitalização, descarbonização, isto teve logo uma boa referência por parte de Bruxelas, mas obviamente que temos outras dimensões, atualmente já conseguimos ter dados, embora não em todo o território, dos níveis de ruídos em algumas ruas, o nível de mobilidade em duas ruas, temos neste momento o COI, que é o centro de inovações integradas em que nós conseguimos medir a qualidade do ar, conseguimos dar indicação luminosa aos condutores se um peão atravessar a passadeira e através deste sistema conseguimos também saber quantos peões atravessam aquela passadeira, quantos carros sobem e descem uma rua. Este sistema permitiu-nos apurar que existe uma rua em que por mês passam por lá 500 mil carros, sempre se disse que a rua era muito movimentada, mas nunca ninguém soube ao certo o número de carros que ali passava e este sistema (Say Ways) permite-nos a possibilidade de intervir naquela rua por forma a diminuir o tráfego e a deslocação das pessoas, no fundo este contexto da cidade inteligente condiciona tudo aquilo que é a visão para o futuro, ou seja, hoje em dia o tempo de experimentalismos acabou, nós temos de saber em concreto que quando realizamos uma determinada ação em meio urbano porque razão a estamos a fazer, hoje em dia não basta ter perceção das coisas, é preciso basearmo-nos em quantificações e certezas, temos formas de saber como podemos intervir e melhorar e este tipo de intervenções têm de ser baseados em diagnósticos e análise de dados, isso é fundamental.

A nossa ideia é que dentro de um futuro próximo, 3, 4 ou 5 anos, ao termos este sistema integrado vai permitir que um veículo de emergência médica que se desloque ao hospital, basta ligar o sinal de emergência e automaticamente o sistema semafórico reage a tudo isto, ou seja, tudo é bloqueado para que aquele veículo passe. Em vez dos carros terem de encostar para aquele veículo passar, os semáforos automaticamente bloqueiam todas as ruas à medida que aquele veículo se vai aproximando dos locais e de imediato a informação chega também ao hospital e às forças policiais. Estamos de momento a construir um COI, Centro de informações integradas, e que vai ser fundamental para nós conseguirmos integrar toda esta informação, para fazermos uma gestão integrada dos dados que recolhemos e podê-los trabalhar para podermos tomar decisões.

A cidade foi avaliada em termos de Smartness, como um todo, com tudo em cadeia, por exemplo nós neste momento estamos a participar num desafio, o Digital City Challenge, o ano passado fomos considerados e eleita uma Inteligency City, ou seja candidatámo-nos a Bruxelas onde foram cerca de 50 cidades eleitas, em Portugal foi Guimarães e o Porto, participamos nestas iniciativas também para receber formação neste âmbito porque existe muita formação e informação que está muito dispersa e temos de perceber quais são as melhores ideias e conceitos para que possamos percorrer um caminho de sucesso e quando fazemos estes encontros e quando somos nomeados e eleitos como uma Intelegence city, queremos mostrar o que estamos a fazer de bem mas também queremos receber o que se passa noutras cidades de boas ideias e erros para que consigamos melhorar cada vez mais. Internamente temos uma série de projetos no âmbito da desmaterialização, temos uma aplicação, uma App que foi desenvolvida pela Comunidade Intermunicipal do Ave, que nos reporta em tempo real os problemas que acontecem em todo o concelho, através do envio de uma fotografia a App permite enviar para o serviço da Câmara que gere esse assunto, por exemplo se for uma árvore, a App sabe que é relacionado com o ambiente, se é relacionado com obras ele sabe que é para o departamento de obras. A própria App mediante a incidência na via pública vai enviar a informação para o respetivo serviço público por forma a tornar eficiente e inteligente os serviços, enquanto, que se caísse numa caixa de correio geral, ia acumular informação que depois tinha de ser analisada e enviada para os serviços respetivos e se nós formos capazes de forma inteligente tornar o processo mais eficiente, mais assertivo e mais ágil para o cidadão.

Não sei em concreto quais os indicadores analisados para a classificação das Digital City Challenge, mas sei que foi tido em consideração o facto de já termos processos de desmaterialização, gestão de ocorrências, senhas obtidas online para resolução de problemas nos serviços autárquicos, por exemplo o cidadão estando em casa e pedindo um atendimento é possível saber qual o tempo aproximado em horas para o respetivo atendimento, tudo o que são processos que facilitam a vida do cidadão foram avaliados, incluindo uma plataforma de registo de

biodiversidade. Temos na Autarquia o laboratório da paisagem, onde se desenvolvem também projetos de sustentabilidade.

Temos também o Eco-pontas, onde se colocam as beatas dos cigarros recolhidas em toda a cidade e que à posterior são transformadas em tijolos. São estes projetos de inovação e eco-design que temos aproveitado, também temos uma plataforma que regista a biodiversidade de Guimarães permite-nos analisar por exemplo que tipo de aves regressam ao habitat na cidade de Guimarães e isso acontece pela qualidade do ar, ou seja, permite-nos cruzar dados sobre uma série de condições existentes na cidade.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade? De que forma?

Sim, claramente. Deixe-me dar-lhe um exemplo, nós temos em Guimarães um bom problema, nós somos Património da Humanidade e na zona classificada pela UNESCO nós não podemos intervir da forma como nos apetece, e neste momento estamos com uma candidatura, o GRID, Guimarães Resiliente Inovative District, que é um espaço por assim dizer de co-criação em que uma das ideias é criar um antro de inovação para as cidades UNESCO, ou seja, uma das grandes dificuldades dos cidadãos e das empresas é saber que tipos de materiais posso usar num centro histórico, por exemplo não é permitido colocar painéis fotovoltaicos, mas em alternativa podem ser criados painéis com aparência visual de vidros e colocados nas janelas, ou telhas geradoras de energia. Assim, será possível, para as cidades UNESCO, inovar, investigar, criar novos empregos, fixar pessoas e criar living labs que ficam para o futuro. Este projeto vai gerar a possibilidade de criar nestas cidades oportunidades económicas e desenvolver ou encontrar alternativas para a mobilidade. Por exemplo, num centro histórico das cidades UNESCO a mobilidade é um problema gravíssimo, normalmente são ruas muito estreitas e coloca-se o problema de como é possível por exemplo entregar compras, responder a situações de incêndios, inundações, tudo isto numa cidade que por um lado quer manter a sua natureza histórica e que por outro lado quer também ser uma cidade contemporânea e de futuro têm de se desenvolver living labs para que a cidade possa inovar, investigar e transformar. Acho que isto é o fundamental.

Sim, a informação é passada aos cidadãos. Por exemplo através do Set-Up Industry, qualquer cidadão pode ter uma ideia, inovadora ou de investigação, e que pode propor no âmbito deste programa. Seguem-se 2 fases: A ideia é analisada pelas empresas constituintes da Guimarães Marca e se for eleita pode ser incubada industrialmente dentro de uma das empresas nos vários setores desde o têxtil, calçado, cutelaria, ação mecânica, joias. Aquilo que está em causa é que qualquer cidadão pode candidatar-se com qualquer ideia de um produto ou serviço a promover,

seguem-se depois 8 workshops em que é feito acompanhamento de coaching, mentoria, para depois ser direcionado para a empresa do setor e desenvolver a ideia e que poderá também ser ainda financiado no âmbito do programa PRR (Plano de Recuperação e Resiliência), é esta a dimensão.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

Nós não solicitamos isso de forma perentória, há empresas que o fazem com telefonemas e outras técnicas.

Nós temos uma preocupação constante com a qualidade, mas eu costumo dizer que a qualidade já não é fator diferenciador, ou se tem qualidade ou então não vale a pena fazer nada, a qualidade é um fator necessário hoje em dia, e a mensagem que tentamos passar é que para nós a qualidade é um fator necessário. Se a autarquia não tiver qualidade no que está a fazer, os cidadãos vão-nos penalizar e a forma de nos penalizarem é não nos eleger nas próximas eleições autárquicas. Se nós não prestarmos um trabalho que vá ao encontro das necessidades das pessoas, sejam elas muitas vezes polivalentes.

Há empresas que fazem estudos e que depois os publicam, indicando quais as melhores cidades para investir, para viver, etc., isto existe e é tido em consideração a informação que o Município disponibiliza aos cidadãos, eu sei que se houver informações e serviços que não estejam incluídos no nosso website somos penalizados. Assim, o nível de informação que disponibilizamos aos munícipes é tanto maior quanto maior for a nossa classificação nesses estudos. Assim, podemos concluir que não o fazemos de forma direta, mas indiretamente fazemo-lo todos os dias.

10. Até que ponto a cidade de Guimarães ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

Sem dúvida que sim, é importantíssimo termos cidadãos felizes.

O contexto urbano é fundamental, as vias de deslocação que o cidadão utiliza diariamente também são fundamentais, porque se eu demorar 1 hora para chegar ao emprego vou chegar de forma desgastante e enervadíssimo, por isso é tão importante resolver as questões da mobilidade. A mobilidade é um problema não só da cidade de Guimarães, mas de todas as cidades e nós temos de ser capazes de alterar a liberdade de ter uma chave no bolso. Nós quando temos uma chave de um automóvel no bolso temos uma sensação de liberdade, de sair a qualquer hora, poder deslocar-me onde quero, etc., mas é uma falsa sensação de liberdade pois por vezes as deslocações transformam-se num inferno, nós temos de ser capazes de construir uma rede de transportes que interligue o tecido empresarial, os serviços públicos, as universidades, os hospitais, a justiça, os centros

comerciais com o centro da cidade. Em Guimarães nós temos uma ligação que vai desde Guimarães Sul até ao eixo norte e depois chega à cidade. A nossa ideia é ter um eixo em linha férrea que ligue um maior contexto e um maior povoamento de pessoas que trabalham, ou seja, nós temos de ser capazes de retirar mais de metade dos carros que hoje em dia circulam nas estradas, mas só o conseguiremos fazer se o cidadão souber que por exemplo às 10h32m está lá o seu meio de transporte, pois caso contrário não funcionará. E o metro é assim que funciona, tem o tempo todo cronometrado por forma a não ter atrasos, salvo exceções, funciona de forma eficiente. O cidadão não está disponível para esperar por um transporte de autocarro que pode passar às 10h10 ou 10h15 ou 10h20, está disponível sim para mudar para um transporte que invoque os 3 C's, em que o cidadão tem confiança nele, se for credível e se estiver comprometido com o seu propósito. A mobilidade é a questão fundamental para o futuro de qualquer cidade.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros? *Muito importante, quanto mais não seja para se conhecerem os erros que foram cometidos noutros locais e é fundamental para tornarmos mais eficiente e assertiva a nossa intervenção. Quando participámos no Intelligence Cities e no Digital Cities, podemos experienciar fóruns onde foram partilhadas experiências, projetos, ideias, constrangimentos, bloqueios e tudo isso é partilhado a nível europeu.*

12. Falemos agora sobre outro tema o Marketing Territorial. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado? *O Marketing Territorial não é só conceptual, ele é aplicado no nosso dia a dia. Quando criámos o Guimarães Marca, aplicámos o Marketing Territorial, começámos com 30 empresas e hoje temos 72 empresas, o que é uma representação muito forte daquilo que Guimarães tem, no fundo estamos a materializar na economia real aquilo que academicamente já está provado. É muito importante estarmos todos incluídos e envolvidos neste espírito, porque quando nos encontramos nos diversos fóruns, como por exemplo no Japão, Inglaterra, Estados Unidos da América, etc., as empresas vão com a Guimarães Marca e o efeito multiplicador destas empresas nas outras é muito grande, estamos a falar das maiores empresas de Guimarães, empresas que empregam 1.000 pessoas, 700, 200 ou 300, e de certa forma contaminam positivamente as outras empresas. Quando nós pegamos nas empresas e vamos a outras cidades como Frankfurt ou Paris, é uma estratégia de Marketing Territorial que está à volta disto, é uma espécie de internacionalização do território com Marketing Territorial e isto é fundamental.*

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade de Guimarães? *Acho que não há uma ligação de forma direta, mas aquilo que eu acho é que o Marketing Territorial é fundamental para nos posicionarmos no patamar mais acima daquilo que queremos ser para o futuro. De alguma forma o Marketing Territorial acaba por estar ligado com as cidades inteligentes, porque só quem tem uma estratégia de Marketing Territorial é que consegue perceber a importância das cidades inteligentes, porque vê outros mundos, outras dimensões, outros caminhos a serem percorridos e outras inovações que acontecem no âmbito do Marketing. Durante a Pandemia podemos experienciar que estávamos a trabalhar numa espécie de showroom virtual e isto é pôr em prática o conceito das cidades inteligentes, foi estarmos em feiras sem lá estarmos fisicamente, é mostrar um produto ou serviço a quem estava do outro lado do atlântico e que de outra forma não era possível. As cidades inteligentes são também cidades tecnológicas e não faz sentido existir tecnologia sem pessoas e por isso o Marketing Territorial é fundamental para nos posicionarmos no tal patamar mais acima daquilo que queremos ser para o futuro.*

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município? *Para nós isso é fundamental, quando vamos a qualquer local ou desenvolvemos qualquer projeto temos em conta a sustentabilidade e, portanto, eu diria que as empresas para fazerem parte da Guimarães Marca, primeiro têm de ter uma marca própria, têm de ter produtos produzidos localmente e têm de estar classificadas no PEM; Projeto Económico Municipal; esta classificação é dada às empresas para que elas obtenham benefícios fiscais e que tem subjacente o regulamento da sustentabilidade.*

Guimarães Marca acaba por ser uma alavanca para a sustentabilidade, pois as empresas que dela queiram fazer parte têm de respeitar na íntegra o regulamento da sustentabilidade, onde está incluída também o eixo da sustentabilidade social.

Entrevistado da Câmara Municipal de Matosinhos

Diretor de Departamento de Sistemas de Informação - Dr. Bruno Oliveira (M)

25-05-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico.

Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

Sim, a sustentabilidade hoje em dia está presente praticamente em tudo o que nós fazemos e pode até ser algo que não esteja escrito ou implícito, mas no subconsciente nós tentamos sempre que as coisas que fazemos sejam sustentáveis a longo prazo. Principalmente depois da última crise que tivemos, antes da pandemia atual, os recursos financeiros tornaram-se mais escassos e a preocupação com os recursos públicos aumentou e começou a enraizar-se a ideia de que temos de fazer mais com menos. Quero com isto dizer que não havendo tanto dinheiro disponível, obrigamos a sermos mais criativos e com a prata da casa conseguir realizar os projetos com menos recursos e, de grosso modo, diria eu, as coisas evoluíram e hoje conseguimos fazer numa dimensão maior com menos recursos e acima de tudo mais sustentáveis porque a longo prazo sabemos que os recursos não sendo infinitos alguém vai ter de continuar a pagar por isso e esta questão da sustentabilidade é hoje em dia essencial.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

Não tendo eu um cargo político não estou tão envolvido na estratégia, de qualquer das maneiras daquilo que me é dado a perceber hoje em dia tudo o que se faz tem em consideração a sustentabilidade e os projetos sustentáveis têm sempre primazia face aquilo que é mais utópico ou que não tem tanta sustentação e nesse sentido a Câmara tem optado por projetos mais sustentáveis e mais terra a terra, digamos assim, e não tão utópicos.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?

Daquilo que é a minha perceção e comparando a minha experiência com outra Câmara onde trabalhei anteriormente, considero que a Autarquia em Matosinhos tem uma preocupação acima

da média pois há inúmeros projetos de âmbito social implementados nos últimos 2 anos, embora alguns já venham de trás, há aqui uma vertente social muito vincada.

Por outro lado, as questões ambientais hoje em dia estão muito na moda, digamos assim, e temos um conjunto de projetos nesse âmbito sendo que talvez o mais significativo neste mandato seja o da requalificação do rio Leça e das suas margens para usufruto da população e onde está a ser feito um investimento muito grande e que vai ficar para o futuro, sem dúvida.

A questão económica, não sendo menos importante, neste momento andamos há cerca de 1 ano a reagir à pandemia e a criar novas soluções e a dar respostas às populações e a questão financeira não era relevante, o importante era fazer-se e dar respostas e depois logo se apuravam os custos. Isso acabou por colocar a economia num terceiro patamar, porque de facto a questão social prevalecia face a outras questões.

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)? *Sei que há um dos principais projetos que é face a um dos grandes problemas de Matosinhos e que tem a ver com a habitação social, pelo que está a ser feito um grande trabalho de requalificação quer de bairros existentes quer de casas para arrendamento acessível, por forma a permitir por um lado a fixação de pessoas e por outro lado permitir mais dignidade a quem habita em bairros sociais. Por outro lado, há também um acompanhamento muito próximo dos lares, que se tornou mais visível com a pandemia e em que a Câmara teve uma atenção redobrada e teve programas de acompanhamento e de apoio ao isolamento. Aliás, na primeira vaga fomos dos primeiros municípios a lançar uma linha de apoio ao isolamento, para ajudar quem necessitasse de compras ou produtos de farmácias, foi uma ação que teve muita adesão por parte da população e por isso teve um grande impacto.*

Mas, muito tem sido feito na cidade de Matosinhos, aliás o nosso projeto LivingLab tem tido um papel fundamental nessa área. Em 2018 o projeto LivingLab foi vencedor na categoria "Apoio ao desenvolvimento de mercados ecológicos e à eficiência dos recursos", este pretende desde o início ser um espaço de teste, experimentação, demonstração e apropriação, em contexto real, de soluções tecnológicas, organizacionais e sociais integradas na intersecção entre mobilidade, energia, ambiente, edifícios e conectividade, orientadas para a descarbonização da cidade.

5. Associado à sustentabilidade, o tema “cidades inteligentes” aparece na “ordem do dia”. Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados? *Considero que os temas estão associados, acontecem em simultâneo, pois não pode haver um projeto Smart se não for sustentável. Quando falamos em Smart Cities estamos também a falar em*

sustentabilidade energética, ambiental, etc, portanto não é possível ter projetos com o título Smart que não cumpram os requisitos da sustentabilidade. Nesse sentido alguns dos projetos que temos e que se intitulam smart não nasceram com o intuito de serem smart, são projetos que nos pareceram corretos e que foram desenvolvidos por orientação do executivo e mais tarde acabam por ser avaliados como sendo smart. Mas ainda bem que isso acontece, significa que estamos alinhados com as boas práticas, pois hoje em dia as Câmaras têm de ter capacidade de acompanhar aquilo que o cidadão procura, por exemplo, se o cidadão consegue enviar o IRS a partir de casa, também quer ter a possibilidade de tratar os assuntos relacionados com a Câmara a partir da sua casa, evitando deslocações desnecessárias e nesse sentido a Câmara de Matosinhos está e espero que continue a estar na linha da frente desse desenvolvimento tecnológico de serviços prestados ao cidadão, da desmaterialização. Apesar de já termos uma grande panóplia de serviços disponíveis, continuamos todos os dias a trabalhar para continuar a inovar.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

Parece-me que o Ambiental tem atualmente um cunho mais vincado, porque lá está, hoje em dia, há uma grande preocupação e isso torna-se até evidente agora com a bazuca, o próprio PPR, em que grande parte dos investimentos estão direcionados quer para a transição digital quer para a transição ambiental e estas iniciativas mais Macro acabam também por orientar aquilo que são as políticas locais, porque obviamente a captação desses investimentos é fundamental para a evolução dos municípios. O ambiental hoje é uma preocupação grande e praticamente todos os projetos Smart têm de ter um impacto positivo na pegada ecológica e nós temos um conjunto muito grande de projetos. Ainda há dias saiu nas notícias o nosso projeto, que é uma App que contabiliza a pegada carbónica do cidadão e a sua conversão num crédito que depois pode ser convertido numa taxa ou serviço, como por exemplo uma entrada num espetáculo, no fundo temos tentado envolver os cidadãos nesta matéria e inclusivamente esta App foi agora apadrinhada pela google e poderá inclusive ter um boost de publicidade que poderá agora elevar o projeto para um patamar diferente.

7. Alguma vez a cidade de Matosinhos foi avaliada em termos de Smartness?

Confesso que não tenho conhecimento de nenhuma avaliação da cidade nesse sentido.

a. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

b. Se não, considera o município “inteligente”? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

Eu sou um pouco crítico em relação a essa terminologia de cidade inteligente, porque considero que a inteligência está em todo o lado, ou seja, antes da cidade ser Smart City a Câmara tem de ser Smart, ou seja, a organização per si é que deve ser Smart, isto é, nós devemos ter uma boa gestão e modelos de governação internos que nos permitam ser Smart, isso é o mais importante para depois marcar a diferença. A avaliação da Smart City lá fora depende muito do paradigma e como se é avaliado, porque se compararmos a cidade de Matosinhos com Singapura ou Barcelona ou Londres, se calhar é muito pouco Smart, mas por outro lado se compararmos Matosinhos com Moimenta da Beira o resultado poderá ser completamente diferente, depende do padrão que se usa. Para a nossa escala e à escala de Portugal, acho que estamos na linha da frente, temos muita coisa feita, muita coisa pensada e vamos certamente continuar a evoluir nesse sentido.

Aquilo que eu considero uma cidade Smart é um cenário mais alargado, Singapura é um bom exemplo disso, ou outras cidades do Sudoeste Asiático, de facto isso é que eu considero que seja uma cidade Smart e nesse paradigma acho que em Portugal não existe e mesmo na Europa só se destacaram algumas cidades do norte da Europa, porque de facto há coisas que desgarradas mas verdadeiramente uma cidade Smart, com uma gestão centralizada, com Big Data, com gestão em tempo real, que eu conheça aqui no sul da Europa isso ainda não existe.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade? De que forma?

Concordo e há discussões internas sobre esse tema, no que diz respeito ao Open Data, a possibilidade de os cidadãos partilharem algumas das suas informações para criar riqueza e criar negócio. Julgo que estávamos num patamar reduzido neste âmbito e estamos agora a preparar-nos para lançar o portal Open Data, porque de facto isto é o que faz sentido. O Smart tem de ser Smart quer para a economia, para o ambiente, mas também o cidadão, este tem de ser uma peça fundamental, porque fazer projetos que depois não têm impacto no dia-a-dia dos cidadãos ou das empresas para depois poderem alavancar os seus negócios, isso não faz sentido. Por isso tem de ser sempre uma preocupação.

Esta é também a visão da Autarquia e exemplo disso é o portal Open Data.

A Câmara de Matosinhos tem muitas iniciativas e mesmo durante a pandemia, sempre houve a preocupação de envolver os cidadãos, sempre tivemos a preocupação de fazer webinars, de estar presente e de comunicar o que estamos a fazer, tentamos trazer os cidadãos para grupos de debate, focus group, para no fundo perceber as dinâmicas que estão no território. Matosinhos está nesse patamar de envolver os cidadãos, embora haja sempre muito trabalho ainda por fazer, mas com

estas iniciativas por vezes de pequenas coisas que se fazem depois surgem impactos muito alargados.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

De uma forma geral penso que não e nem sei se agora com o RGD se isso é exequível. Há avaliação de projetos em concreto, mas da cidade como um todo penso que não existe, quando muito existe de 4 em 4 anos quando os resultados das eleições determinam os resultados.

10. Até que ponto a cidade de Matosinhos ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

Qualquer autarca e qualquer pessoa gostaria de ter esse título para a sua cidade, disso não tenho quaisquer dúvidas. Quanto às características, penso que têm de ser um conjunto alargado, pois há muitas questões a ter em consideração para se ser a melhor cidade para viver, desde as questões ambientais, sociais, culturais e mobilidade. Todas estas verticais teriam de convergir para que de facto o cidadão sinta que é o local ideal para viver, eu acho que Matosinhos em grande parte das verticais está bem posicionado, quer em termos de mobilidade pois tem grandes eixos rodoviários, está perto do aeroporto, do porto marítimo, se calhar tem outras dificuldades em questões do ambiente, por causa dos impactos da refinaria e do porto marítimo, embora agora com o encerramento da refinaria se obtenha um ganho ambiental por sua vez representa uma perda a nível social, pois atirou um conjunto de pessoas para o desemprego, sem falar nos fornecedores locais e em toda a economia que girava à volta da refinaria, mas em todo o caso tem um parque industrial grande, tem mar e eu diria que Matosinhos ficará sempre bem classificada em qualquer índice de qualidade de vida para os cidadãos.

Matosinhos como não tem tanta história com património comparativamente a outras cidades, pegou-se ao mar e à cultura do peixe e por isso tem o slogan "All best fish" e tenta alimentar a questão turística e a atratividade ao território com base neste slogan, como sendo a sala de jantar ou a sala de almoços do grande Porto e do Norte de Portugal e posicionou-se nesse patamar. Eu diria que se conseguíssemos melhorar e pontuar algumas questões conseguiríamos facilmente ser um dos melhores destinos para se viver em Portugal.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

Sim, sem dúvida que sim. Por acaso, ainda há dias eu comentei que com a situação da pandemia todos os eventos passaram a ser digitais e eu confesso que não consegui assistir a nenhum do início ao fim, porque torna-se incompatível estar em teletrabalho ou mesmo no escritório, porque de repente ou toca o telefone ou recebe-se um email e a tendência é responder de imediato para não acumular e ao fim de meia hora acabamos por desligar do ambiente do evento porque já estamos noutra patamar. Mas de facto sinto falta dos eventos presenciais, principalmente pelo contacto e pelas partilhas de experiências que tínhamos, nomeadamente, entre a administração local, onde tínhamos eventos específicos para Câmaras e onde se criavam dinâmicas muito interessantes e de partilha e muitas vezes nessas seções ficávamos com uma ideia e mais tarde discutíamo-la internamente e ao final de algum tempo pegávamos no conceito e tentávamos aplicar ao nosso território, porque os locais não são todos iguais e os projetos não são replicáveis a 100%. Sinto falta disso e acho que se perde um pouco com os eventos online, percebo que é interessante para os organizadores referirem que têm 2 mil participantes online em vez de 200 presenciais, mas perde-se o contacto e a interação e a partilha de conhecimentos que a meu ver é superior quando o evento é presencial.

12. Falemos agora sobre outro tema o “Marketing Territorial”. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?

Não acho que seja só académico. Eu acho que esta nova geração de autarcas já não entende isso dessa forma e eu percebi isso quando mudei para a Câmara de Matosinhos, percebi as diferenças que havia entre as equipas de comunicação e essas diferenças são imensas, quer pela dimensão quer pelo número de atividades que se fazem e pela forma como se comunica. Há uma preocupação constante e um contacto direto com os meios de comunicação, para que Matosinhos seja notícia, estabeleceu-se quase uma relação direta com as redações e isso depois potencia toda a questão do Marketing e da atratividade pelo território.

Eu diria, que quase tudo o que é aplicado ao Marketing tem um espaço temporal relativamente pequeno, porque hoje em dia vivemos numa sociedade demasiado dinâmica para que se consiga fazer Marketing a longo prazo. Eu diria que o Marketing aplicado ao nosso território é feito com uma perspetiva a curto e médio prazo, sendo que a própria dinâmica das Autarquias inviabiliza que seja de outra forma.

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade de Matosinhos?

Hoje em dia, há uma preocupação com esta área que antigamente não existia. Atualmente sempre que há uma iniciativa em qualquer âmbito, seja Smart ou não, há uma preocupação em se fazer um plano de comunicação e uma campanha de Marketing à volta dessa iniciativa, porque de facto existiam inúmeras iniciativas que as Câmaras tinham e que eram do conhecimento de um número restrito de pessoas, ou seja, não havia a preocupação de divulgar, de estar presente, de criar atratividade e em Matosinhos existem essas preocupações.

Como exemplo, recordo-me que uma das coisas que fizemos durante a pandemia, em tempo record e que teve um impacto brutal, foi a iniciativa matosinhos.come, começou com um desafio que a presidente lançou para encontramos uma solução para os restaurantes que foram obrigados a encerrar portas e para os táxis que deixaram de ter clientes e o lançamento desta plataforma permitiu que os restaurantes tivessem oportunidade de entregar de forma gratuita as refeições em casa das pessoas através da rede de táxis. Era através da plataforma que se estabelecia o contacto com os táxis e no final de 3 meses conseguiu-se gerar um lucro de meio milhão de euros. Esta iniciativa foi alavancada com uma campanha de Marketing, pelas rádios, jornais, redes sociais, com influenciadores como a Sara Sampaio, o que nos deu uma grande visibilidade e nos permitiu apoiar dois setores bastante afetados pela pandemia e ajudar desta forma a manter postos de trabalho.

Hoje em dia e para cidades urbanas como Matosinhos, não tenho dúvidas que o Marketing é fundamental e que ajuda a promover a cidade como cidade inteligente.

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

Eu diria que basta olharmos para alguns dos nossos projetos mais Smart, por exemplo estamos a trabalhar em conjunto com a rede de cuidadores e temos algumas iniciativas tipo a teleassistência em que colocamos um sistema em casa das pessoas que vivem sozinhas e que lhes permite lançar um alerta para um familiar em caso de urgência, temos também outros projetos com tablets e jogos educativos e conteúdos específicos para pessoas de terceira idade que lhes permite comunicar entre eles e com os netos e familiares de forma interativa. Temos vários projetos dentro dessa área e há aqui também um posicionamento de que Matosinhos é uma cidade que se preocupa com o bem-estar da sua população e que procura ter sempre ideias e projetos que nos ajudam a colmatar as fragilidades do ponto de vista social.

Recordo-me ainda na altura do primeiro confinamento em que Matosinhos esteve na linha da frente em relação às escolas, fomos dos primeiros municípios a conseguir entregar os primeiros computadores e routers 4G às escolas, houve essa decisão estratégica em fazer esse investimento

embora não fosse responsabilidade da Autarquia e fizemo-lo a bom tempo porque, entretanto, o mercado dos computadores colapsou, pois, a procura excedeu as expectativas.

Talvez o projeto mais importante durante a situação da pandemia foi a criação da linha de isolamento, que teve várias nuances, acabou por envolver toda a comunidade, houve alturas em que já tínhamos Polícias municipais que iam a casa das pessoas cantar os parabéns, tratou-se de um projeto Smart em que conseguimos lançar uma linha 800 quase de um dia para o outro e depois tínhamos um conjunto de pessoas que faziam o atendimento, utilizando equipamento da Câmara, foi necessário criar uma escala e a própria plataforma fazia a gestão dos atendimentos e tínhamos também equipas no terreno que se deslocavam mediante as necessidades e dificuldades comunicadas, entre as compras de mercearia, farmácia, deslocações ao hospital, cuidados de higiene, etc.

Para mim esta situação foi muito marcante porque normalmente estas situações sociais passam-me um pouco ao lado e quando percebemos que ao colocarmos um bocadinho de tecnologia e que no final do dia conseguimos fazer a diferença para quem está em casa e neste caso para quem não podia sair de casa, de facto é muito significativo.

A pandemia trouxe-nos muitas coisas más, mas em termos de aceleração digital permitiu-nos dar um salto de 5 ou mesmo 10 anos e daqui para a frente sempre que for necessário fazer uma reunião com vários quilómetros de distância pelo meio, as pessoas vão sempre pensar duas vezes e possivelmente vão preferir fazê-lo por zoom ou teams em vez de se deslocarem durante 6 horas de carro e isso tem também um impacto muito positivo a nível ambiental. O contacto pessoal continua e continuará a ser sempre importante, mas terá de ser a exceção.

Entrevistado da Câmara Municipal do Porto

Responsável de Projetos na Porto Digital – Dra. Ana Carneiro

09-06-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico. Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

Não só acho, como no Município do Porto é encarada como uma prioridade, têm vindo a ser desenvolvidas várias ações nesse sentido, têm vindo a ser subscritos vários tratados, nomeadamente o “European Greenville” com essa finalidade de garantir que estamos a trabalhar para uma maior sustentabilidade da cidade e conseqüentemente do planeta. O Município do Porto faz parte de várias entidades ao nível da Comissão Europeia que têm precisamente essa preocupação de garantir que há uma coerência em termos de políticas e ações para alcançar esses objetivos que estão definidos em termos de sustentabilidade.

O Porto foi pioneiro na promoção da mobilidade elétrica no país, o município tem investido e continua a investir em frotas ecológicas, possui carros, motocicletas, quadriciclos ecológicos e a infraestrutura necessária para carregar esses veículos está instalada. A Câmara Municipal dispõe de uma frota de veículos elétricos plug-in e híbridos em regime de aluguer, em linha com a estratégia municipal de adaptação às atuais alterações climáticas e o plano de melhoria da qualidade do ar. Também os veículos de recolha de lixo são movidos a gás natural, veículos "verdes", a fim de reduzir a poluição e melhorar a pegada de carbono. Este projeto foi financiado pelos fundos comunitários. A Empresa de Transportes Públicos do Porto, STCP, aposta também nos veículos amigos do ambiente para a cidade, o eBUS (elétrico), lançado pela Caetano BUS, Siemens e Universidade do Porto.

Além disso, o município implementou soluções baseadas na natureza em toda a cidade, como o programa de bosques nativos urbanos, ou as hortas urbanas do porto, aumentando assim a resiliência da cidade às alterações climáticas e proporcionando aos cidadãos benefícios ecológicos positivos. A iluminação pública também está na agenda do município no que diz respeito à eficiência energética, procedeu-se em grande parte da cidade à substituição dos candeeiros tradicionais por lâmpadas com tecnologia LED, o que representa reduções significativas no consumo de energia.

O Porto integra o projeto “City Catalyst – Catalisador para as Cidades Sustentáveis”. Trata-se de um projeto que foi estruturado em torno da ótica das cidades inteligentes e sustentáveis e que envolve 22 entidades nacionais e onde o Porto tem o prazer de participar. O projeto pretende explorar de que forma as plataformas urbanas podem contribuir para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e tornar as cidades mais inteligentes e mais sustentáveis, facilitando assim os processos de gestão e tornando-a descentralizada e participativa tendo por base os dados gerados pela própria cidade.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

Só para ter uma ideia, o Vice-presidente da Câmara do Porto tem debaixo da sua responsabilidade a questão ambiental, portanto só por aí já se pode perceber que a importância dada à questão da sustentabilidade é elevada.

O Porto está de facto empenhado em mitigar as alterações climáticas, faz parte da rede Eurocities, tendo recentemente aderido ao Pacto de Autarcas a nível internacional e à Transport Decarbonisation Alliance, mas não só, a sustentabilidade da cidade é vista como um todo e têm sido aplicadas várias estratégias nos três eixos por forma a promover a sustentabilidade da cidade como um todo.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?

Acho que o Município do Porto tem dado aos 3 eixos o mesmo nível de importância, até porque eles estão sempre interligados. Vou dar um exemplo muito concreto, o Porto tem feito um enorme investimento, em vários milhões de euros, ao longo dos últimos anos na renovação dos bairros sociais, tanto em termos de conforto como em termos energéticos, isto causa um impacto social e ao mesmo tempo um impacto ambiental muito positivo, mas também económico. Conseguimos assim que a forma de criar energia seja uma forma menos poluente, mais amiga do ambiente e estamos a criar melhores condições de habitabilidade para as pessoas que residem nos bairros sociais, portanto estamos a ir ao encontro dos 3 eixos.

A nível da sustentabilidade ambiental, têm sido desenvolvidos vários projetos, nomeadamente no que diz respeito aos resíduos sólidos, limpeza pública e sensibilização ambiental. A Porto Ambiente é a entidade que faz a gestão dos Resíduos urbanos na cidade e através do website é possível

identificar os locais onde se encontram os equipamentos de deposição de resíduos indiferenciados, ecopontos, óleos alimentares e orgânicos. É também efetuada recolha ao domicílio, mediante solicitação, de objetos fora de uso, assim como equipamentos elétricos e eletrónicos e de resíduos verdes. E temos também os Ecocentros, onde podem ser depositados os resíduos de construção e demolição. Temos também dado muita importância à educação ambiental onde temos vários espaços onde podem ser realizadas atividades e onde existem 2 hortas pedagógicas. São vários os projetos e onde se têm também desenvolvido muitas parcerias, como por exemplo, o projeto “À Velocidade do Sol” ou a “Semana da Energia e do Ambiente” com a Agência de Energia do Porto; “FUTURO – projeto das 100.000 árvores na Área Metropolitana do Porto” e projeto “A Natureza é a melhor sala de aula” com o CRE.Porto; Festival anual de Ambiente e Sustentabilidade “Cidade Mais” com a associação Moving Cause; com a empresa municipal “Águas do Porto” na colaboração de algumas atividades no âmbito da Bandeira Azul; etc. Ainda em relação ao Ambiente também é importante referir que temos várias hortas urbanas na cidade como forma de promover a produção agrícola em modo biológico e compostagem. A Câmara quer também incluir coberturas verdes nos edifícios da cidade, que são telhados naturais, com plantas, que melhoram o isolamento térmico dos edifícios e retêm a água das chuvas. Para tal estabeleceu uma parceria com a Associação Nacional de Coberturas Verdes para estudar qual o melhor modelo a seguir.

No eixo social, a Câmara tem vindo a promover a inclusão social e as relações afetivas, tem também tido um forte desempenho no que concerne a apoios à população idosa, pessoas em situação sem-abrigo, à população mais carenciada, famílias vulneráveis, vítimas de violência doméstica e minorias étnicas e são imensos os projetos, desde promoção de literacia, voluntariado, promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, na área da saúde sob os temas crescer e envelhecer no Porto; bem estar emocional, psicológico e social; alimentação equilibrada e consumos.

No eixo económico, tem apoiado essencialmente os setores do Turismo, Comércio, Feiras e Mercados. Foi criada uma App para o comércio de rua “Shop in Porto”. São promovidas sessões de debates abertas ao público, com a presença de oradores de referência, onde são abordados temas específicos com o objetivo de acrescentar valor e potenciar o desenvolvimento dos setores do Comércio e Turismo. Existe um programa anual de formação para comerciantes e desenvolvimento de ações para promoção de ruas comerciais da cidade que tenham necessidade de revitalização, tornando o comércio dessas ruas mais apelativo. Mas também tem uma forte aposta no desenvolvimento económico com ações viradas para a inovação, como é disso exemplo o nosso Porto Innovation Hub e que funciona como sendo o polo central de dinamização e experimentação da cidade, através da criação de novos cenários e oportunidades de inovação à escala urbana, contribuindo para a cultura de inovação da cidade e incentivando o cidadão a assumir o papel de

motor de inovação. Existe aqui uma forte ligação à Universidade do Porto para o apoio a todos os projetos de inovação.

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)?

Desde logo, este exemplo que eu dei que é a intervenção e que tem estado a ser feita nos bairros sociais, temos também alguns projetos específicos e até financiados pelas entidades europeias e que também visam os bairros sociais e as pessoas que lá vivem. Por exemplo, nós fazemos parte do “Intelligent City Challenge”, aliás a cidade do Porto é cidade mentora, que é um organismo da Comissão Europeia, mas que também engloba cidades de outras geografias a nível mundial, até há pouco tempo atrás eramos 10 cidades mentoras, mas não sei se, entretanto, já somos mais. Um dos eixos estratégicos é a questão do reskilling e do upskilling e há alguns programas específicos para a questão da literacia digital das populações que normalmente são menos abrangidas por este tipo de ações e essa é também uma preocupação nossa, aliás o Sr. Vice-presidente diz muitas vezes que não podemos deixar ninguém para trás porque quando nos esquecemos de alguém não estamos a fazer um investimento sustentado e consistente daquilo que pretendemos atingir.

Eu não estou muito ligada à parte social, mas tenho alguma informação destas ações específicas que se cruzam com a questão da inovação e do digital e a título pessoal vou tendo também informação de programas que são desenvolvidos pelo Município.

O projeto Porto Solidário é um fundo municipal de emergência social e que correspondentes a 3 áreas de intervenção identificadas como prioritárias pela Câmara do Porto e que são o apoio à habitação, apoio e inclusão dos cidadãos com deficiência; apoio a IPSS e outras instituições sem fins lucrativos. Por exemplo, temos também várias organizações que se dedicam a dar apoio, mesmo em termos de saúde ou em termos de companhia, temos alguns programas, inclusivamente e onde eu tenho pessoas amigas, que participam e que vão a casa das pessoas idosas para fazer um bocadinho de companhia ou para conversar e ler.

O projeto Incentivo, é outro exemplo, em que por um lado se pretende revitalizar bairros maioritariamente ocupados por população idosa e ao mesmo tempo promover a integração de jovens que têm desvantagem económica e habitacional e através deste programa pode-lhes ser cedido um apartamento de autonomização, com vista a dotar os jovens com as competências necessárias à sua autonomização pessoal, social e profissional.

Gradualmente tem-se vindo a adotar uma política de eficiência energética no parque de habitação pública, assim como nas escolas e outros edifícios municipais, essencialmente recorrendo a isolamento térmico e painéis solares fotovoltaicos e de aquecimento de águas, permitindo um consumo energético menor, melhores condições de conforto térmico e ao mesmo tempo uma redução na pegada ecológica.

Existe também o projeto ConDomus, onde é nomeado um interlocutor por cada bairro municipal (Gestor de Entrada) e que faz a mediação entre os inquilinos e a Câmara, pretende-se com este programa aplicar um modelo de gestão e administração dos espaços comuns nos prédios municipais com a participação e envolvimento dos inquilinos.

Um outro projeto igualmente importante é o "Porto. Importa-se", que incide sobre a população de idosos em situação de isolamento com mais de 70 anos e casais de seniores com mais de 75 anos, num universo aproximado de 2500 pessoas. O programa Aconchego, sob o lema "Quem estuda tem casa. Quem tem casa tem companhia". Existe outro programa destinado a maiores de 65 anos que proporciona visitas guiadas temáticas em diferentes áreas da cidade.

5. Associado à sustentabilidade, o tema “cidades inteligentes” aparece na “ordem do dia”. Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados?

O que é uma cidade inteligente? O que é uma cidade inteligente não é propriamente uma definição concreta para isso ou que seja aceite por todos da mesma forma, na verdade uma cidade inteligente é aquela que serve os cidadãos, é aquela que lhes proporciona melhores condições de vida, melhor qualidade de vida, que lhes proporciona poder viver a sua cidade com conforto e com qualidade.

O que é uma cidade sustentável? É uma cidade que garante para os seus cidadãos uma boa qualidade de água, boa qualidade de ar, oportunidade de reutilizar, de ter materiais sustentáveis na construção de novos edifícios.

Podemos assim dizer que as 2 coisas estão intrinsecamente ligadas, uma pode ser a consequência da outra, isto é um bocado a questão do ovo e da galinha, quem é que nasceu primeiro, não é?

Acho que não podemos ter uma cidade inteligente dentro daquilo que é considerado aceite como uma cidade inteligente em termos teóricos sem que ela seja sustentável mas, também não conseguimos ter uma cidade sustentável sem alguma inteligência, até porque tudo que são novas tecnologias, novas formas de interagir com o cidadão estão assentes nestas novas tecnologias, nas apps, nos websites, em toda a recolha de informação e depois também já entramos aqui na questão do respeito pela privacidade do cidadão, que é outra questão muito importante e que nós no

município do Porto valorizamos muito, aliás temos uma pessoa responsável pelo RGPD para garantir que os direitos dos cidadãos em termos de proteção de dados e a sua privacidade são preservados, não há nenhum projeto que seja colocada no terreno sem primeiro ser validado em termos de privacidade dos cidadãos, acho que isso é fundamental e de acordo com a legislação em vigor.

Mas respondendo diretamente à sua questão, acho que uma não existe sem a outra e as duas andam de braço dado.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

Eu acho que não podemos escolher, isto é quase como aqueles banquinhos de madeira, de 3 pés, não se pode cortar um bocadinho numa perna porque senão ele vai ficar manco ou se cortarmos demais numa perna ele vai cair, mesmo que as outras 2 estejam muito boas.

7. Alguma vez a cidade/vila foi avaliada em termos de *Smartness* (cidade/vila inteligente)?

Sim, pelo Smart City Index. Recentemente ganhámos um prémio, deixe-me só confirmar, exatamente está aqui, fomos eleitos a melhor cidade europeia pela academia do urbanismo “The Urbanism Awards”, é um prémio que nós recebemos agora em 2021 referente a 2020 portanto é um prémio relacionado com o urbanismo mas que também incorpora os princípios da sustentabilidade e que marcam a diferença na vida das pessoas.

7.1. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

7.2. Se não, considera o município inteligente? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

Eu tenho conhecimento de quais foram os indicadores no Index realizado pela Inteli, mas acho que essa pergunta deverá ser dirigida a quem inventou, digamos assim, o Index, a quem criou o Index.

Em termos de estratégia, não há uma boa política que não seja avaliada, não é? Nós quando decidimos por determinadas ações ou por implementar determinados projetos é importante percebermos se esses projetos foram efetivos ou não, eficazes ou não, em termos dos objetivos que

era suposto serem atingidos e a questão da monitorização é fundamental e estas áreas como são todas muito novas ainda não há propriamente muitos kpi's definidos que possam ser utilizados para monitorizar a eficácia dessas mesmas ações, portanto os que possam existir e nos quais nos possamos basear para aferir a nossa capacidade de implementação e de diferenciação são bem-vindos.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade/vila? De que forma?

Concordo em absoluto e é 100% partilhada pelo município, só para ter uma ideia, na Porto Digital temos algumas áreas de atuação e uma das áreas que nós temos é a questão da cocriação e do citizen engagement, ou seja, procuramos criar de acordo com aquilo que faz efetivamente falta ao cidadão, em conjunto com ele, em sessões dinâmicas de interação com o cidadão, a que nós chamamos de Innovation Hub e isso tem sido feito de forma frequente, aliás mesmo durante a pandemia realizámos diversas ações, obviamente de forma virtual, utilizando a plataforma MIRO, que certamente conhece. Portanto, não deixámos de fazer essas sessões apesar de todas as condicionantes da pandemia, encontrámos formas alternativas de o fazer, no passado estas sessões eram feitas presencialmente ou até por outras vias, mas depois havendo ali uma possibilidade das pessoas se encontrarem e discutirem, neste momento temos optado por estas soluções virtuais, mas continuamos sempre a fazê-las.

O Porto Innovation Hub pretende demonstrar o potencial da inovação, apresentando o impacto direto na melhoria de qualidade de vida dos cidadãos, no contributo para a criação de emprego qualificado, e no potencial de projeção da cidade para novos patamares de desenvolvimento. O Porto Innovation Hub propõe a criação de novos cenários e oportunidades de inovação à escala urbana, contribuindo para a cultura de inovação da cidade e incentivando o cidadão a assumir o papel de motor de inovação.

Existe também a rede Innovato-R, dentro do projeto Porto Digital, trata-se de um concurso tipo boas ideias, onde os funcionários do município são convidados a apresentar propostas de melhoria de performances administrativas, reduzir desperdícios e/ou recursos valiosos. Ou seja, os funcionários podem apresentar propostas focadas na qualidade do serviço, aquisição de bens/serviços, racionalização de custos, otimização energéticas, redução no impacto burocrático e aumento de dados na gestão de ferramentas digitais, tudo numa base de modelo de gestão aberto e colaborativo e com base na transformação digital e inovação organizacional.

O município do Porto tem também uma comunicação constante com os cidadãos, nomeadamente através do website, onde são publicadas as novidades, os novos projetos das diversas áreas que são trabalhadas, temos também novas soluções tecnológicas, algumas já foram lançadas outras ainda estão em fase de finalização, precisamente nesta lógica de interação com o cidadão como é o caso por exemplo do gestor de ocorrências que é uma App em que o cidadão pode reportar uma situação, como por exemplo um buraco na estrada, um caixote do lixo que foi vandalizado, ou outra situação qualquer.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade/vila? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

Sim, aliás outro bom exemplo disso é o portal do município, que em qualquer momento qualquer pessoa pode tratar de assuntos da esfera municipal e até de outras esferas, pode entrar no website, consultar, comunicar ou pedir informações, a par do Gestor de Ocorrências, a App que lhe falava há pouco, aliás são 2 bons exemplos de disponibilização de informação para o cidadão e de recolha dos inputs do cidadão.

Eu sei que em determinadas ações específicas, são realizados questionários para aferir o grau de satisfação dos cidadãos, mas a nível geral não lhe sei dizer até que ponto isso é feito.

Por exemplo, a nossa rede wi-fi pública, é distribuída de forma gratuita e chama-se “Porto Free wi-fi”, em 2019 foi efetuado um estudo de satisfação sobre a melhoria da rede, pois tinha sido efetuado um investimento de desenvolvimento da rede e esse estudo evidenciou a importância desta rede enquanto plataforma de acesso a informação em tempo real da cidade e como interface de comunicação entre o município e os cidadãos e os visitantes.

10. Até que ponto a cidade/vila ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

A cidade do Porto, em 2020, foi eleita pela revista internacional Monocle, como sendo “The best small town in the world to live”, acho que isto já responde um bocadinho à sua questão.

Acho que também é importante deixar aqui a nota que a cidade do Porto apesar de nos últimos anos ter recebido uma série de galardões, de melhor nisto, melhor naquilo, em várias categorias, as ações que têm sido colocadas em prática não o são com o objetivo de ganhar galardões, mas sim com o objetivo de melhorar a cidade, de torná-la melhor para os cidadãos e para quem a visita,

para que seja mais confortável, mais acessível, respirável e economicamente mais sustentável, depois por inerência vêm os galardões.

Penso que são estas as características essenciais para esse patamar, porque se não os galardões não aparecem em anos consecutivos, vêm uma vez e depois acabam e isso também não tem interesse nenhum para quem vive na cidade.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

Sim e sim. Quero com isto dizer que, nós temos vários projetos dos quais fazemos parte em conjunto com outros municípios, e como exemplo disso temos o projeto mais recente, que é o City Catalyst. Este projeto é muito interessante, porque pretende criar 21 soluções de serviços inovadores nas cidades numa lógica de plataformas urbanas integradas, que é algo onde nós também temos colocado muito foco, aqui na cidade do Porto, angariação e disponibilização de dados numa lógica de dados abertos, que possam ser consultados pelos cidadãos, pelas empresas e que possam ser úteis para várias áreas, como por exemplo do ensino, também, e portanto este é um projeto voltando à questão, é um projeto onde há outros municípios envolvidos e no qual também são partilhadas boas práticas.

Como disse anteriormente, fazemos parte de várias entidades internacionais que têm por hábito partilhar boas práticas, fazemos parte, por exemplo, do City Qualitions for Digital Rights, que está muito direcionada para a questão da partilha dos dados e da qualidade dos dados. Fazemos parte da rede OASC - Open & Agile Smart Cities, é uma rede que conecta cidades em todo o mundo, numa lógica de plataformas urbanas e onde possamos aprender uns com os outros. É uma rede muito interessante porque, obviamente, se calhar Helsínquia está a trabalhar numa solução de uma plataforma urbana em que desenvolveu um determinado algoritmo mais específico para a parte da mobilidade mas que pode partilhar connosco e nós podemos passar a utilizá-lo porque é open source, assim como nós desenvolvemos outro algoritmo mais orientado para a questão da integração de dados energéticos que eles acham interessante e que passam também a utilizar, isto não só neste domínio mas noutros domínios, há aqui uma partilha de boas práticas de ações que são implementadas na cidade, não só nesta rede OASK, como também no Intelegence City Challenge, que eu já falei, assim como no City Qualitions for Digital Rights, que são entidades das quais nós fazemos parte de forma de forma ativa.

A nível nacional é o que está a acontecer, por exemplo, com o Intelegence City Challenge em que estão também presentes uma série de cidades portuguesas e nós como cidade mentora e todas as

outras cidades mentoras, ainda agora está a decorrer o Fourth City Lab, que é um evento que começou na semana passada e continua nas 2 semanas seguintes, em que há vários eventos de diferentes temáticas, desde a questão energética, ambiental, recolha de dados, requalificação da mão de obra, n temáticas, a questão económica, em que as cidades mentoras são convidadas a participar e a apresentar aquilo que já têm vindo a desenvolver e implementar, não só os casos de sucesso, mas também os casos de insucesso, porque também é com o insucesso que se aprende, quais foram as nossas dificuldades para conseguir fazer isto ou fazer aquilo, como é que conseguimos dar a volta, como é que conseguimos dar a volta a esta ou aquela questão e são sessões que às vezes estão presentes 100 ou 200 pessoas, antigamente era de forma presencial mas agora de forma virtual, onde representam diferentes municípios em todo o mundo e que vão colocando questões.

12. Falemos agora sobre outro tema o Marketing Territorial. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?

Essa é uma área que eu não domino, não sei se poderei contribuir muito.

O município tem uma estratégia sustentável bem definida, com objetivos de médio e longo prazo, em termos ambientais, em termos energéticos, por exemplo a empresa municipal Águas do Porto agora já tem outra designação, é Águas e Energia do Porto porque estamos a olhar para a energia como uma utility, com uma possibilidade de fazer aqui uma gestão integrada destas duas fontes de energia fazendo uma gestão integrada que poderá trazer vantagens para os cidadãos, quer em termos de disponibilidade de qualidade de serviço da água e do fornecimento de água e de fornecimento de energia, quer em termos de ambiente, de poupança energética e poupança de água. Mas isto é só um exemplo, porque toda a estratégia está pensada para garantir que realmente vamos atingir aqueles objetivos, que são não só considerados estratégicos, como em termos de boas práticas da Comissão Europeia são aqueles que são vistos como os ideais para a sustentabilidade das cidades e dos países e preservar o que temos para as próximas gerações.

Portanto o marketing não é de todo a minha praia mas, parece-me que há aqui um trabalho nesse sentido, não no sentido de promover ou de uma promoção de venda mas no sentido de efetivamente pensarmos o futuro, é pensado com base naquilo que queremos para o nosso futuro, para o futuro dos nossos filhos e, nesse sentido sim, o nosso marketing territorial será um marketing estratégico, porque é pensado no médio/longo prazo, porque é discutido, porque é feita a integração da

população, porque é feita uma monitorização dos resultados alcançados, ou pelo menos pretende-se fazer, pretende-se encontrar ferramentas que o façam.

Na minha opinião e por aquilo que me explicou do conceito de marketing territorial, posso afirmar de que não se trata de um conceito meramente académico, porque todo o trabalho que tem vindo a ser feito no município do Porto tem tido a capacidade de angariar uma série de empresas da nova senda tecnológica que se tem instalado no Porto e que tem criado uma série de postos de trabalho e que com isso criam-se outro tipo de sinergias, isso é o resultado do trabalho que tem vindo a ser feito ao longo dos anos, é o resultado de por exemplo a cidade do Porto estar dotada de uma infraestrutura quer de fibra ótica, quer ao nível do wi-fi, que possibilita uma qualidade de ligação de canais, de redes, que não só é de valorizar, mas que vêm de há muitos anos atrás e que se perspetiva o alargamento para favorecer mais pessoas, mais áreas da cidade.

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade/vila?

Eu tenho um bocadinho de dificuldade na questão do marketing, pois para mim está muito associado à venda, à promoção, mas se entendermos o marketing numa lógica de garantir a ligação, garantir uma boa ligação, garantir uma exequibilidade, aí sim pode sustentar as cidades inteligentes.

Aliás, na verdade, nós temos criado uma série de ferramentas e têm sido feitas uma série de investimentos para que a cidade do Porto se posicione como uma referência não só nacional como também a nível mundial, em várias áreas. Aliás, o convite que tivemos para intervir como mentores no Intellegence City Challenge, é um reflexo do nosso trabalho ao longo dos anos e que vem posicionando o Porto como uma cidade de referência, uma cidade que procura adotar boas práticas e implementá-las e que tem feito esse percurso.

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

Na minha opinião pessoal, e volto a referir que é uma opinião pessoal, a sustentabilidade social é uma questão de mindset, as pessoas têm um determinado tipo de comportamentos e o que é mais difícil de mudar nas pessoas são os comportamentos e para se mudar comportamentos tem de se mudar mindset e como é que se muda mindset? Na minha vida profissional aprendi que se muda mindset com muita paciência, muita persistência e bastante resiliência. Sim, podemos usar o

marketing numa lógica de perceber qual o melhor approach para chegar a essas pessoas, primeiro chegar, depois contactar e conseguir cativar e depois ir fazendo uma alteração de mindset, tudo o que envolve pessoas é sempre o mais complexo que existe nesta vida, porque as máquinas são estandardizadas, os algoritmos podem ser mais à esquerda ou mais à direita mas já sabemos que nos vão levar naquela direção, as pessoas realmente são mais complexas e para mim é o mais desafiante e mais interessante.

O marketing territorial, nomeadamente através da criação da marca “Porto.” procura “trazer à superfície os valores do Porto, evidenciá-los de forma subtil, recusando espetacularidade e ostentação; não faz mais do que sublinhar e acentuar qualidades portuenses que todos reconhecemos, mas para as quais precisamos, periodicamente, de ser alertados. Como se a atitude da cidade estivesse apenas à espera de ser revelada. “Porto.” é a estratégia da revelação e da afirmação.”

Assim, através desta estratégia procura-se afirmar a base para o desenvolvimento económico, cultural, social, garantindo assim uma verdadeira sustentabilidade social.

Entrevistado da Câmara Municipal de Cascais

Diretor de áreas do Futuro - Dr. Marco Espinheira (C)

22-06-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico.

Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

Tem de ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica. Porque e acima de tudo, o nosso planeta não vai sobreviver se nós todos não encaramos este tema como uma prioridade e em segundo lugar, decorrendo da primeira, a opinião pública e os eleitores não nos perdoariam se nós não tomássemos a sustentabilidade como um dos temas prioritários na gestão autárquica.

Estamos orgulhosos de sermos uma cidade URBACT, fazemos parte de um programa europeu de cooperação para o desenvolvimento territorial, integrando a sustentabilidade no meio urbano para promover o desenvolvimento das cidades na Europa.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

Imensa e desde sempre, embora eu só consiga responder pelos últimos seis anos, que é o tempo que estou na autarquia, a questão tem tido sempre muito peso. Nós desde alguns anos para cá temos inclusivamente um prémio reconhecido internacionalmente, que é o prémio “Vistas - VISION Innovation for Sustainable Tourism Awards”, que é um prémio de destino sustentável e sendo uma vila que tem o seu modelo de crescimento assente num território construído para famílias obviamente que a atração de pessoas, de famílias, é muito relevante e para essa atração é absolutamente importantíssima essa questão da sustentabilidade.

Deixe-me só dizer-lhe que nessa perspetiva, nesse modelo de crescimento nós identificamos a missão como “fazer de Cascais um melhor sítio para viver um dia, uma vida inteira” e decorrente dessa missão se perguntássemos a um grupo de pessoas onde gostariam de viver, sem ter qualquer tipo de restrição, nem familiar, nem cultural, nem financeira, não sei o que cada pessoa responderia, mas sei quais são os critérios que cada pessoa utilizaria para responder a essa pergunta. E esses critérios são: educação; em primeiro lugar; a segurança; aqui já dependeria da geografia e das pessoas porque por exemplo os brasileiros e os russos vêm a segurança como uma

coisa importantíssima, já um francês não dá tanta importância; saúde; entretenimento ou oferta cultural e precisamente o ambiente, porque é preciso um sítio que seja bonito, seja bem tratado, em que o ar seja puro, em que as condições naturais e da natureza sejam acessíveis. Portanto destes cinco eixos que são absolutamente estratégicos para Cascais, o ambiente é o mais relevante, porque é um dos pilares que nós procuramos quando escolhemos um sítio para viver. Se o nosso negócio é com pessoas, neste caso para viverem, um dia sendo um turista ou um residente, nós temos de ter esse pilar absolutamente presente.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?

Não podemos olhar para a sustentabilidade dessa forma, a nossa visão de uma cidade inteligente; e aqui fugindo ao tema de Smart City; neste caso uma vila inteligente, é uma vila que consegue obter os máximos níveis de qualidade de vida mantendo um maior nível, possível, de competitividade económica e não só, juntando a isso todas as restrições da sustentabilidade. Aqui também a sustentabilidade mais numa perspetiva macro, de usar única e exclusivamente os recursos necessários para fazer com que as outras duas sejam acordadas, portanto às vezes essa sustentabilidade é social, às vezes é económica e às vezes é ambiental e os três funcionam para que os outros dois se tornem realidade, quer o aumento de qualidade de vida, quer o aumento da competitividade económica.

Cascais é distinguida pelo seu setor social robusto com um forte impacto na economia local e compromete-se a contribuir para as prioridades e objetivos estratégicos da União Europeia no desenvolvimento sustentável e inclusivo, coesão social, pleno emprego e luta contra a pobreza, democracia participativa e melhor governação, por isso Cascais subscreveu a Carta de Compromisso da Rede de Cidades Portuguesas “Capital Europeia da Economia Social 2021”.

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)? *Há áreas onde eu não posso entrar muito ao detalhe, porque não são as minhas áreas. Não lhe consigo dizer o que estamos a fazer esta semana na área do social, porque não tenho essa área, mas posso-lhe dizer que é política da município, nesta perspetiva de construir o melhor sítio para viver, não deixa ninguém para trás, não deixa de olhar para cidadãos que podem não ser muito expressivos em número mas não deixam de ser cidadãos e essa política de inclusão e de olhar para a comunidade, razão pela qual nós não queremos abandonar o termo vila é precisamente por causa disso, o nosso adn está muito numa perspetiva de comunidade, de um conjunto de pessoas a viver*

umas com as outras, que têm todos de ser todos por todos em todos os momentos e essa perspectiva de inclusão é a nossa política de sustentabilidade social, é não deixar ninguém para trás.

Cascais tem feito muitas intervenções na área da saúde (teleconsultas), tornar a cidade amiga das crianças, existem dois apoios na área da violência doméstica, programa para viver em igualdade de género, programas para residentes estrangeiros, no âmbito da educação, do emprego, etc. Por vezes até acho que fazemos demais, aquilo que eu acho é que temos de fazer melhor, temos de conseguir chegar às pessoas e isso não depende totalmente de nós. A câmara municipal; e a maior parte das pessoas não percebe isto; não sabe quem vive no concelho, não temos instrumentos para isso. Quem sabe quem vive em Cascais são as finanças, ou melhor sabem quem tem casa em Cascais pois têm de pagar o IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) e nós algumas vezes, não todas, porque temos de aprovar obras e vamos tendo alguns dados e números e vamos tendo alguma noção quais as pessoas que aqui vivem. Mas muitas vezes essa interação nem é direta, porque no caso das obras quem interage connosco são os arquitetos e não os residentes, isto para eu lhe dizer que se eu quisesse hoje em dia comunicar a todos os munícipes de Cascais um determinado serviço eu não o consigo fazer na sua plenitude, eu consigo publicar esse serviço mas depois tenho de ficar à espera que as pessoas percebam que esse serviço existe e essa disfuncionalidade prejudica-nos muito a nós, Câmara Municipal e às pessoas. Enfim, tem-se tentado mudar isso através de várias formas, acho que estamos melhor hoje do que antes, há muitos serviços que nós temos que obrigaram a que as pessoas se registassem connosco e isso foi positivo, também é bom para as pessoas porque há serviços novos que os favorece muito, como por exemplo as teleconsultas, a mobilidade, etc., mas de facto o problema inicial continua, porque as pessoas só se lembram da Câmara Municipal quando o lixo não é recolhido, mas não se lembram para uma coisa tão simples como pedir informação sobre um determinado tema que elas possam estar a necessitar. Normalmente a Câmara Municipal não é a primeira escolha, não sei bem porquê, mas não está no nosso Top of Mind.

Portanto, é isso, eu acho que fazemos muito, muitas coisas que as pessoas não sabem que fazemos e deviam sabê-lo, isto tudo antes de nós fazermos ainda mais.

5. Associado à sustentabilidade, o tema “cidades inteligentes” aparece na “ordem do dia”. Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados?
Não tem nada a ver uma coisa com a outra, foi uma coincidência temporal. As cidades inteligentes surgem como uma resposta ao problema que foi criado pela criação das cidades. Portanto, a humanidade era nómada, não havia cidades, depois resolveu fixar-se e criar pequenos acampamentos, depois cresceram para pequenas aldeias, depois grandes aldeias e depois surgiram as cidades, até que chegámos às cidades onde existem centenas de habitantes e a partir desse

momento e só a partir desse momento deixámos de conseguir coordenar os habitantes dessas cidades. É humanamente impossível conseguir coordenar centenas ou milhares de cidadãos. É aí que entra a tecnologia, que sendo uma extensão da nossa atividade que nos permite voltar a ter essa coordenação. O tema das cidades inteligentes é uma mera resposta à necessidade que as pessoas sentem de melhorar a sua coordenação de viverem em conjunto, quer do ponto de vista dos governos para os munícipes, dos munícipes entre si, quer dos munícipes para o governo. Por isso é que a tecnologia agora aparece e que nos dá uma grande ajuda em desenhar soluções que aumentem essa coordenação e por consequência aumentem o conforto e a qualidade de vida das pessoas que vivem nas cidades. Mas esta situação não é nova, isto sempre aconteceu na história da humanidade, quando os romanos criaram os esgotos foi porque um conjunto de pessoas a viverem juntas produziam demasiados resíduos e excrementos que colocavam em causa a saúde pública, por isso os esgotos foram uma resposta a essa necessidade. Igualmente quando criaram as estradas, não havia ruas definidas e com o aumento de carroças e cavalos a passar os peões estavam em constante risco, por isso foram criadas ruas e passeios para resolver problemas. Hoje em dia a tecnologia está a resolver problemas criados por haver demasiada informação, demasiados carros, demasiado desperdício de energia, etc., e nós estamos a responder hoje como respondíamos há 1.000 anos atrás, só que hoje com tecnologia. As cidades sempre foram inteligentes e sempre o fizeram na expectativa de melhorar as condições de vida dos seus cidadãos, não é porque hoje em dia se utiliza a tecnologia que as cidades de repente começam a ser inteligentes.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

A sustentabilidade está a ser coincidente com a perceção global de que nós não podemos continuar com o modelo económico que temos atualmente. Está demasiada coisa em risco, o nosso planeta está em risco e nós temos de facto de tomar uma decisão antes que seja demasiado tarde.

Estas duas coisas foram uma coincidência temporal, mas não deixa de ser interessante que a solução apontada para o problema da sustentabilidade foi a tecnologia. Portanto a tecnologia, aqui num sentido mais abrangente; investigação, ciência e inovação; permitirá que os ODS sejam atingidos.

O eixo da sustentabilidade que mais está associado às Smart Cities, na minha opinião, é o económico, porque as Smart Cities criam aqui uma aplicação da tecnologia que permite fazer de uma forma mais eficiente e eficaz, mais rápida e mais económica, tudo aquilo que nós já estamos habituados a fazer. Todas estas vertentes são economicistas e é obvio que desses três eixos da sustentabilidade o mais impactável para uma política na utilização massiva de tecnologias é o económico, porque vai reduzir desperdícios, uso de recursos, enquanto mantêm o mesmo nível de

conforto e qualidade de vida para as pessoas. É obvio que os outros eixos também são impactados, mas eu diria que o mais claramente impactado é o económico, precisamente porque há uma otimização de recursos.

7. Alguma vez a vila de Cascais foi avaliada em termos de *Smartness*?

Sim, várias vezes.

a. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

b. Se não, considera o município inteligente? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

Isso só quem fez essas avaliações é que poderá dar essa resposta, não faço ideia quais foram os indicadores em que se basearam.

Na perspetiva de Smart City de Cascais os benefícios deste tipo de avaliações são alguns, precisamente porque nós esperamos uma vila em que as pessoas estejam focadas num território que é construído por famílias, mas que ao mesmo tempo é confortável de utilizar e, portanto, em que os níveis de qualidade de vida são muito elevados. Nessa perspetiva acho que tem algum impacto, mesmo do ponto de vista da perceção é relevante porque Cascais criou um posicionamento de Smart City que se traduz num território procurado pela sua simplicidade, facilidade de utilização, transparência e capacidade de comunicação entre o governo e os cidadãos. Portanto acho que reforça essa perspetiva de que é um bom sítio para se viver. E se essa nossa estratégia de crescimento está assente no melhor sítio para viver, a interação e correlação é imediata.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa vila? De que forma?

Não, eu acho que as oportunidades para os cidadãos inovarem existem sempre.

Acho que não existe nenhuma realidade que separa as cidades tradicionais das inteligentes. Para mim uma cidade é sempre inteligente, use ou não tecnologia, não vejo que uma cidade com 5.000 habitantes e que pinte uma passadeira no chão seja menos inteligente que uma cidade com 200.000 habitantes que use um semáforo luminoso para os peões atravessarem e que consegue contar carros e alterar o sentido do trânsito, não me parece que a tecnologia seja sinónimo de inteligência.

As soluções sim, são sinónimo de inteligência e dentro dessas soluções qualquer governo local que crie as ferramentas de colaboração com os cidadãos será, a meu ver, uma cidade ou vila inteligente e estará mais próxima do futuro, porque o futuro também se constrói com o apoio dos cidadãos.

Aquilo que acontece em Cascais é que os cidadãos são convidados a participar na construção de soluções para a sociedade, por exemplo, temos o projeto “Reinvente o seu Bairro”, trata-se de um programa que vai apoiar cidadãos que queiram mudar a forma como vivemos no espaço urbano, seja no âmbito de apoio ao isolamento, alguma situação de fragilidade, usufruto do espaço público, valorizar talentos, ambiente, enfim, problemas identificados pela comunidade que podem ser resolvidos e que os cidadãos podem ter uma intervenção direta na construção e gestão da solução. Outra forma de o fazermos é através do orçamento participativo e que desde 2011 os cidadãos têm vindo a decidir a aplicação de verbas municipais e que estão traduzidas em vários projetos e que colocam Cascais entre os concelhos mais destacados não só na Europa, como também a nível mundial.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na vila de Cascais? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

Todos os 4 anos, fazemos uma grande sondagem e avaliação, a que chamamos eleições autárquicas. Ao contrário das eleições legislativas e outras, as eleições autárquicas avaliam o trabalho do Presidente de Câmara e este é parte do governo que normalmente está muito próximo dos cidadãos e se por exemplo o lixo não for recolhido, os cidadãos são capazes de ligar para a Câmara a reclamar, são capazes de ver o Presidente da Câmara na rua e dirigirem-se a ele diretamente para apresentar a sua reclamação, coisa que não acontece nas outras eleições, não há esta proximidade entre os cidadãos e o governo. Eu dizia a brincar que as eleições autárquicas são uma grande avaliação de qualidade, mas não deixa de ter um fundo de verdade pois é muito relevante e o resultado é mesmo uma avaliação no comportamento da capacidade de execução de um Presidente de Câmara.

Além dessa avaliação, o nosso call center recebe cerca de 1.000 chamadas por dia, quase 400.000 mil chamadas por ano e em todas as chamadas nós temos um pequeno questionário, que vai mudando o serviço/setor que se pretende avaliar, cada vez mais vamos tendo mais oportunidades para os cidadãos darem o seu feedback. As redes sociais hoje em dia, são outro canal muito importante, apesar de que tradicionalmente o feedback nas redes sociais é negativo, mas é um feedback e tem de ser considerado. Cada vez mais todos os serviços que nós temos disponibilizados têm associado a si um tipo de índice de performance e de qualidade que nós vamos quantificando. O município de Cascais criou os “Tutores de Bairro”, um bom exemplo para partilhar aqui, cujo objetivo é criar redes entre agentes que não da autarquia, mas que fazem a ponte entre grupos de cidadãos e a autarquia e conseguem servir de canal de comunicação.

10. Até que ponto a vila de Cascais ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

Sim, sem dúvida que ambicionamos.

Há pouco falei em cinco características e considero que são esses os critérios que as pessoas mais usam para escolher o melhor local para viverem, são eles: educação, segurança, saúde, entretenimento ou cultura e ambiente. Existe uma outra que não faz parte da escolha, mas faz parte da avaliação, ou seja, só depois de escolhermos o sítio onde gostaríamos de viver é que pensamos nesta característica, que é a mobilidade.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

Sim, muito relevante. Nós estamos sempre a tentar pertencer a redes de conhecimento com municípios, associações, pessoas, universidades, instituições, etc., é absolutamente fundamental porque só assim é que nós conseguimos perceber se estamos a fazer coisas mal, coisas menos mal ou coisas que já são consideradas boas práticas e que podemos continuar a fazê-las sem ser necessário reinventar ou melhorar. Isso só é possível através da colaboração e da troca de experiências, tanto a nível nacional como internacional.

12. Falemos agora sobre outro tema o Marketing Territorial. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?

É um conceito profundamente fundamental em todo o nosso planeamento estratégico. Este posicionamento de Cascais foi precisamente pensado através da nossa estratégia/modelo de crescimento, mas depois daí veio o nosso posicionamento de marketing que por sua vez depois é replicado para todas as campanhas que nós fazemos, quer do ponto de vista urbanístico quer do ponto de vista de comunicação institucional, que é “o melhor sítio para viver um dia uma vida inteira” e que tem como objetivo dotar a marca Cascais, com um determinado tipo de produtos e de argumentos que nos permita atingir precisamente esse objetivo, que é definição de Marketing Territorial.

Este alinhamento estratégico está presente em todas as situações que operam e que trabalham a marca Cascais, quer do ponto de vista local, interno, quer do ponto de vista externo como é o caso do turismo de Cascais.

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da vila de Cascais?

Acho que Cascais não se revê na situação de Smart City, aliás como já referi anteriormente, nós estamos a promover o melhor sítio para viver (ponto). Por isso acho também que o Marketing Territorial não sustenta as Smart Cities, as cidades inteligentes para mim são outra coisa, são as cidades que são capazes de ser inteligentes com tecnologia ou não, mas que encontram soluções para os problemas dos seus cidadãos, um pouco como lhe referi há pouco a história dos romanos terem criado os esgotos ou as estradas.

Agora se em Cascais usamos tecnologia ou não, isso depende daquilo que é a nossa avaliação se essa tecnologia vai aumentar o nível de qualidade de vida ou não. Não é pelo facto de usarmos tecnologia que vamos ser mais ou menos atrativos. Nós estamos reconhecidos, estamos nos rankings, ajuda-nos porque é um posicionamento interessante, mas que nós achamos que é um enviesamento, nós estamos nos rankings por sermos de facto um dos melhores sítios para viver e não porque usamos muita tecnologia. É algo em que não nos revemos.

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

É muito simples, quanto mais atrativos formos mais pessoas vêm viver para cá, quanto mais pessoas aqui viverem mais dinheiro nós temos para redistribuir e essa redistribuição sendo uma das funções do governo, neste caso do governo local, acontecerá tanto mais quanto mais dinheiro tivermos. Não quero com isto dizer, obviamente, pegar no dinheiro e entregar na mão das pessoas, mas o facto de nós termos autocarros gratuitos para os residentes é porque temos capacidade de atrair gente suficiente que suporta o orçamento para depois termos essa mobilidade gratuita.

Entrevistados da Câmara Municipal de Lisboa

Diretor do Centro de Gestão e Inteligência Urbana de Lisboa - Engº João Tremoceiro (L1)

Diretora de Departamento de Marca e Comunicação - Dra. Filomena Costa (L2)

17-09-2021

1. A sustentabilidade é uma preocupação cada vez mais presente na agenda política quer a nível Nacional quer a nível Autárquico. Qual a sua opinião sobre esta tendência? Acha que neste momento deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica? (porquê?)

L1: Todas as cidades e Lisboa não foge à regra, mas desde há muitos anos e muito antes de se falar deste conceito das smart cities, que é também uma questão de marketing, como lhe disse há muitos anos que estou na Câmara e há cerca de 20 anos atrás nós já fazíamos sistemas de rega inteligentes, aquilo a que agora se chama smart cities. Havia muitas iniciativas que se foram tomando e que já havia neste contexto, a questão da sustentabilidade na Câmara de Lisboa, está dividida, é um tema que está disperso pelos inúmeros departamentos da Câmara e grande parte, como algumas iniciativas começaram há muitos anos atrás com os resíduos sólidos. Mas que hoje em dia acaba por ser um tema inevitável.

2. Qual a relevância que a sustentabilidade tem tido na definição da estratégia/política da autarquia?

L1: Eu sou técnico, não sou político. Mas do que se concretiza, há muitas iniciativas que já estão no programa político e depois são concertadas na Câmara, o nosso website “Lisboa inteligente” tem muita informação a respeito dessas iniciativas, que de momento se chamam de iniciativas de smart cities e que estão relacionadas com a sustentabilidade. Tudo isso são coisas, digamos assim, transversais às diversas iniciativas, pode ser quando nós promovemos o uso da bicicleta, quando mudamos os veículos da câmara para veículos elétricos, quando nós separamos os resíduos dos edifícios, quando mudamos as lâmpadas para LED, enfim tudo isto foram iniciativas transversais e tudo isso acontece na Câmara, são coisas que numa Câmara como Lisboa nós não podemos identificar um determinado serviço, praticamente todos os serviços têm iniciativas desta área, às vezes o que acontece é que esses serviços não comunicam essas boas práticas.

3. Dos três eixos associados à sustentabilidade (ambiental/económico/social), a qual ou aos quais se tem dado mais importância? Existe alguma razão para essa diferença de tratamento?

L1: *Não lhe consigo dar esse peso, pois temos iniciativas em todas as áreas, são dezenas de serviços são mais de 100 divisões na Câmara de Lisboa. Naturalmente o ambiental, se calhar foi aquele que começou mais cedo, se calhar é o que está mais desenvolvido.*

Não creio que haja diferenças, porque o departamento da área social preocupa-se com essa área, o da área económica com essa área e por aí em diante, agora o que a Câmara não tem é uma estratégia de Top to Down para as Smart Cities, isso não tem. As coisas nasceram mais de uma forma orgânica, foram aparecendo iniciativas nos serviços e essas coisas espalharam-se e há imensas iniciativas, muitas são lançadas fora do chapéu das Smart Cities simplesmente porque são boas práticas naquela área, ou na área social, ou na área da inovação, ou na área dos espaços verdes, ou na área dos resíduos sólidos, ou na área dos edifícios.

L2: *Lisboa foi “Capital Verde Europeia”, em 2020 e fomos reconhecidos como "Quality of Life in European Cities", acabámos por comunicar muito e eu acabo por ter um grande conhecimento nessa área, as Câmaras têm competências absolutamente diversas, com a gestão de um território, com imensas complexidades e na comunicação nós acabamos por ser transversais, falamos de tudo. A capital verde da Europa foi muito gratificante para a cidade de Lisboa, porque foi a primeira capital do sul da Europa a alcançar este prémio, este desígnio foi questionado por muitas pessoas, porque acham que Lisboa não é muito verde. Mas Lisboa antes de ganhar esta designação teve de percorrer um longo caminho, muitas vezes as pessoas não conhecem porque são lugares pouco visíveis ou porque não são sexys. A comunicação, hoje em dia trata de muita coisa e valoriza muito aquilo que é fugaz e que tem muito humor, mas tudo aquilo que são temas estruturantes as pessoas acham que não existem e todo o trabalho de estrutura verde cresceu imenso e não falo de grandes áreas verdes, mas sim de pequenas pracetas, ruas arborizadas que antes não o eram, porque colocar árvores numa área urbana consolidada é muito difícil e nem sempre é possível, mas tudo aquilo que são as preocupações maiores com as alterações climáticas e com a preparação das cidades para o que já estamos a viver e se vai agravar no futuro, Lisboa fez um caminho muito sólido nos últimos 10 anos. Está a iniciar-se agora a maior obra de todas que vai proteger a cidade do nível da subida de águas, que é o Plano de Drenagem de Lisboa, que no fundo vai rever tudo o que é o subsolo e qual o escoamento das águas, é talvez a obra mais cara dos últimos 100 anos que a Câmara está a assumir, mas que era inevitável.*

L2: *A obra da Praça de Espanha foi uma grande obra em termos de espaços verdes, mas também em termos de canais de água que passam por aquela zona de sete rios e a obra preparou aqueles solos para a impermeabilização.*

Há 5 grandes áreas de intervenção que Lisboa está a atuar neste âmbito da Capital Verde e que são, a água (gestão da água e reutilização), aliás nós somos considerados o 5º país do mundo que melhor utiliza a água, desenvolvemos um sistema de reutilização de águas, naquilo que é a lavagem de ruas e rega de jardins, ainda não está implementado em toda a cidade mas está em crescimento; a mobilidade, é daquelas áreas que tem sido trabalhado porque é das que tem mais impacto em qualquer cidade, nomeadamente na questão da poluição, há 30 anos atrás a cidade fazia obras para construir tuneis e parques de estacionamento para os carros entrarem na cidades e tirámos espaço às pessoas para dar lugar aos carros, como por exemplo a eliminação de passeios, hoje estamos no processo inverso, queremos acabar com os carros na cidade, claro que isso não vai acontecer, mas temos de dar oportunidade às pessoas que querem utilizar alternativas de o fazer, aquilo que tem verdadeiramente impacto em Lisboa é a melhoria dos transportes públicos através de ferrovias, metro, comboios e autocarros, neste sentido conseguimos ter uma única operadora para um passe único em Lisboa, através da Carris metropolitana, o passe único é o Navegante e funciona a nível municipal e metropolitano. Isto provou que muitas das famílias que vivem fora de Lisboa, mas que cá trabalham ou estudam, acabaram finalmente por optar por utilizar o transporte público pois agora sim, é mais económico, é tudo um processo e a Carris prepara-se para substituir os seus veículos por outros que circulem com energias alternativas, depois temos a mobilidade suave, que é andar a pé, de bicicleta ou trotinete, essas pessoas que o queiram fazer têm de ter segurança na cidade para o fazer e é esse caminho que Lisboa está a fazer; o lixo, através da reciclagem, reutilização e economia circular, onde fizemos um grande progresso, infelizmente a pandemia atrasou um pouco a situação de acabar com os plásticos, comparativamente com o resto do país Lisboa está à frente na reciclagem, temos feito uma grande campanha de comunicação nesse sentido e queremos reciclar ainda mais, temos oleões na rua, temos recolha de monstros, de eletrodomésticos, recolha de verdes, de restos de obras, etc.; na energia, a gestão está a cargo da empresa Lisboa Enova, faz a gestão da adaptação dos edifícios, a produção de energia, mas isto tudo se faz com a mobilização para o cidadão, tudo se faz para o cidadão, em termos de comunicação aqui fomos buscar um cidadão lisboeta exemplar, que mudou os seus consumos, que tomou decisões e decidiu evoluir neste caminho, para demonstrar às pessoas que é uma escolha possível de ser feita e que traz benefícios, porque o caminho é para salvar a vida humana no planeta; e estrutura verde, a calçada de Lisboa projeta calor e foi necessário criar zonas de humedificação e ensombramentos artificiais nas zonas onde não se consegue plantar árvores, isto porque a subida das temperaturas vai obrigar-nos a ter cuidados redobrados com o vestuário que utilizamos e os espaços verdes obrigatoriamente tiveram de crescer, houve zonas de Lisboa que tiveram de ser vedadas à construção porque a estrutura verde obrigatoriamente vai ter de crescer.

4. Em relação à sustentabilidade social quais os principais objetivos a atingir? O que está a ser feito? Ou o que está a ser pensado/planeado fazer? (há muito mais a fazer do que o que já foi feito)?

L1: A forma como as coisas estão organizadas na Câmara, tem vantagens e desvantagens, mas não há uma estratégia de Top to Down de Smart Cities, a capacidade de autonomia dos serviços fazerem coisas é enorme e aparecem dezenas de situações que se calhar não são comunicadas e talvez por isso nós não temos os melhores indicadores. A Câmara acaba por perder com essa situação, porque como não tem ninguém responsável por todo um conjunto de iniciativas, por vezes não aparece nos rankings. Muitas vezes os inquéritos e questionários chegam-me a mim, mas nem sempre eu tenho a informação toda para poder responder, porque não faz parte da minha área e pela imensidão de serviços, a informação por estar tão dispersa dentro da Câmara, acaba por se perder. Ao mesmo tempo, também representa alguma vantagem para a Câmara, porque a capacidade de os serviços terem iniciativas, é enorme.

Eu sei que há iniciativas no âmbito da educação, no âmbito dos serviços sociais da própria Câmara, mas não lhe sei dizer em concreto, apenas sei que existem muitas iniciativas destinadas a jovens, idosos e também de literacia tecnológica.

5. Associado à sustentabilidade, o tema “cidades inteligentes” aparece na “ordem do dia”.

Na sua opinião qual acha ser a causa e a consequência, ou estes temas estão meramente associados?

L1: Para mim, as cidades inteligentes é um rótulo, um pacote moderno onde se juntou a tecnologia com os serviços prestados ao cidadão. Para mim há 2 áreas fundamentais na cidade inteligente, que são suportadas pela tecnologia mas que são sobretudo a questão de prestar melhores serviços ao cidadão e permitir que os serviços municipais sejam cada vez mais eficientes e aí a tecnologia traz também essa capacidade, nomeadamente toda a parte que diz respeito aos dados e a capacidade de nós sermos mais pró ativos em vez de sermos só reativos, por exemplo, nós podemos ter buracos num determinado pavimento, vamos lá e faz-se a reparação, mas neste momento já existem determinadas tecnologias que utilizando sensorização e utilizando dados só de imagem permitem detetar fissuras no pavimento e prever que vão acontecer buracos e atuar preventivamente, conseguimos por isso ser proativos, ou eu saber que amanhã vai acontecer Rock In Rio na cidade e eu poder simular que consequências é que aquilo vai ter na cidade e desta forma tomar medidas preventivas antes delas acontecerem, isto são tudo coisas que a tecnologia neste momento já permite. Essas sim, são aquelas que eu realmente considero smart, que são novas, as que facilitam a vida das pessoas, o poder ir aos serviços da câmara, em qualquer hora em qualquer dispositivo, isso é smart, é novo, a tecnologia veio realmente permitir isso, não ter que me deslocar, não ter que andar com formulários, conseguir fazer tudo numa App ou num telemóvel. Eu poder gerir uma cidade com ferramentas como esta que eu estava a dizer, que me permitam ser proativo,

isso é Smart, isso é ser diferente e aqui a questão dos dados, tanto para um como para o outro é crítica, é nós gerimos dados, gerirmos grandes quantidades de dados e as Smart Cities passam por isso.

Depois, as questões da sustentabilidade, as alterações climáticas, tudo isso está ligado, não há maneira de não estar, sinceramente nem sequer me preocupo com isso. Desde que as iniciativas tenham sentido e tenham lógica e vão num destes dois sentidos, criar uma cidade onde tenha novos e melhores serviços para os cidadãos, que seja uma cidade inclusiva, que não seja uma cidade onde não exista o conceito de que o digital divide em vez de unir, criando serviços mais ativos e eficientes. As iniciativas têm o seu valor só por si, sem ser necessário adicionar rótulos às ações, claro que é inteligente eu colocar lâmpadas LED e que contribui para alterações climáticas, mas não há necessidade de colocar-mos rótulos em cima uns dos outros, portanto não me preocupo muito com isso, o importante é gerirmos melhor os nossos recursos, gastar menos dinheiro, gastar menos combustível, gastarmos menos recursos materiais e sermos mais eficientes e conseguirmos ser proativos, isso é bom, está tudo no mesmo pacote, no fundo está tudo interligado.

6. E em termos dos eixos da sustentabilidade (ambiental, social e económico) qual lhe parece mais associado às cidades inteligentes?

L1: Todos. O ambiental ganhou uma dimensão grande, porque foi o primeiro com que nos preocupámos, mas hoje em dia todos os eixos estão associados.

7. Alguma vez a cidade/vila foi avaliada em termos de *Smartness* (cidade/vila inteligente)?

L1: Sim, já várias vezes. Mas estas avaliações, valem o que valem, são inquéritos generalistas feitos para uma série de cidades e que são imparciais, ou que requerem um determinado conjunto de indicadores que muitas vezes não têm sentido para muitas cidades e depois não medem outros que são relevantes para essa cidade.

a. Se sim, através de que indicadores se guiaram? Como fazem a recolha de dados desses indicadores? Quais os benefícios que essa avaliação pode representar?

b. Se não, considera o município “inteligente”? Planeiam no futuro fazer essa avaliação formal (com recurso a indicadores e técnicas de recolha de dados)?

L1: O que estamos neste momento a lançar é um conjunto de indicadores que realmente permita monitorizar a evolução da cidade, não tanto em compará-la, mas sim monitorizar a evolução da cidade neste tipo de iniciativas. Estamos a fazer isso numa parceria com a Universidade Nova de

Lisboa e, portanto, é algo que queremos, criar uma bateria de indicadores que nos permita monitorizar a nossa evolução.

Às vezes o trabalho que dá recolher os indicadores não justifica o lucro e até agora nunca vi nenhum questionário que referi-se os mesmos indicadores, e todas as semanas eu tenho questionários ou inquéritos, nacionais e internacionais, para responder e os indicadores vão variando e depois não são coerentes e por vezes são coisas sem sentido.

Concordo que cada um acaba por inventar os seus indicadores, não se baseiam nessas normas, muitas vezes são consultoras que aplicam coisas que a nível Internacional podem até ter sentido mas que a nível nacional, como é o caso de Lisboa, não é relevante, não é esse o nosso foco e para nós não tem qualquer sentido, por exemplo, uma das áreas onde é dada muita importância está relacionada com as parcerias com os privados, promover a inovação com as empresas privadas, quando para nós isso é impensável pois em termos de contratação pública em Portugal não é possível ter este tipo de parcerias, até mesmo uma parceria com uma Universidade do Estado é um problema e não envolve verbas, quanto mais com uma empresa, é impossível. Em termos de contratação pública é difícilimo, porque tudo é ilegal, Lisboa tem um ecossistema inovador forte e o que nós vemos é que temos muitas iniciativas que promovem as start-ups, mas depois se quisermos realmente fazer alguma inovação e acarinhar os projetos para ver se os projetos conseguem avançar, acaba por não se concretizar, porque temos de avançar para concursos e as empresas estabelecidas no mercado acabam por responder com preços mais baixos e as start-up não conseguem acompanhar, não têm hipóteses.

Sim, estamos a fazer isso agora em parceria com a Universidade Nova, não no sentido de nos compararmos, mas sim de vermos a evolução da cidade. Estamos a iniciar agora a escolha dos indicadores. O que está acordado é que a Universidade Nova vai fazer um levantamento de boas práticas, no sentido de perceber o que existe e depois fazemos a adaptação a Lisboa, vamos ver até que ponto a bateria de indicadores que existe a nível nacional e internacional se pode adaptar à realidade de Lisboa ou se será necessário fazer algum ajuste e com isso conseguir construir uma peça interessante, que seja relevante e que possa ser monitorizada. Porque no final se não poder ser monitorizada, depois também não tem sentido existir.

Internamente poderá trazer, porque se for uma coisa que tenha a ver com a nossa realidade, que nós possamos monitorizar, é algo que depois podemos implementar medidas de melhoria. Se forem coisas que não estão adaptadas à nossa realidade, não, não tenho interesse, porque depois eu não consigo implementar medidas para melhorar diretamente, ou então faz-se uma coisa ridícula que é, vamos lá fazer aqui umas medidas para ver se o índice sobe e claro que isso não traz bons resultados.

Pode trazer benefícios em termos de marketing, para os políticos poderá ter interesse, mas do que me recorde aqui em Lisboa os políticos também nunca deram demasiada importância ao facto da cidade estar ou não nos rankings, porque no fundo não é isso que melhora a cidade.

8. Transformar as cidades tradicionais em cidades inteligentes é também uma oportunidade para os cidadãos inovarem. Concorda com esta visão? É uma visão partilhada ao nível da gestão do Município? Esta mensagem é passada aos cidadãos da vossa cidade/vila? De que forma?

L1: Sim. Acho que sim, que é uma visão partilhada. Há serviços mais virados para o cidadão, outros estão muito virados para prestação de serviços internos, mas aqueles que estão focados mais para o exterior com certeza que sim. Desde há uns anos para cá, a própria Câmara Municipal de Lisboa criou uma área municipal só virada para a inovação e para promover a inovação e portanto decorrente disso também nós, Lisboa, é uma das maiores cidades europeias mais atrativa para a inovação, até mesmo a nível mundial, acho que tudo aquilo que fazemos contribui para isso, recentemente nós implementámos uma rede lora, uma rede IoT, e é uma rede completamente aberta, gratuita, em que qualquer pessoa pode utilizar, qualquer start-up, qualquer empresa, qualquer particular, até para a rega do seu jardim e portanto há uma preocupação da Câmara em promover iniciativas que promovam a inovação a nível da cidade em geral.

Acho que o ambiente da própria cidade é que cria condições para os cidadãos inovarem, não vejo isso como sendo uma responsabilidade da Câmara, por exemplo, para criar um pequeno negócio e inovar, se não existirem condições para a incubação, para a criação desse negócio, para obter financiamento, etc., ele não acontece. Portanto, neste momento isso já acontece em Lisboa, já existem incubadoras, formas de financiar pequenos negócios. Não sei se já conhece o website Made Off Lisboa, convido-a a visitar, tem visível todo o ecossistema inovador de Lisboa, a existência dele promove a inovação e neste momento, muitos nacionais e internacionais, estão a estabelecer-se em Lisboa para desenvolver e inovar. Mas claro, há uma camada da população que não está ligada a isso, certo, á tal situação de que o digital une, mas também divide, e onde é que a restante população pode então inovar? Utilizando recursos novos, mas aí também vai depender muito da forma como o Município vai disponibilizar os dados para essas pessoas.

Nesse sentido a cidade de Lisboa foi pioneira numa coisa que é o Orçamento Participativo, onde as pessoas todos os anos têm hipótese de propor iniciativas, por exemplo a Start-Up “Lisboa” foi uma iniciativa que decorreu de um orçamento participativo, há muitas iniciativas que são implementadas anualmente e que decorrem dessa ferramenta que é o orçamento participativo.

No website da Câmara de Lisboa tem uma componente que é Lisboa Participa e aí que vem várias ferramentas para permitir a participação das pessoas na vida da cidade.

A mensagem é passada aos cidadãos, por meio do Departamento de Comunicação, que é feita através das redes sociais, website e revista distribuída aos munícipes, outdoors, etc.

9. A autarquia solicita de alguma forma aos cidadãos a avaliação sobre o seu grau de satisfação com a qualidade de vida que têm na cidade/vila? Em caso de existirem, quais têm sido os resultados recentes?

L1: Não sei, não tenho ideia. Em termos genéricos nós estamos a fazer um inquérito desse género agora com as eleições. Para projetos concretos sei que sim, é feito, há tempos foi feito um só para a polícia municipal para perceber a perceção que as pessoas tinham da polícia municipal, às vezes faz-se para os resíduos sólidos, agora em termos genéricos não tenho conhecimento, mas não quer dizer que não exista.

Um dos canais que a Câmara tem permanentemente em aberto é o Lisboa Participa e temos também uma App que é “A minha rua”, primeiro todos os dias recebe centenas e centenas de sugestões, queixas de todo o tipo de coisas, portanto há canais abertos, contínuos com o cidadão, onde me posso queixar de tudo, desde o lixo na rua, a relva por cortar, falta de luz na rua, posso queixar-me de tudo um pouco e nós temos uma análise desses dados da cidade, esses dados são monitorizados e analisados. Funcionam como um inquérito aberto e em permanência.

10. Até que ponto a cidade/vila ambicionaria o título de "melhor cidade para viver"? Quais as características que julga serem necessárias para alcançar esse patamar?

L1: Sem ser o problema do valor das rendas da casa, Lisboa já é uma das melhores cidades para viver.

Não sei quais serão as características necessárias para alcançar o patamar de melhor cidade para viver, acho que é uma coisa muito pessoal, depende das necessidades de cada um e por exemplo pode haver pessoas que têm uma necessidade de estar próximo do rio ou ter uma ligação ao mar, a facilidade pode ser muito importante para elas, o facto de ter uma rede de transportes poderá ser importante para muitas, uma rede de transportes de fácil concessão e a proximidade de equipamentos, para outras será a possibilidade de sair de casa e poder comprar tudo ali à mão, em tudo a proximidade, não sei acho que é um conceito demasiado pessoal. Há coisas que são básicas, por exemplo segurança, se não tivemos segurança nós não somos felizes na nossa cidade, para mim isso é uma coisa importante, agora se calhar para outras pessoas é mais importante ter um autocarro ao pé de casa ou não ter metro, vai depender muito de cada um.

11. Considera relevante a partilha de experiências, resultados e boas práticas de Cidades Inteligentes entre os diversos municípios? É algo já praticado entre este município e outros?

L1: *Sim, temos várias relações com outras cidades.*

A nível internacional, a nível nacional é muito mais difícil. Portugal é um país pequeníssimo, mas temos a mania que cada município tem sempre as suas coisas e tem que ser diferente do outro, tem que ser melhor que o outro, concorre quase com o outro, o nosso país é mesmo muito pequenino e eu acho que é um luxo que cada município queira ter as suas coisinhas, é difícil haver colaboração internamente. Mas, não quer dizer que não haja, por exemplo no âmbito da área metropolitana ultimamente tem havido um esforço muito grande na área da mobilidade, começámos a colaborar e têm-se dado passos ótimos, mas há muito ainda que fazer nessa área e realmente seria fundamental, porque há uma partilha. Por exemplo, podia ser criada uma plataforma de gestão inteligente a nível nacional, assim como há para Lisboa. Esta plataforma é um gravador de dados, tecnologicamente complicado e de custos elevadíssimos e não acredito que muitos municípios tenham verbas disponíveis para adquirir um serviço destes, mas se por outro lado houvesse a hipótese de ter acesso a esta ferramenta a nível nacional, isso seria um passo gigante para a evolução do país em termo de Smartness. A verdade é que quando se começa a ter dados que vêm da iluminação pública, dos resíduos sólidos, dos contentores, quando se começam a gerar dados produzidos de todo o lado é necessário ter uma plataforma para integrar esses dados todos e fazer uma gestão correta dos dados. Porque não adianta ter dados se depois estes não podem ser medidos e otimizados. Mas não vejo forma de os municípios do nosso país terem acesso a este tipo de ferramentas. Nós gerimos uma coisa que é a plataforma de gestão inteligente de Lisboa, que é uma integradora de dados, são tecnologias caras, mas o estado podia ter um serviço em cloud para todos os municípios. Quando se fala de smart cities fala-se em sensorização, fala-se de dados e quando vai ser possível os municípios de Portugal terem acesso à gestão desses dados? Se para Lisboa tem sido um caminho das pedras muito difícil, para as cidades mais pequenas é quase um caminho impensável de alcançar.

Recordo-me de há uns anos atrás, 6 anos, ter tido uma reunião com uns indivíduos de Moscovo, que vieram a Lisboa, há coisas que eles conseguem ser melhores, são uma cidade com 12 milhões de habitantes, quase o mesmo número de habitantes de Portugal, e eles conseguiram unificar os seus sistemas, de educação, saúde, etc., conseguiram criar um sistema em cloud em que se tornou possível a partir de qualquer ponto da cidade marcar por exemplo uma consulta médica em qualquer centro de saúde da cidade, isto só é possível porque a informação está toda acessível em qualquer centro de saúde. Na nossa realidade isso não funciona, porque cada um tem o seu sistema, não há unificação, não há partilha de dados e isso dificulta a implementação de uma rede, isso não é ser Smart. Há dias assisti a uma conferência de Shangai e o que eles fizeram em termos de Smart

City é simplesmente brutal, tudo o que se possa comparar com aquilo é impensável, é brutal, gigantesco. São mais de 20 milhões de pessoas e eles integraram tudo, está tudo integrado.

Portugal não se devia dar ao luxo de desperdiçar recursos, uma das coisas que dificulta a implementação de uma rede de informação é que cada município e serviço pode ter um sistema à escolha, não há unificação e depois os sistemas não são compatíveis, nós assim não conseguimos ser Smart, para mim ser Smart é fazer mais com menos, ao invés das coisas serem simplificadas acaba por ter o efeito contrário. Eu espero que num futuro próximo as coisas mudem e que passe a haver colaboração entre os municípios e que surjam hipóteses de partilhas de sistemas, de tecnologia.

O caminho das Smart Cities passa por dados e é para lá que temos de caminhar.

12. Falemos agora sobre outro tema o “Marketing Territorial”. Considera que é apenas um conceito académico ou pelo contrário é adotado e aplicado no vosso planeamento estratégico? Caso seja aplicado, quais as principais finalidades com que é aplicado?

L2: O marketing territorial é a minha área de eleição de trabalho e eu queria fazer muitíssimo mais para além do que tenho feito, só que eu não decido sozinha e o que me dizem é que Lisboa já tem uma grande marca porque é a capital do país.

Acho que Lisboa tem um caminho gigante para percorrer nesta área e não é dada essa oportunidade à cidade para crescer no campo do Marketing Territorial, porque a cidade nem uma assinatura tem. Enquanto os municípios mais pequenos concentram as coisas e têm uma capacidade de decisão mais rápida, nós temos uma estrutura muito pesada e há várias estruturas e quando falamos em Marketing Territorial é algo que não é puramente municipal, tem de ser algo que estravasse aquilo que é o poder local, tem de envolver as empresas, os artistas, os criativos, etc. Lisboa tem a Associação de Turismo de Lisboa, que outras cidades não têm, que apesar de ter uma organização municipal, tem os parceiros da hotelaria e restauração, mas que estão muito vocacionados para o internacional e que apontam a sua comunicação apenas para o mercado internacional. Falta aqui a criação de sinergias entre a Câmara e a Associação para que se consiga comunicar a cidade, sob o ponto de vista do Marketing Territorial, para todos os públicos da cidade.

Na minha opinião, Lisboa é uma cidade global e toda a sua comunicação tem de ser feita de forma global, não nos podemos cingir unicamente às fronteiras do nosso município, nós somos a capital do país e temos um impacto grande a nível global.

A pandemia trouxe-nos muitas coisas más, mas trouxe também a oportunidade para se renascer com ideias novas, teria sido uma oportunidade excelente para fazer transparecer o posicionamento

da cidade de Lisboa, no país e no mundo. Tinha sido a altura ideal para fazer um branding a nível municipal, não da Câmara, mas sim da cidade, criar a marca da cidade, definir o posicionamento nacional e internacional, definir quais as áreas pelas quais queremos ser valorizados, porque a cidade tem imenso valor e um potencial enorme e acaba por ficar fragilizada.

Apesar de não aplicarmos o Marketing Territorial na nossa estratégia autárquica, estamos quase sempre no topo dos rankings, imagine se fizéssemos.

Para mim, o Marketing Territorial é absolutamente importante na comunicação das cidades, deve nascer no principal responsável da gestão da cidade, que é o município, mas deve ter contributos infinitos.

A sustentabilidade é algo neste momento intrínseco a Lisboa, porque se antes da capital verde já se fez um longo caminho de resiliência e de construção de uma cidade mais sustentável, até mesmo porque este ano somos Capital Europeia do Desporto e se não tivéssemos a pandemia a cortar-nos mais esta oportunidade, teria sido ideal para o posicionamento da cidade como marca, como um grande palco ao ar livre, com todas as suas grandes áreas verdes, os campos de jogos, as corridas à beira rio, etc., qualquer pessoa consegue andar na cidade das sete colinas, porque a cidade está mais acessível, Lisboa fez também todos os compromissos e pactos a nível internacional para cumprir os objetivos a nível das alterações climáticas.

Por todas estas razões eu digo que a sustentabilidade é a marca da cidade, mas quando pensamos na cidade não vemos isso dessa forma e é algo que precisa de ser trabalhado e construído enquanto marca.

A biodiversidade da cidade estava a perder-se e foram feitos esforços para que se conseguisse voltar a ter biodiversidade dentro da cidade, claro que a pandemia e o confinamento também ajudaram, porque não havendo carros a circular, a qualidade do ar melhorou, mas os campos que não são jardins, mas sim campos dentro da cidade, trouxeram a possibilidade de voltarmos a ter algumas espécies que já não habitavam em Lisboa.

Lisboa teve muitos cidadãos que tiveram de ir para os subúrbios, porque não conseguiam pagar as rendas da cidade, por isso temos programas Vida Acessível, de apoio a rendas com o objetivo de trazer cidadãos para a cidade, para tentar inverter esta saída.

13. De que forma considera que o Marketing Territorial pode sustentar as cidades inteligentes? Caso esteja a ser aplicado de que forma está a promover o desenvolvimento da cidade/vila?

L2: Sem Marketing Territorial a cidade inteligente não é conhecida pelas pessoas e não é valorizada naquilo que são as políticas autárquicas. Isto porque os autarcas gostam de mostrar as obras desenvolvidas ao longo do mandato.

Em cada peça que fazemos, nós nunca perdemos a oportunidade de comunicar e comunicar bem, não basta colocar que se está a fazer uma obra, é preciso explicar o que se está a fazer, com coerência.

Há muitas cidades em Portugal, com identidades excelentes, com recursos diferenciadores e que não se promovem, mas que deveriam fazê-lo, deveriam agarrar essas oportunidades porque o Marketing pode ajudar a conquistar moradores, investidores e turistas.

O próximo número da revista editorial da cidade de Lisboa vai ser sobre a área das Smart Cities, porque Lisboa tem desenvolvido um trabalho excelente nessa área e precisa de ser comunicado para que se torne visível e do conhecimento de todos.

Os serviços têm de ter uma estratégia autónoma da Câmaras, porque se dependerem totalmente das decisões políticas acabam por perder a oportunidade de comunicarem coisas importantíssimas para o desenvolvimento das cidades.

O Marketing Territorial é importantíssimo, sem ele as cidades não evoluem, até podem evoluir, mas o que acontece é que nunca vão ser reconhecidas, porque o Marketing vai fazer todo o desenvolvimento, tem de acautelar a estratégia de crescimento para acompanhar a cidade, sempre a médio e longo prazo.

14. De que forma o Marketing Territorial pode promover a Sustentabilidade Social? Caso esteja a ser aplicado, de que forma está a promover a sustentabilidade social do município?

L2: A sustentabilidade tem aqueles pilares dos quais não nos podemos dissociar, mas a cidade verde também é mais inclusiva e economicamente sustentável e resiliente.

A sustentabilidade social às vezes deixa-nos a pensar e talvez seja o percurso que falta à cidade de Lisboa percorrer. Embora sejamos uma cidade vista a nível internacional como sendo aberta, culta, onde todos têm lugar, onde todos são bem tratados, este é o posicionamento internacional. Na própria cidade há discriminação e há uma pobreza grande a nível da climatização dos edifícios. Não tenho a certeza, mas acho que em termos de eficiência energética somos dos países mais pobres da Europa, temos um clima fantástico, mas passamos mais frio do que qualquer pessoa num país nórdico. Esta pobreza energética tem sido agora muito falada, dado ao PRR e de facto o país tem

de fazer um enorme esforço para conseguir ultrapassar esta situação. Nos próximos anos este vai ser o nosso grande combate na cidade de Lisboa, a pobreza energética.

Nós temos grandes áreas de habitação social construída na cidade, a era industrial trouxe para Lisboa muita gente que não tinha habitação própria e criaram-se as vilas operárias, Lisboa fez um grande investimento em habitação municipal e muitos desses edifícios têm sofrido modificações para melhoramentos a nível térmico e das condições de habitabilidade, mas há muito ainda por fazer. Este vai ser o grande caminho que a cidade vai ter de trabalhar nos próximos anos, de forma a ter mais equabilidade.

O programa de renda acessível que a Câmara de Lisboa lançou, destina-se à classe média, não a pessoas em situações de extrema carência social, as casas que entregámos foram nas zonas centrais de Lisboa, Av^a da República e Almirante Reis, cujo objetivo foi trazer pessoas para o centro da cidade.

A cidade tem melhorado, praça a praça, é outro dos projetos extraordinários que se tem feito em Lisboa, “Uma praça em cada bairro”, para mim é mesmo o melhor projeto, porque une as pessoas, permite a socialização, as pessoas começaram a frequentar essas praças com alegria, para beber um café, passear o cão, utilizar o espaço público. Se eu morar numa zona em que só tenho carros à minha volta, eu nem saio de casa, mas se tiver uma praça, eu saio, vou apanhar sol, vou beber café e fico na conversa com os vizinhos, acabo até por conhecê-los, é aí que se faz a cidade e onde as pessoas se unem e criam o espírito de bairro.

Esta situação da pandemia, também nos trouxe esta proximidade, fez-nos também olhar para os vizinhos de uma forma diferente. E talvez esteja a possibilitar o crescimento de uma humanidade melhor, porque todos fomos obrigados a refletir sobre o assunto, mas as pessoas mudaram, crescemos muito com a preocupação da sustentabilidade da comunidade de cada bairro, com a preocupação de como é que cada um pode contribuir para um mundo melhor. Até na situação da reciclagem, muitas pessoas já perceberam que é um benefício comum e que se misturarem as coisas contaminam um contentor inteiro e por isso há também uma preocupação crescente com a reciclagem.

Todos temos de fazer a nossa parte para contribuir para que as coisas funcionem, a sustentabilidade é uma prioridade, não dispensa ninguém e todos temos de dar o nosso contributo. A nossa comunicação em Lisboa era muito dirigida aos indiferentes, temos inclusivamente algumas peças de comunicação muito interessantes, como o Manifesto aos Indiferentes. Quem já faz é porque aceita e faz, quem não faz é difícil conseguir mudar mentalidades e os indiferentes são aqueles que precisam de ser tocados para que comecem a alterar os seus comportamentos e precisamente aquilo

que a comunicação faz é mudar comportamentos, não é mudar mentalidades, mas sim comportamentos. A mensagem que queríamos passar era que o planeta não dispensa ninguém, precisamos de todos.

Todos os projetos e compromissos estão lançados para 2030 e 2050 e estão completamente definidos, por isso agora é necessário continuar a percorrer o caminho que estava a ser feito dentro da cidade, independentemente de quem venha a ocupar os lugares na gestão autárquica. Portanto, o Marketing que se fizer de Lisboa, daqui a 1 ou 2 anos tem de ser o de uma cidade verde, sustentável e que quer diminuir a pegada ecológica, que não dispensa ninguém.

As cidades têm de estar preparadas para os desafios a que se propõem, seja para o Turismo ou para o desenvolvimento económico e adaptar as suas estratégias de marketing à sua realidade e promover a sua marca e território, quer seja para atrair residentes, investidores ou turistas, promover o território traz muitas vezes notoriedade e orgulho dos cidadãos e torna-os também embaixadores do território.

A marca de uma cidade é algo que tem de ter âncoras muito fortes de ligação ao território, não pode ser show-off e isso destrói uma cidade, a promessa tem de ser consistente com a realidade.

Tem de se saber gerir as expectativas das pessoas, neste caso dos autarcas, e fazer-lhes ver que uma estratégia de Marketing Territorial é um processo que demora anos até estar concretizado, não é uma coisa que se faz agora e que amanhã já está em prática.

O problema do website de Lisboa, é igual a muitos outros do país inteiro, os custos de manutenção são enormes e vamos fazendo reestruturações, porque muitas vezes têm tanta informação que o mais importante, ou aquilo que as pessoas procuram não encontram, por vezes as informações já estão desatualizadas e os serviços nem se apercebem. Agora o presidente de uma Câmara tem de perceber o que isto significa e representa e tem de estar disposto a investir nessa área.

População Interna	Estabilidade no Emprego	Oportunidades de Emprego
		Compensações no Emprego
	Práticas no Emprego	Práticas de segurança e disciplinares
		Contrato de Trabalho
		Equidade
		Fontes de Labor
		Diversidade
		Discriminação
		Flexibilidade no Trabalho
	Desenvolvimento de Capacidades	Pesquisa e Desenvolvimento
		Desenvolvimento de Carreira
	Capital Humano	Saúde
		Educação
População Externa	Capital Produtivo	Habitação
		Infraestrutura de Serviços
		Mobilidade de Serviços
		Serviços Públicos e Regulamentares
		Apoio a Instituições de Educação
	Capital Comunitário	Estímulo Sensorial
		Segurança
		Propriedades Culturais
		Crescimento e Prosperidade Económica
		Coesão Social
		Patologias Sociais
		Subsídios e Doações
		Patrocínios (suporte, apoio) a Projetos Comunitários
	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>	Audiências Coletivas
		Audiências Seletivas
		Compromisso com <i>Stakeholders</i>
		Possibilidade de Influenciar nas Decisões
		Empoderamento dos <i>Stakeholders</i>
	Desempenho Macrosocial	Prosperidade Económica
		Oportunidades de Negócio
Acompanhamento da Legislação		
Cumprimento das Leis		

Fonte: Lourenço & Carvalho (2013: 17 e 18)

Anexo VII – Tabela de correspondência entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 e os indicadores da norma ISO 37122:2019

1/7

ODS Ref ^a	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	Economia	Serviços Municipais
ODS 8	Trabalho digno e crescimento económico	Economia	Novos negócios
ODS 8	Trabalho digno e crescimento económico	Economia	Emprego setor tecnologia de informação e comunicação
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Economia	Emprego setor de educação, pesquisa e desenvolvimento
ODS 8	Trabalho digno e crescimento económico	Economia	Emprego setor de educação, pesquisa e desenvolvimento
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Economia	Emprego setor de educação, pesquisa e desenvolvimento
ODS 4	Educação de qualidade	Educação	Proficiência linguística
ODS 8	Trabalho digno e crescimento económico	Educação	Dispositivos digitais
ODS 4	Educação de qualidade	Educação	Dispositivos digitais
ODS 4	Educação de qualidade	Educação	Dispositivos digitais
ODS 8	Trabalho digno e crescimento económico	Educação	Ensino Universitário
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Educação	Ensino Universitário
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Produção através de águas residuais/resíduos sólidos/resíduos líquidos/recursos de calor residual
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Energia	Produção através de águas residuais
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Produção através de águas residuais
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Energia	Produção através de águas residuais
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Produção através de resíduos sólidos/resíduos líquidos/recursos de calor residual
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Energia	Produção através de resíduos sólidos/resíduos líquidos/recursos de calor residual
ODS 13	Ação climática	Energia	Produção através de sistemas descentralizados
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Energia	Capacidade de armazenamento de Energia
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Sistema de gestão de iluminação pública
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Renovação de sistema de iluminação pública

ODS Ref ^a	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Renovação em edifícios públicos
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Energia	Medidores em Edifícios
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Energia	Estações de carregamento de veículos elétricos
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Ambiente e Alterações Climáticas	Edifícios construídos ou renovados em conformidade com os princípios verdes
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Ambiente e Alterações Climáticas	Monitorização da Qualidade do ar
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Ambiente e Alterações Climáticas	Edifícios construídos ou renovados em conformidade com os princípios verdes
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Ambiente e Alterações Climáticas	Monitorização da Qualidade do ar dentro de Edifícios
ODS 3	Saúde de qualidade	Finanças	Receitas da Economia Partilhada
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Finanças	Pagamentos eletrónicos / Faturas eletrónicas
ODS 3	Saúde de qualidade	Governança	Visitas online website do Município
ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	Governança	Serviços municipais acessíveis online
ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	Governança	Respostas do Município a pedidos online não urgentes
ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	Governança	Inatividade das infraestruturas de IT
ODS 3	Saúde de qualidade	Saúde	Informação online dos utentes acessível aos cuidadores de saúde
ODS 3	Saúde de qualidade	Saúde	Consultas médicas realizadas online
ODS 3	Saúde de qualidade	Saúde	Acesso a alertas de saúde pública (qualidade de ar e água)
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Saúde	

ODS Ref ^a	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis	Habituação	Residências com medidor inteligente de energia
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Habituação	Residências com medidor inteligente de água
ODS 6	Água potável e saneamento	População e condições sociais	Edifícios públicos acessíveis para utentes com necessidades especiais
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	População e condições sociais	Investimento em transformação de Edifícios públicos acessíveis
ODS 1	Erradicar a pobreza	População e condições sociais	Percursos pedestres com sinalética acessível
ODS 10	Reduzir as desigualdades	População e condições sociais	Investimento em programas digitais
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Recreio	Reservas online
ODS 1	Erradicar a pobreza	Segurança	Videovigilância
ODS 4	Educação de qualidade	Resíduos Sólidos	Contentores com telemetria
ODS 8	Trabalho digno e crescimento económico	Resíduos Sólidos	Recolha individual com monitorização de quantidade
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas		
ODS 10	Reduzir as desigualdades		
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis		
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis		
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		

ODS Refº	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis		
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Resíduos Sólidos	Resíduos para gerar energia
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		
ODS 13	Ação climática	Resíduos Sólidos	Resíduos de plástico reciclados
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Resíduos Sólidos	Lixeiros públicas com sensores
ODS 14	Proteger a vida marinha		
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Resíduos Sólidos	Resíduos elétricos reciclados
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Desporto e Cultura	Reservas online
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Desporto e Cultura	Eventos culturais digitalizados
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Desporto e Cultura	Livros e e-books disponíveis na biblioteca pública
ODS 4	Educação de qualidade	Desporto e Cultura	Utilizadores ativos de bibliotecas públicas
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Telecomunicações	Internet de banda larga acessível
ODS 4	Educação de qualidade	Telecomunicações	Área sem Internet
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Telecomunicações	Internet fornecida pelo Município
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas		
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas		
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas		

Anexo VII – Tabela de correspondência entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 e os indicadores da norma ISO 37122:2019

5/7

ODS Ref ^a	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Transportes	Informação online Vias públicas e tráfego
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Transporte em Economia partilhada
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Veículos com baixa emissão CO2 - Elétricos, GNL, Hidrogénio
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Transportes	Veículos com baixa emissão CO2 - Elétricos, GNL, Hidrogénio
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Serviço <i>Bike-sharing</i>
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Transportes	Sistema de informação de tráfego dos transportes públicos
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Título único para todos os Transportes públicos
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Transportes	Parques públicos com <i>e-payment</i>
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Transportes	Disponibilidade online de lugares em estacionamento público
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Semáforos inteligentes
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Mapeamento interativo de ruas
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Transportes	Veículos autónomos
ODS 9	Indústria, inovação e infraestruturas	Transportes	Internet disponível nos transportes públicos
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Estradas para veículos de condução autónomos
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Transportes	Autocarros com baixa emissão CO2 - Elétricos, GNL, Hidrogénio
ODS 2	Erradicar a fome	Agricultura local e segurança alimentar	Investimento público em iniciativas de agricultura urbana
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		

ODS Ref^o	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 2	Erradicar a fome	Agricultura local e segurança alimentar	Recolha de Resíduos Alimentares para compostagem
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Agricultura local e segurança alimentar	Mapa online de fornecedores de alimentação
ODS 2	Erradicar a fome	Planeamento Urbano	Cidadãos engajados no planeamento municipal
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Planeamento Urbano	Licenças de construção solicitadas online
ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	Planeamento Urbano	Licenças construção
ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	Planeamento Urbano	Densidade populacional média-elevada
ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	Águas Residuais	Águas residuais reutilizadas
ODS 15	Proteger a vida terrestre	Águas Residuais	Biossólidos reutilizados
ODS 6	Água potável e saneamento	Águas Residuais	Energia derivada de águas residuais
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis	Águas Residuais	Total de águas residuais usadas para gerar energia
ODS 13	Ação climática		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		
ODS 13	Ação climática		
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		
ODS 13	Ação climática		
ODS 7	Energias renováveis e acessíveis		
ODS 12	Produção e consumo sustentáveis		
ODS 13	Ação climática		

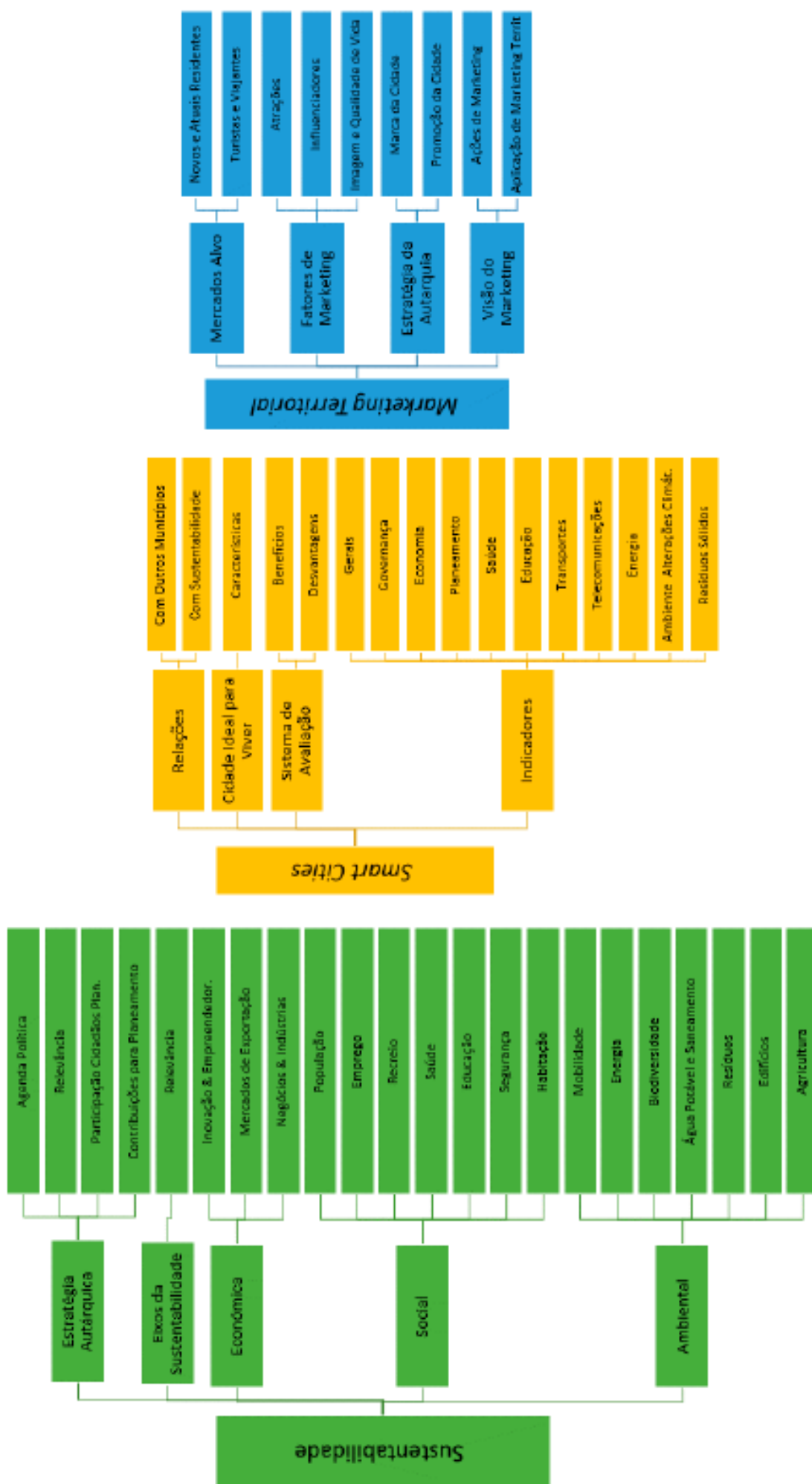
ODS Ref ^a	Designação ODS	Categoria ISO 37122:2019	Resumo do Indicador ISO 37122:2019
ODS 6 ODS 9 ODS 14	Água potável e saneamento Indústria, inovação e infraestruturas Proteger a vida marinha	Águas Residuais	Tubagem de águas residuais monitorizada/rastreamento de dados
ODS 3 ODS 6 ODS 9	Saúde de qualidade Água potável e saneamento Indústria, inovação e infraestruturas	Água e Saneamento	Qualidade da Água potável monitorizada
ODS 6 ODS 9 ODS 14	Água potável e saneamento Indústria, inovação e infraestruturas Proteger a vida marinha	Água e Saneamento	Monitorização da qualidade da água
ODS 3 ODS 6 ODS 9 ODS 13	Saúde de qualidade Água potável e saneamento Indústria, inovação e infraestruturas Ação climática	Água e Saneamento	Monitorização da rede de distribuição de água
ODS 6	Água potável e saneamento	Água e Saneamento	Edifícios com água inteligente

Legenda:

ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável referidos na Agenda 2030

ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável indicados como prioritários pelo Governo de Portugal em 2019, para cumprir até 2030.

Fonte: IPQ, 2019



Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Agenda Política	Compromissos	"queremos ser uma capital verde europeia"	G
				"mesmo que haja mudanças políticas" ... "dar continuidade aquilo que foi planeado anteriormente"	F
				"daquilo que me é dado a perceber hoje em dia tudo o que se faz tem em consideração a sustentabilidade "	M
				"a opinião pública e os eleitores não nos perdoariam se nós não tomássemos a sustentabilidade como um dos temas prioritários na gestão autárquica"	C
				"o nosso ADN está muito numa perspetiva de comunidade, de um conjunto de pessoas a viver umas com as outras"	C
				"nesta perspetiva de construir o melhor sítio para viver, não deixa ninguém para trás"	C
				"contribuir para as prioridades e objetivos estratégicos da União Europeia no desenvolvimento sustentável e inclusivo, coesão social, pleno emprego e luta contra a pobreza, democracia participativa e melhor governação, por isso Cascais subscreveu a Carta de Compromisso da Rede de Cidades Portuguesas, Capital Europeia da Economia Social 2021"	C
				"a questão da qualidade de vida que as pessoas conseguem ter e esse é o foco do município"	TV
				"Em relação aos 3 eixos aquilo que atualmente existe é uma tentativa de equilíbrio, mas importa aqui referir que Torres Vedras, ainda pela mão do anterior presidente Carlos Bernardes, subscreveu a Carta de Compromisso da Rede de Cidades Portuguesas "Capital Europeia da Economia Social 2021" "	TV
				"finalidade de garantir que estamos a trabalhar para uma maior sustentabilidade da cidade e consequentemente do planeta"	P
				"não podemos deixar ninguém para trás porque quando nos esquecemos de alguém não estamos a fazer um investimento sustentado e consistente daquilo que pretendemos atingir"	P
				"Porto." é a estratégia da revelação e da afirmação..."através desta estratégia procura-se afirmar a base para o desenvolvimento económico, cultural, social, garantindo assim uma verdadeira sustentabilidade social."	P
				"tudo se faz com a mobilização para o cidadão, tudo se faz para o cidadão" ... "porque o caminho é para salvar a vida humana no planeta"	L2
				"uma maior proximidade com a comunidade isso permite-nos ter algum feedback das suas necessidades, até porque estamos em constantes mudanças, o que era necessário há 10 anos atrás não é o que é necessário hoje e por isso temos de estar atentos a estes sinais, a estas mudanças e ir ao encontro das reais necessidades da população"	F
				"a Câmara tem optado por projetos mais sustentáveis e mais terra a terra, digamos assim, e não tão utópicos"	M
"projeto de educação ambiental, o pelouro do ambiente está a meu cargo e o da educação a cargo de outro colega, mas neste projeto tivemos de trabalhar em articulação, porque tal como o próprio nome diz é educação ambiental e temos percebido que pelo facto de existir esta complementaridade e concertação tem feito com que as coisas aconteçam, que os projetos se concretizem e que tenham um impacto maior do que se estivéssemos a trabalhar separadamente."	F				
"Por vezes até acho que fazemos demais, aquilo que eu acho é que temos de fazer melhor, temos de conseguir chegar às pessoas e isso não depende totalmente de nós."	C				
"depois da última crise que tivemos, antes da pandemia atual, os recursos financeiros tornaram-se mais escassos e a preocupação com os recursos públicos aumentou e começou a enraizar-se a ideia de que temos de fazer mais com menos"	M				
"há muitas iniciativas que já estão no programa político e depois são concertadas na Câmara"	L1				
"ter políticas inovadoras para construir políticas macro, mas que vão ao encontro da realidade das pessoas"	G				
"já está na nossa agenda política a questão da sustentabilidade"	F				
"este executivo tem tido sempre uma posição dialogante com todos os pares do executivo municipal" ... "porque o que está em causa são projetos de grande interesse a nível nacional mas também a nível local, nomeadamente ao nível ambiental onde o PRR tem uma grande incidência"	F				
"A sustentabilidade tem de ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica."	C				
"hoje conseguimos fazer numa dimensão maior com menos recursos e acima de tudo mais sustentáveis porque a longo prazo sabemos que os recursos não sendo infinitos alguém vai ter de continuar a pagar por isso e esta questão da sustentabilidade é hoje em dia essencial."	M				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Relevância	Política Autárquica	<p>"hoje em dia as Câmaras têm de ter capacidade de acompanhar aquilo que o cidadão procura"</p> <p>"claramente que deve ser encarada como uma prioridade na gestão autárquica"</p> <p>"através do Greenville, para a questão da mobilidade sustentável e acessibilidades, para fazer o mesmo tipo de reabilitação que existiu a nível da cidade nos polos, nestas freguesias e nestas localidades mais importantes"</p> <p>"tivemos imensas críticas em relação a esta situação das cicloviás, mas aquilo que houve foi uma tentativa de garantir que a própria população começava a ganhar consciência e começava a alterar os hábitos por ela própria e não numa situação que seria imposta a nível da UE e que em termos políticos é confortável, mas em termos sociais causam um impacto diferente"</p> <p>"é encarada como uma prioridade, têm vindo a ser desenvolvidas várias ações nesse sentido, têm vindo a ser subscritos vários tratados, nomeadamente o "European Greenville"</p> <p>"faz parte de várias entidades ao nível da Comissão Europeia que têm precisamente essa preocupação de garantir que há uma coerência em termos de políticas e ações "</p> <p>"as ações que têm sido colocadas em prática não o são com o objetivo de ganhar galardões, mas sim com o objetivo de melhorar a cidade, de torná-la melhor para os cidadãos e para quem a visita, para que seja mais confortável, mais acessível, respirável e economicamente mais sustentável, depois por inerência vêm os galardões."</p> <p>"toda a estratégia está pensada para garantir que realmente vamos atingir aqueles objetivos, que são não só considerados estratégicos, como em termos de boas práticas da Comissão Europeia são aqueles que são vistos como os ideais para a sustentabilidade das cidades e dos países e preservar o que temos para as próximas gerações."</p> <p>"a sustentabilidade na Câmara de Lisboa, está dividida, é um tema que está disperso pelos inúmeros departamentos da Câmara e grande parte, como algumas iniciativas começaram há muitos anos atrás com os resíduos sólidos. Hoje em dia acaba por ser um tema inevitável"</p> <p>Comunidade de etnia cigana: "Estes projetos têm tido um impacto muito positivo na cidade e inclusivamente têm servido de exemplo para o resto do país"</p> <p>"Torres Vedras foi o primeiro município português a fazer parte da REVES (Rede Europeia de Cidades e Regiões para a Economia Social)."</p> <p>"estamos com uma candidatura o GRID, Guimarães Resiliente Inovative District, que é um espaço por assim dizer de co-criação em que uma das ideias é criar um antro de inovação para as cidades UNESCO"... "uma das grandes dificuldades dos cidadãos e das empresas é saber que tipos de materiais posso usar num centro histórico"</p> <p>Capital Verde Europeia: "já realizámos uma candidatura e onde ficámos bem classificados face ao contexto mundial, ficámos em quinto lugar"</p> <p>"Guimarães tem uma candidatura aprovada no Lubach, Cities for S&R, que conjuga a economia com a parte social"</p> <p>"O que quisemos fazer foi olhar para a economia de forma diferente, de forma disruptiva, para que pudéssemos inovar de forma constante, mas tendo em conta as dimensões já aqui referidas, alterações climática, digitalização, descarbonização, isto teve logo uma boa referência por parte de Bruxelas"</p> <p>"através do CDP Cities temos uma menção de destaque entre as 148 cidades europeias, e a nível nacional estamos entre as 25 cidades, que melhor estão preparadas para o combate e para se adaptarem às alterações climáticas"</p> <p>"Em 2018 o projeto LivingLab foi vencedor na categoria " Apoio ao desenvolvimento de mercados ecológicos e à eficiência dos recursos", este pretende desde o início ser um espaço de teste, experimentação, demonstração e apropriação, em contexto real, de soluções tecnológicas, organizacionais e sociais integradas na interseção entre mobilidade, energia, ambiente, edifícios e conectividade, orientadas para a descarbonização da cidade."</p> <p>"cidade URBACT, fazemos parte de um programa europeu de cooperação para o desenvolvimento territorial, integrando a sustentabilidade no meio urbano"</p> <p>"prémio reconhecido internacionalmente, que é o prémio "Vistas - VISION Innovation for Sustainable Tourism Awards", que é um prémio de destino sustentável "</p> <p>"foi definir um conjunto de refeições standard para 1 ano inteiro"... "avaliadas por nutricionistas mas que têm por base tudo aquilo que é produzido a nível local, aliás esta iniciativa está reconhecida pela comissão europeia, as compras são realizadas a nível local, são confeccionadas nas associações em muitas das IPSS"</p> <p>"faz parte da rede Eurocities, tendo recentemente aderido ao Pacto de Autarcas a nível internacional e à Transport Decarbonisation Alliance"</p>	M
				TV	
				TV	
				TV	
				P	
				P	
				P	
				P	
				L1	
				F	
				TV	
				G	
G					
G					
G					
F					
M					
C					
C					
TV					
P					

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência			
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Participação dos Cidadãos no Planeamento	Outros	2020 "The best small town in the world to live" ³⁰	P			
				2020 "Quality of Life in European Cities"	L2			
				"Lisboa foi "Capital Verde Europeia", em 2020"...foi a primeira capital do sul da Europa a alcançar este prémio"	L2			
				"2021 Capital Europeia do Desporto"	L2			
				"incluída no relatório"Quality of Life in European Cities, 2020" ³¹	L2			
				Europa, como também a nível mundial."	C			
				"através do orçamento participativo "...estão traduzidas em vários projetos e que colocam Cascais entre os concelhos mais destacados não só na	Orçamento Participativo	A minha Rua	"Lisboa foi pioneira numa coisa que é o Orçamento Participativo, onde as pessoas todos os anos têm hipótese de propor iniciativas, por exemplo a <i>Start-Up</i> "Lisboa" foi uma iniciativa que decorreu de um orçamento participativo"	L1
				"os cidadãos são convidados a participar na construção de soluções para a sociedade, por exemplo, temos o projeto Reinvente o seu Bairro"... "problemas identificados pela comunidade que podem ser resolvidos e que os cidadãos podem ter uma intervenção direta na construção e gestão da solução."			C	
				"Tutores de Bairro"... "cujo objetivo é criar redes entre agentes que não da autarquia, mas que fazem a ponte entre grupos de cidadãos e a autarquia e conseguem servir de canal de comunicação"	Participação dos Cidadãos no Planeamento	Outros	"Um dos canais que a Câmara tem permanentemente em aberto"... "App que é "A minha rua" ³²	L1
				"gestor de ocorrências que é uma App em que o cidadão pode reportar uma situação, como por exemplo um buraco na estrada, um caixote do lixo que foi vandalizado, ou outra situação qualquer"			P	
				"projeto ConDomus, onde é nomeado um interlocutor por cada bairro municipal (Gestor de Entrada) e que faz a mediação entre os inquilinos e a Câmara"			P	
				"Lisboa Participa e aí que vem várias ferramentas para permitir a participação das pessoas na vida da cidade"			L1	
				"eu acho que as oportunidades para os cidadãos inovarem existem sempre"			C	
				"Sim, a informação é passada aos cidadãos. Por exemplo através do Set-Up Industry, qualquer cidadão pode ter uma ideia, inovadora ou de investigação, e que pode propor no âmbito deste programa."			G	
				"Fafe está a dar os primeiros passos, mas de uma forma muito sólida, muito coesa e envolvendo a comunidade"			F	
				"sempre houve a preocupação de envolver os cidadãos, sempre tivemos a preocupação de fazer webinars, de estar presente e de comunicar o que estamos a fazer, tentamos trazer os cidadãos para grupos de debate, focus group, para no fundo perceber as dinâmicas que estão no território. "			M	
				"a promoção do debate ideológico, identificação de problemáticas subordinadas a um tema central e apresentação de propostas operativas"			TV	
"cada vez mais vamos ter que ter a capacidade de chamar os cidadãos para as decisões"... "não podemos deixar as pessoas de fora disto, porque elas têm que sentir as coisas como sendo delas"	TV							
"procuramos criar de acordo com aquilo que faz efetivamente falta ao cidadão, em conjunto com ele"... "Inovation Hub"	P							
"incentivando o cidadão a assumir o papel de motor de inovação"	P							
"uma das áreas que nós temos é a questão da cocriação e do citizen engagement"	P							
"Há serviços mais virados para o cidadão"	L1							
"a própria Câmara Municipal de Lisboa criou uma área municipal só virada para a inovação e para promover a inovação "... "Lisboa, é uma das maiores cidades europeias mais atrativa para a inovação"	L1							
"Utilizando recursos novos, mas aí também vai depender muito da forma como o Município vai disponibilizar os dados para essas pessoas"	L1							
"Todos temos de fazer a nossa parte para contribuir para que as coisas funcionem, a sustentabilidade é uma prioridade, não dispensa ninguém e todos temos de dar o nosso contributo. "	L2							
"Esta situação da pandemia, também nos trouxe esta proximidade, fez-nos também olhar para os vizinhos de uma forma diferente. E talvez esteja a possibilitar o crescimento de uma humanidade melhor, porque todos fomos obrigados a refletir sobre o assunto, mas as pessoas mudaram, cresceram muito com a preocupação da sustentabilidade da comunidade de cada bairro, com a preocupação de como é que cada um pode contribuir para um mundo melhor. "	L2							

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Participação dos Cidadãos no Planeamento	Diagnóstico de Qualidade de Vida	"Nós não solicitamos isso de forma perentória"	G
				"a mensagem que tentamos passar é que para nós a qualidade é um fator necessário. Se a autarquia não tiver qualidade no que está a fazer, os cidadãos vão-nos penalizar e a forma de nos penalizarem é não nos eleger nas próximas eleições autárquicas"	G
				"podemos concluir que não o fazemos de forma direta, mas indiretamente fazemo-lo todos os dias."	G
				"Fafe é um concelho com cerca de 50.000 habitantes, existe alguma proximidade com a população, nomeadamente nas freguesias através dos presidentes da junta e o contacto estabelecido entre a câmara e as freguesias permite-nos ir percebendo a opinião dos cidadãos"	F
				"O passo seguinte será certamente um inquérito aplicado a toda a população, para que consigamos no futuro ter uma avaliação mais profissional."	F
				"Todos os 4 anos, fazemos uma grande sondagem e avaliação, a que chamamos eleições autárquicas"	C
				"O nosso call center recebe cerca de 1.000 chamadas por dia, quase 400.000 mil chamadas por ano e em todas as chamadas nós temos um pequeno questionário, que vai mudando o serviço/setor que se pretende avaliar, cada vez mais vamos tendo mais oportunidades para os cidadãos darem o seu feedback."	C
				"todos os serviços que nós temos disponibilizados têm associado a si um tipo de índice de performance e de qualidade que nós vamos quantificando"	C
				"Há avaliação de projetos em concreto, mas da cidade como um todo penso que não existe, quando muito existe de 4 em 4 anos quando os resultados das eleições determinam os resultados"	M
				"Que eu tenha noção não, esse trabalho não foi feito uma de uma forma direta"... "é feito avulso nas diferentes iniciativas"	TV
				"O projeto" City Catalyst "pretende explorar de que forma as plataformas urbanas podem contribuir para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e tornar as cidades mais inteligentes e mais sustentáveis, facilitando assim os processos de gestão e tornando-a descentralizada e participativa tendo por base os dados gerados pela própria cidade"	P
				"disponibilização de informação para o cidadão e de recolha dos inputs do cidadão"... "Gestor de Ocorências" e "portal do município"	P
				"em determinadas ações específicas, são realizados questionários para aferir o grau de satisfação dos cidadãos"	P
				"Em termos genéricos nós estamos a fazer um inquérito desse género agora com as eleições"	L1
				"Para projetos concretos sei que sim, é feito, há tempos foi feito um só para a polícia municipal"... "às vezes faz-se para os resíduos sólidos"... "em termos genéricos não tenho conhecimento"	L1
Através do website Lisboa Participa e da App Minha Rua "esses dados são monitorizados e analisados. Funcionam como um inquérito aberto e em permanência"	L1				
Contribuições para Planeamento	Comunicação	Comunidade Empresarial	"Não devemos ter medo de avançar e desmistificar os conceitos para que as pessoas entendam os benefícios que as alterações podem trazer."	F	
			"de estar presente e de comunicar o que estamos a fazer"	M	
			"nosso website "Lisboa inteligente" tem muita informação a respeito dessas iniciativas"	L1	
			"A mensagem é passada aos cidadãos, por meio do Departamento de Comunicação, que é feita através das redes sociais, website e revista distribuída aos municípios, outdoors"	L1	
			"A nossa comunicação em Lisboa era muito dirigida aos indiferentes, temos inclusivamente algumas peças de comunicação muito interessantes, como o Manifesto aos Indiferentes. Quem já faz é porque aceita e faz, quem não faz é difícil conseguir mudar mentalidades e os indiferentes são aqueles que precisam de ser tocados para que comecem a alterar os seus comportamentos e precisamente aquilo que a comunicação faz é mudar comportamentos, não é mudar mentalidades, mas sim comportamentos."	L2	
			"Quando nós pegamos nas empresas e vamos a outras cidades como Frankfurt ou Paris, é uma estratégia de Marketing Territorial que está à volta disto, é uma espécie de internacionalização do território com Marketing Territorial"	G	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Contribuições para Planeamento	Governo Local	"temos já uma equipa de técnicos da casa e outros ligados ao Turismo, a trabalhar esse conceito em conjunto com todos os agentes locais na definição deste planeamento de marketing territorial"	F
				"a rede Inovato-R, dentro do projeto Porto Digital" ... "os funcionários podem apresentar propostas focadas na qualidade do serviço, aquisição de bens/serviços, racionalização de custos, otimização energéticas, redução no impacto burocrático e aumento de dados na gestão de ferramentas digitais, tudo numa base de modelo de gestão aberto e colaborativo e com base na transformação digital e inovação organizacional."	P
				"Lisboa é uma cidade global e toda a sua comunicação tem de ser feita de forma global, não nos podemos cingir unicamente às fronteiras do nosso município, nós somos a capital do país e temos um impacto grande a nível global."	L2
				"por um lado quer manter a sua natureza histórica e que por outro lado quer também ser uma cidade contemporânea e de futuro"	G
				"desenvolver policentros para os cidadãos mais afastados"	G
				"eu quero que o cidadão tenha uma experiência semelhante ao que se chama hoje em dia a "cidade dos quinze minutos""	G
				"Na minha opinião, qualquer cidade tem essa ambição. Nós temos já muita coisa que dá qualidade de vida aos cidadãos e a potenciais cidadãos"	F
				"Sim, sem dúvida que ambicionamos"	C
				"Qualquer autarca e qualquer pessoa gostaria de ter esse título para a sua cidade, disso não tenho quaisquer dúvidas"	M
				"Isso ambicionamos de certeza" ... "claramente é uma ambição que temos, aquilo que o nosso presidente falava era que queria estar dentro dos próximos 4 a 8 anos dentro das melhores 10 cidades do país"	TV
				"em 2020, foi eleita pela revista internacional Monocle, como sendo "The best small town in the world to live""	P
				"Sem ser o problema do valor das rendas da casa, Lisboa já é uma das melhores cidades para viver"	L1
				"damos maior primazia à economia e ao ambiente devido à relevância e á transformação mais rápida que vão ter sobre o território"	G
				"para Cascais, o ambiente é o mais relevante, porque é um dos pilares que nós procuramos quando escolhemos um sítio para viver"	C
"as questões ambientais hoje em dia estão muito na moda, digamos assim, e temos um conjunto de projetos nesse âmbito sendo que talvez o mais significativo neste mandato seja o da requalificação do rio Leça e das suas margens para usufruto da população "	M				
"Inicialmente, houve a situação em que nós associávamos esta questão da sustentabilidade ao campo ambiental"	TV				
"A nível da sustentabilidade ambiental, têm sido desenvolvidos vários projetos, nomeadamente no que diz respeito aos resíduos sólidos, limpeza pública e sensibilização ambiental. "	P				
"Naturalmente o ambiental, se calhar foi aquele que começou mais cedo, se calhar é o que está mais desenvolvido"	L1				
"Há 5 grandes áreas de intervenção que Lisboa está a atuar neste âmbito da Capital Verde e que são, a água ... "a mobilidade" ... "o lixo" ... "energia" ... "e estrutura verde"	L2				
"damos maior primazia à economia e ao ambiente devido à relevância e á transformação mais rápida que vão ter sobre o território"	G				
"conjugamos a divisão económica com a social para perceber de que forma podemos casar algumas realidades"	G				
"A questão económica, não sendo menos importante, neste momento andamos há cerca de 1 ano a reagir à pandemia e a criar novas soluções e a dar respostas às populações"	M				
"As atividades que vemos de forma mais permanente em termos económicos no município é tudo aquilo que está relacionado com agroindústria" ... "somos o maior produtor nacional de vinho" ... "somos um dos principais produtores, a nível nacional, de vegetais em estufa"	TV				
"No eixo económico, tem apoiado essencialmente os setores do Turismo, Comércio, Feiras e Mercados."	P				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Eixos da Sustentabilidade	Relevância	Social	"conjugamos a divisão económica com a social para perceber de que forma podemos casar algumas realidades"	G
				"construção como cidadão de corpo inteiro. A meu ver isto é o fundamental e no nosso laboratório "prochille", isto estuda-se, investiga-se e apontam-se caminhos"	G
				"ir ao encontro das necessidades destas pessoas, o que muitas vezes é aquilo a que se chama de pobreza envergonhada, isto não pode ser esquecido e é fundamental. Nós falamos no ambiente, na pegada ecológica, mas se tivermos pessoas que morrem à fome, desculpem lá mas, tudo o resto deixa de fazer sentido"	G
				"pela importância e pelos vários projetos que temos desenvolvido a nível social, a nossa prioridade é a sustentabilidade social"	F
				"estamos a dar os primeiros passos, há muito ainda por fazer e sempre que implementamos um projeto logo a seguir percebemos que precisamos de o melhorar, porque depois de o colocarmos em prática é que começamos a perceber o que é que funciona melhor e onde podemos melhorar"	F
				"Dentro da sustentabilidade social os projetos mais relevantes que temos em andamento são os"... "que estão ligados ao bairro e à comunidade de etnia cigana"	F
				"a perspetiva de inclusão é a nossa política de sustentabilidade social, é não deixar ninguém para trás"	C
				"quanto mais atrativos formos mais pessoas vêm viver para cá, quanto mais pessoas aqui viverem mais dinheiro nós temos para redistribuir "	C
				"considero que a Autarquia em Matosinhos tem uma preocupação acima da média pois há inúmeros projetos de âmbito social implementados nos últimos 2 anos, embora alguns já venham de trás, há aqui uma vertente social muito vinculada."	M
				"agora com o encerramento da refinaria se obtinha um ganho ambiental por sua vez representa uma perda a nível social, pois atraiu um conjunto de pessoas para o desemprego, sem falar nos fornecedores locais e em toda a economia que girava à volta da refinaria"	M
				"só 25% da população é que vive na cidade sede do município"... "mantendo um equilíbrio em todo o território por forma a que as pessoas não sintam a necessidade de deixarem o espaço onde vivem ao dia de hoje, porque têm qualidade de vida e vivem para a cidade sede de município."	TV
				"tem existido é um conjunto de apoios a nível do município numa tentativa equilibrar os diferentes tecidos sociais, num sentido de equidade, desde o apoio à habitação, o apoio ao arrendamento, apoios para reabilitação de habitações particulares"	TV
				"As ações que temos desenvolvido procuram diminuir as desigualdades sociais, possibilitando um acesso pleno à cidadania e garantindo acesso aos serviços, educação e saúde principalmente"	TV
				"No eixo social, a Câmara tem vindo a promover a inclusão social e as relações afetivas, tem também tido um forte desempenho no que concerne a apoios à população idosa, pessoas em situação sem-abrigo, à população mais carenciada, famílias vulneráveis, vítimas de violência doméstica e minorias étnicas e são imensos os projetos, desde promoção de literacia, voluntariado, promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, na área da saúde sob os temas crescer e envelhecer no Porto; bem estar emocional, psicológico e social; alimentação equilibrada e consumos"	P
				"A sustentabilidade social às vezes deixa-nos a pensar e talvez seja o percurso que falta à cidade de Lisboa percorrer. "	L2
				"a economia e o ambiente, foram prioridades bem definidas, mas a questão do social também é uma prioridade"	G
				"vã ao encontro dos objetivos propostos na Agenda. "	F
"às vezes essa sustentabilidade é social, às vezes é económica e às vezes é ambiental e os três funcionam para que os outros dois se tornem realidade, quer o aumento de qualidade de vida, quer o aumento da competitividade económica"	C				
"aos dias de hoje eu não posso dizer que nós temos uma situação em que privilegiamos um eixo em detrimento do outro. "	TV				
"Acho que os 3"	TV				
"a sustentabilidade da cidade é vista como um todo e têm sido aplicadas várias estratégias nos três eixos por forma a promover a sustentabilidade da cidade como um todo"	P				
"tem dado aos 3 eixos o mesmo nível de importância, até porque eles estão sempre interligados"... "o Porto tem feito um enorme investimento"... "ao longo dos últimos anos na renovação dos bairros sociais, tanto em termos de conforto como em termos energéticos, isto causa um impacto social e ao mesmo tempo um impacto ambiental muito positivo, mas também económico"	P				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Económica	Inovação & Empreendedorismo	Investigação & Desenvolvimento	<p>"pretendemos que as empresas tenham uma responsabilidade social, de forma que possam ter projetos, mesmo internos, para que possam ir ao encontro das necessidades das pessoas e das famílias"</p> <p>"temos um programa, um projeto a que chamámos de incubação industrial, em que conjugamos todas as nossas incubadoras de base tecnológica e criativa, o chamado Set.Up Guimarães, em conjugação com a Tec-Minho"..." e diagnosticamos as empresas sob o ponto de vista da indústria 4.0, para analisarmos as suas necessidades e para percebermos de que forma podemos intervir para repositonar as empresas"</p> <p>"somos sempre muito condicionados por aquilo que são os fundos europeus no que diz respeito ao investimento e o foco, regra geral, aparece dentro daquilo que é a cidade"...", se aquilo que nós queremos fazer é desenvolver o município pelo seu todo, tivemos de arranjar forma para conseguir captar fundos fora dos projetos europeus que remetem para as cidades"</p> <p>"Comunidade Intermunicipal do Ave, em que existem fóruns de partilha criados por áreas temáticas "... pensem em projetos não só a nível municipal mas já a nível intermunicipal, porque ganham escala, criam-se sinergias, tem outro impacto e muitas vezes são mais facilmente concretizáveis e tem funcionado muito bem, quer ao nível do ambiente, do desenvolvimento económico, da mobilidade, dos transportes ou da educação"</p> <p>"Comunidade Intermunicipal do Ave "foi pioneira na concertação da oferta formativa que é feita no território, ou seja, a relacionar a oferta formativa ao nível do ensino profissional com aquilo que são as reais necessidades das empresas, isto é juntámos a educação e o desenvolvimento económico para que os cursos profissionais que existem no território tenham uma taxa de empregabilidade de praticamente 100%"</p>	G
				"o nosso "prochile", laboratório de incubação social"	G
				"O nosso laboratório "prochile" nasceu do âmbito da educação e do social"..." conjuga assuntos no âmbito da economia e das IPSS"	G
				"as nossas incubadoras de base tecnológica e criativa, o chamado Set.Up Guimarães"	G
				"Temos na Autarquia o laboratório da paisagem, onde se desenvolvem também projetos de sustentabilidade"	G
				"Temos também o Eco-pontas, onde se colocam as beatas dos cigarros recolhidas em toda a cidade e que à posterior são transformadas em tijolos."	G
				"Este projeto"GRID-Guimarães Resiliente Inovactive District "vai gerar a possibilidade de criar nestas cidades oportunidades económicas e desenvolver ou encontrar alternativas para a mobilidade"	G
				"quer também incluir coberturas verdes nos edifícios da cidade, que são telhados naturais, com plantas, que melhoram o isolamento térmico dos edifícios e retêm a água das chuvas. Para tal estabeleceu uma parceria com a Associação Nacional de Coberturas Verdes para estudar qual o melhor modelo a seguir"	P
				"ações viradas para a inovação, como é disso exemplo o nosso Porto Innovation Hub e que funciona como sendo o polo central de dinamização e experimentação da cidade, através da criação de novos cenários e oportunidades de inovação à escala urbana"	P
				"O Porto Innovation Hub pretende demonstrar o potencial da inovação, apresentando o impacto direto na melhoria de qualidade de vida dos cidadãos, no contributo para a criação de emprego qualificado, e no potencial de projeção da cidade para novos patamares de desenvolvimento"	P
				laboratório "prochile", parceria com o Ministério da Ciência e Educação, Universidade do Minho e Câmara de Guimarães"	G
				"Refood que recolhe alimentos de restaurantes e entrega nas IPSS"	G
				"Durante a pandemia, também tivemos empresas que doaram EPI's às IPSS, croocs para o Hospital"	G
				"as empresas têm uma responsabilidade social fundamental e se nós conseguirmos identificar as famílias que temos nestas empresas e as suas necessidades, esta conjugação permite fazer o que se chama hoje de humanocracia"	G
				"em conjugação com a Tec-Minho (que é a interface mais antiga do país e se encontra na Universidade do Minho)"	G
"19C, que é um projeto de inovação para a indústria, o que queríamos fazer, era conjugar três realidades, conhecimento, tecido empresarial e governação"	G				
"temos uma App que foi desenvolvida pela Comunidade Intermunicipal do Ave"	G				
"temos aumentado as verbas disponíveis para implementação de determinados projetos"	F				
"a RESINORTE, que é a empresa que faz a recolha dos resíduos"	F				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência		
Sustentabilidade	Económica	Inovação & Empreendedorismo	Projetos Colaborativos	"a Águas do Norte, que é a empresa que faz a gestão das águas residuais"	F		
				"a INDAQUA, que faz a distribuição de água da rede pública"	F		
				"muito recentemente aderimos à ODS local - Plataforma Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. "	F		
				"fazemos parte da Comunidade Intermunicipal do Ave e integramos o plano interno municipal de adaptação às alterações climáticas onde temos um diagnóstico e temos já muito bem definido as ações que devemos implementar para fazermos face a esta problemática"	F		
		Mercados de Exportação	Negócios e Industrias	Manter os Negócios Atuais		"Programa Cultural Sénior, a Agenda Maior"... "consórcio intermunicipal do Oeste (Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras)"	TV
						"A Empresa de Transportes Públicos do Porto, STCP" lançaram "o eBUS (elétrico), lançado pela Caetano BUS, Siemens e Universidade do Porto"	P
						"forte ligação à Universidade do Porto para o apoio a todos os projetos de inovação"	P
						"Lisboa tem um ecossistema inovador forte e o que nós vemos é que temos muitas iniciativas que promovem as <i>Start-ups</i> , mas depois se quisermos realmente fazer alguma inovação e acarinhar os projetos para ver se os projetos conseguem avançar, acaba por não se concretizar, porque temos de avançar para concursos e as empresas estabelecidas no mercado acabam por responder com preços mais baixos e as <i>Start-up</i> não conseguem acompanhar, não têm hipóteses."	L1
						"quando vamos a qualquer país, a qualquer feira internacional, nós vamos como "Guimarães Marca", enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas sediadas no nosso concelho"	G
						"introduzimos na economia, nas empresas, a chamada economia azul, o eodesign, a economia circular"	G
Mercado Bio				"qualquer cidadão pode candidatar-se com qualquer ideia de um produto ou serviço a promover, seguem-se depois 8 workshops em que é feito acompanhamento de coaching, mentoria, para depois ser direcionado para a empresa do setor e desenvolver a ideia e que poderá também ser ainda financiado no âmbito do programa PRR"	G		
				"No mercado bio "criámos um espaço onde as pessoas pudessem almoçar, inicialmente aderiram 3 restaurantes que eram clientes destes produtores e que nas suas ementas já utilizavam os produtos biológicos locais"	F		
				"através da plataforma que se estabelecia o contacto com os táxis e no final de 3 meses conseguiu-se gerar um lucro de meio milhão de euros. Esta iniciativa foi alavancada com uma campanha de Marketing, pelas rádios, jornais, redes sociais, com influenciadores como a Sara Sampaio, o que nos deu uma grande visibilidade e nos permitiu apoiar dois setores bastante afetados pela pandemia e ajudar desta forma a manter postos de trabalho. "	M		
				"a iniciativa matosinhos.com, começou com um desafio que a presidente lançou para encontramos uma solução para os restaurantes que foram obrigados a encerrar portas e para os táxis que deixaram de ter clientes e o lançamento desta plataforma permitiu que os restaurantes tivessem oportunidade de entregar de forma gratuita as refeições em casa das pessoas através da rede de táxis."	M		
				"promovidas sessões de debates abertas ao público, com a presença de oradores de referência, onde são abordados temas específicos com o objetivo de acrescentar valor e potenciar o desenvolvimento dos setores do Comércio e Turismo"	P		
				"programa anual de formação para comerciantes e desenvolvimento de ações para promoção de ruas comerciais da cidade "	P		
				"aquilo que é necessário ao dia de hoje e nomeadamente há uma das questões que vai surgindo em todas as cidades da dimensão de Torres Vedras, que é a questão da morte do comércio tradicional e da desertificação do comércio que existe nos centros das cidades."	TV		
				"economia "é aquela que cria emprego mas é também aquela que pode dar uma sustentabilidade mais rápida ao mundo"	G		
				"Na comunidade agrícola, criámos em 2019, o mercado bio"	F		
				"estão envolvidos Fundos Europeus"	F		
				"tenho vindo a insistir para que seja realizado um conjunto de ecopistas ao longo das principais linhas de água do município"	TV		
				"conseguimos perceber que tal como acontece num centro comercial nós temos que ter aqui a capacidade de ter zonas de deslocação e zonas de estadia"	TV		
"quais são as características económicas da cidade, quais é que são os passos que existem dentro da zona que nós queremos reabilitar, rendas, proprietários, qual é que é a capacidade de atração da cidade e do município da cidade e do município em termos regionais "	TV						

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência	
Sustentabilidade	Económica	Negócios e Indústrias	Ajuda a Novos Empreendedores	"Criámos também um espaço de tertúlias, workshops onde participavam nutricionistas, engenheiros agrónomos e outras personalidades que partilharam as suas experiências sobre o que mudou nas suas vidas com o consumo de produtos biológicos e a importância que estes produtos representam para o nosso bem-estar." "o website Made Off Lisboa tem visível todo o ecossistema inovador de Lisboa, a existência dele promove a inovação e neste momento, muitos nacionais e internacionais, estão a estabelecer-se em Lisboa para desenvolver e inovar"	F	
			Atraír Empresas e Filiais	"a economia azul, o ecodesign, a economia circular, todos estes fatores de competitividade, são fundamentais para alterar o paradigma na economia" "quando nos encontramos nos diversos fóruns, como por exemplo no Japão, Inglaterra, Estados Unidos da América, etc., as empresas vão com a Guimarães Marca e o efeito multiplicador destas empresas nas outras é muito grande, estamos a falar das maiores empresas de Guimarães, empresas que empregam 1.000 pessoas, 700, 200 ou 300, e de certa forma contamiam positivamente as outras empresas." "as empresas para fazerem parte da Guimarães Marca, primeiro têm de ter uma marca própria, têm de ter produtos produzidos localmente e têm de estar classificadas no PEM; Projeto Económico Municipal" "falta ainda termos mais empresas que queiram investir para a criação de postos de trabalho e para cativar novos residentes" "falta empresas que procurem trabalho qualificado e/ou altamente qualificado" "percebemos o que é que o município tem de investir"	L1	
	Social	População	Risco de Pobreza	Estabilidade	"Temos também já há alguns anos programas sociais muito específicos, como por exemplo o apoio ao pagamento da renda de casa" "programas de apoio ao pagamento da água, da eletricidade, de saneamento, são aquilo a que nós chamamos de programas de emergência social" "outro programa para reabilitação de habitações, por questões de salubridade e higiénico-sanitárias, que consiste num empréstimo para quem necessite de realizar obras de melhoramento e não tenha condições financeiras " "no período de 2009-2013 tivemos situações em que algumas empresas têxteis encerraram e as famílias foram lançadas no desemprego e em alguns casos ambos os membros do casal e se não fosse o facto da câmara municipal já ter estes programas de apoio no terreno, teria sido caótico a nível social." "garantir que as pessoas têm condições para se manterem no território " "temos também em paralelo vários programas, desde o Escolhas que já vai na 6ª geração, contrato local de desenvolvimento social, trilhos interculturais, enfim, todos estes projetos estão a ser desenvolvidos no seio desta comunidade" de etnia cigana "e têm sede naquela comunidade, porque é muito importante que haja este trabalho de proximidade e que lhes dê a possibilidade de integração na restante comunidade local" "Apoio social a pessoas ou famílias em isolamento social e/ou geográfico, através do "Voluntariado de Proximidade". " "Cartão Sénior que proporciona benefícios/descontos em atividades promovidas pela Câmara" "projeto Porto Solidário é um fundo municipal de emergência social e que corresponde a 3 áreas de intervenção identificadas como prioritárias pela Câmara do Porto e que são o apoio à habitação, apoio e inclusão dos cidadãos com deficiência; apoio a IPSS" Projeto Incentivo: "promover a integração de jovens que têm desvantagem económica e habitacional " "só podemos consciencializar os cidadãos para esta dimensão se efetivamente eles tiverem uma vida mais ou menos estável" "consciencializamos as empresas para a dimensão humana, que pode ser considerada uma dimensão de reconversão e requalificação de recursos humanos, porque os desafios do futuro só serão vencidos se formos capazes de intervir quer nos recursos humanos internos quer naqueles que estão no desemprego" "um grande investimento nosso para o reforço escolar em pessoal especializado" "programas de emprego" "ocupação de tempos livres para jovens residentes do concelho"... "com vista à criação de oportunidades de convivência direta com atividades profissionais" "inserção ou reinserção profissional de desempregados" Programa de Voluntariado Jovem " serviço à comunidade, desenvolvendo-se competências de responsabilidade, entreajuda e solidariedade"	G
					Programas de Apoio	G
					F	
					C	
					TV	
					TV	
					TV	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência		
Sustentabilidade	Social		Iniciativas de Atração Turística	mercado bio: "permitir que os visitantes do mercado pudessem usufruir de um momento de degustação e perceberem no fundo o que se pode fazer, ou que tipo de ementas podem ser criadas"	F		
				"Criámos também um espaço de tertúlias, workshops onde participavam nutricionistas, engenheiros agrónomos e outras personalidades que partilharam as suas experiências sobre o que mudou nas suas vidas com o consumo de produtos biológicos e a importância que estes produtos representam para o nosso bem-estar."	F		
			Edifícios Históricos	Recreio		"quer manter a sua natureza histórica"	G
						"pequenas praças, ruas arborizadas que antes não o eram, porque colocar árvores numa área urbana consolidada é muito difícil e nem sempre é possível, mas tudo aquilo que são as preocupações maiores com as alterações climáticas e com a preparação das cidades para o que já estamos a viver e se vai agravar no futuro, Lisboa fez um caminho muito sólido nos últimos 10 anos"	L2
			Ruas			"outro dos projetos extraordinários que se tem feito em Lisboa, "Uma praça em cada bairro" ... "une as pessoas, permite a socialização, as pessoas começaram a frequentar essas praças com alegria, para beber um café, passear o cão, utilizar o espaço público."	L2
						"há também um acompanhamento muito próximo dos lares, que se tornou mais visível com a pandemia e em que a Câmara teve uma atenção redobrada e teve programas de acompanhamento e de apoio ao isolamento"	M
						"Programa + Saúde (Hábitos e Estilos de Vida Saudáveis) inclui oficinas e showcookings de culinária saudável para famílias, sessões informativas junto de crianças do pré-escolar e 1.º ciclo, e aulas fitness"	TV
						"Rede Solidária do Medicamento) medida que garante o acesso a medicação gratuita"	TV
			Apoios			"estamos a trabalhar em conjunto com a rede de cuidadores e temos algumas iniciativas tipo a teleassistência em que colocamos um sistema em casa das pessoas que vivem sozinhas e que lhes permite lançar um alerta para um familiar em caso de urgência"	M
						"Serviço de Transporte "Porta a Porta" para cidadãos com mobilidade condicionada"	TV
	"Temos cerca de 2.600 seniores a fazer atividade física, por dia, houve claramente uma melhoria da qualidade de vida nos seniores, não só pela atividade física, mas também a nível de saúde mental"	TV					
	Qualidade			Projeto: ""Porto. Importa-se", que incide sobre a população de idosos em situação de isolamento"	P		
				"temos 2 hospitais privados, um hospital público" ... "a melhor clínica neurológica do país"	TV		
				In fraestruturas	"reabilitação de escolas ou construção de novas escolas"	TV	
				In fraestruturas	"temos tido muitas ações de educação ambiental, temos por isso trabalhado muito com as escolas"	F	
					"temos três agrupamentos de escolas e destes um deles já é considerado eco-agrupamento"	F	
				Projetos	Educação		"todas as escolas desse agrupamento participam no projeto ABAE – Associação Bandeira Azul da Europa, promovendo também em contexto de sala de aula, a temática da sustentabilidade ambiental e das cidades"
"Este ano letivo vamos ter mais um eco-agrupamento e o objetivo é partilhando algumas boas experiências destas escolas conseguirmos no próximo ano letivo ter os três agrupamentos como eco-agrupamentos"							F
"programas de educação"							C
"projeto europeu Colourful Children, que tem vindo a trabalhar a igualdade de género no pré-escolar"							TV
"projeto europeu Moving and Learning Outside também dirigido ao desenvolvimento global das crianças em idade pré-escolar"							TV
"educação ambiental onde temos vários espaços onde podem ser realizadas atividades"							P
Qualidade de Ensino						"o projeto "À Velocidade do Sol" ou a "Semana da Energia e do Ambiente" com a Agência de Energia do Porto; "FUTURO – projeto das 100.000 árvores na Área Metropolitana do Porto" e projeto "A Natureza é a melhor sala de aula" com o CRE.Porto; Festival anual de Ambiente e Sustentabilidade "Cidade Mais" com a associação Moving Cause; com a empresa municipal "Águas do Porto" na colaboração de algumas atividades no âmbito da Bandeira Azul"	P
	"há iniciativas no âmbito da educação"	L1					
			"escolas funcionam a tempo inteiro, das 7h00 às 19h00"	F			
			"escola de última geração, em que os quadros são interativos, onde existe conforto, onde existe um conjunto de serviços educativos que vão à escola"	TV			

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Social	Educação	Ensino Universitário	Comunidade de etnia cigana: "atualmente temos jovens que vão agora ingressar na universidade"	F
			Bolsas de Estudo	"as bolsas de estudo, porque queremos que todos os jovens tenham as mesmas igualdades de oportunidade"	F
			Necessidades Educativas Especiais	"temos sentido que se este apoio não existisse muitos deles não iriam completar os seus estudos"	F
			Sociedade Estável / Confiança	"bolsas para estágios profissionais, em empresas europeias, no âmbito do projeto "Moínhos - Formar para Inovar" (Erasmus+)"	TV
				"programa de apoio a crianças com necessidades educativas especiais, porque a nosso ver existe uma grande lacuna na lei, pois a escolaridade obrigatória vai até ao 12º ano e o apoio cedido pelo Governo Central a estes jovens não acompanha a situação"	F
				"queremos fazê-lo de uma forma mais especializada e mais sustentável"	F
				"apoios na área da violência doméstica, programa para viver em igualdade de género, programas para residentes estrangeiros"	C
				"O programa Aconheço, sob o tema "Quem estuda tem casa. Quem tem casa tem companhia"	P
				"As pessoas têm de estar na centralidade de forma a que consigamos ajudá-la a sair numa primeira fase, numa intervenção de curto prazo"	G
				"uma das grandes dificuldades dos cidadãos e das empresas é saber que tipos de materiais posso usar num centro histórico"	G
	Ambiental	Habitação		"temos em Fafe um bairro social onde reside uma grande parte da nossa comunidade de etnia cigana e no âmbito da eficiência energética, a câmara está a realizar obras de melhoria nessas habitações"	F
				"está a ser feito um grande trabalho de requalificação quer de bairros existentes quer de casas para arrendamento acessível, por forma a permitir por um lado a fixação de pessoas e por outro lado permitir mais dignidade a quem habita em bairros sociais."	M
				"não é o plano municipal de habitação que remete para a cidade sede do município mas sim um plano municipal de habitação que remete para todo o município" ... "por forma a que o desenvolvimento do município num todo seja equilibrado"	TV
				"Apoio ao Arrendamento "	TV
				"Oficina Domiciliária - serviço móvel, gratuito, que consiste na prestação de um apoio domiciliário ao nível de pequenas reparações "	TV
			"adotar uma política de eficiência energética no parque de habitação pública, assim como nas escolas e outros edifícios municipais, essencialmente recorrendo a isolamento térmico e painéis solares fotovoltaicos e de aquecimento de águas"	P	
			"temos grandes áreas de habitação social construída na cidade, a era industrial trouxe para Lisboa muita gente que não tinha habitação própria e criaram-se as vilas operárias. Lisboa fez um grande investimento em habitação municipal e muitos desses edifícios têm sofrido modificações para melhoramentos a nível térmico e das condições de habitabilidade, mas há muito ainda por fazer. Este vai ser o grande caminho que a cidade vai ter de trabalhar nos próximos anos, de forma a ter mais equabilidade."	L2	
			"O programa de renda acessível que a Câmara de Lisboa lançou, destina-se à classe média, não a pessoas em situações de extrema carência social" ... "de apoio a rendas com o objetivo de trazer cidadãos para a cidade, para tentar inverter esta saída"	L2	
			"temos incentivado através do programa de apoio à redução tarifária o uso do transporte público, como forma também da diminuição das emissões de CO2"	F	
		Tarifas Transportes Públicos	"provou que muitas das famílias que vivem fora de Lisboa, mas que cá trabalham ou estudam, acabaram finalmente por optar por utilizar o transporte público pois agora sim, é mais económico"	L2	
		Título Único	"conseguimos ter uma única operadora para um passe único em Lisboa, através da Carris metropolitana, o passe único é o Navegante e funciona a nível municipal e metropolitano"	L2	
		Rede de Transportes	"A mobilidade é um problema não só da cidade de Guimarães, mas de todas as cidades"	G	
			"o cidadão, está disponível sim para mudar para um transporte que invoque os 3 C's, em que o cidadão tem confiança nele, se for credível e se estiver comprometido com o seu propósito"	G	
			"A nossa ideia é ter um eixo em linha férrea que ligue um maior contexto e um maior povoamento de pessoas que trabalham, ou seja, nós temos de ser capazes de retirar mais de metade dos carros que hoje em dia circulam nas estradas."	G	
			"temos autocarros gratuitos para os residentes é porque temos capacidade de atrair gente suficiente que suporta o orçamento para depois termos essa mobilidade gratuita."	C	
			"aquilo que tem verdadeiramente impacto em Lisboa é a melhoria dos transportes públicos através de ferrovias, metro, comboios e autocarros"	L2	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Ambiental	Mobilidade	Veículos com Baixa Emissão CO2	"pioneiro na promoção da mobilidade elétrica no país, o município tem investido e continua a investir em frotas ecológicas, possui carros, motocicletas, quadriciclos ecológicos"	P
				"os veículos de recolha de lixo são movidos a gás natural, veículos "verdes", a fim de reduzir a poluição e melhorar a pegada de carbono"	P
				"mudámos os veículos da câmara para veículos elétricos"	L1
				"a Carris prepara-se para substituir os seus veículos por outros que circulem com energias alternativas"	L2
				"plano de mobilidade urbana sustentável e que estamos atualmente a iniciar a sua implementação"	F
				"o nosso projeto Bike sharing, trata-se de um projeto simples, mas que terá um grande impacto"	F
				"Fafé tem uma grande ligação ao ciclismo e queremos aproveitar essa tradição para promover o uso da bicicleta, numa primeira fase no núcleo mais urbano, incentivando as crianças a irem para a escola de bicicleta e criando os parqueamentos junto das escolas."	F
				"projeto "Mini Agostinhas", que visa potenciar o uso da bicicleta em contexto escolar e promover estilos de vida saudáveis e padrões de mobilidade mais sustentáveis"	TV
				"11 km de ciclovias dentro da cidade: ... 3 perfis distintos, um em que temos uma segregação clara da bicicleta, que tem as 2 linhas uma em cada sentido, temos outras ciclovias que sendo segregadas estão ao nível do pavimento e que são separadas"... "E uma outra situação que tem a ver com arquitetura da cidade também em que temos a bicicleta a partilhar o espaço com o carro"	TV
				"permitiu-nos fazer uma coisa diferente da maioria das situações que se verificam na Europa, uma partilha entre um automóvel e a bicicleta e uma diminuição das velocidades"	TV
				"percebemos que hoje em dia 60% das crianças não sabe andar de bicicleta"... "não só criar a infraestrutura mas ao mesmo tempo avançámos nas escolas com programas para que os miúdos aprendessem a andar de bicicleta"... "sistema de bicicletas partilhadas gratuito para todos os alunos das nossas escolas"	TV
				"num ano aumentámos das 600 para as 4.000 viagens e ao dia de hoje temos picos de 6.000 viagens por mês"	TV
				"promovemos o uso da bicicleta"	L1
				"bicicleta ou trotinete, essas pessoas que o queiram fazer têm de ter segurança na cidade para o fazer e é esse caminho que Lisboa está a fazer"	L2
				Programas futuros	TV
Energia	Estações de Carregamento de Veículos Elétricos	Produção e Consumo Sustentáveis	"projeção "Eu vou a pé para a escola" que procura estimular as crianças a fazerem o seu trajeto casa-escola a pé, integradas em grupos e sempre acompanhadas por adultos"	F	
			"Temos atualmente já postos de carregamento para carros elétricos e a verdade é que após a implementação destes postos começámos a ver mais carros elétricos a circular nas ruas da nossa cidade"	P	
			"a infraestrutura necessária para carregar esses veículos está instalada"	P	
			"procedeu-se em grande parte da cidade à substituição dos candeeiros tradicionais por lâmpadas com tecnologia LED"	L1	
			"mudamos as lâmpadas para LED "	L2	
Biodiversidade	Qualidade do Ar Respirável	Redução Emissões de Som	Habitat Natural	Agostinhas: "irmos permitindo aos cidadãos fazerem a transição para um modo diferente de vida em que a seguir vamos todos ganhar com a qualidade do ar."	TV
				aposta "plano de melhoria da qualidade do ar"	P
				Mudanças ao nível do trânsito da cidade: "uma tentativa de mudarmos a qualidade de vida das pessoas no interior da cidade, em que queremos privilegiar velocidades mais baixas, menos emissão e menos barulho."	TV
				"Ministério do Ambiente e com a Agência Portuguesa do Ambiente, para a reabilitação das linhas de água, permitindo o seu usufruto, mas também para preservar os habitats naturais dessas linhas e massas de água."	F
"o município implementou soluções baseadas na natureza em toda a cidade"	P				
"a calçada de Lisboa projeta calor e foi necessário criar zonas de humificação e ensombreamentos artificiais nas zonas onde não se consegue plantar árvores"	L2				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Sustentabilidade	Ambiental	Água Potável e Saneamento	Águas Residuais Reutilizadas Redução de Consumo de Água	"desenvolvemos um sistema de reutilização de águas, naquilo que é a lavagem de ruas e rega de jardins, ainda não está implementado em toda a cidade mas está em crescimento"	L2
				"temos empresas que utilizam químicos para tingimento de fio que gastam menos 2/3 de água e é por isso uma dimensão importantíssima para o ambiente"	G
		Resíduos	Resíduos e Reciclagem	"através da reciclagem, reutilização e economia circular, onde fizemos um grande progresso"	L2
				"temos feito uma grande campanha de comunicação nesse sentido e queremos reciclar ainda mais, temos olções na rua, temos recolha de monstros, de eletrodomésticos, recolha de verdes, de restos de obras, etc."	L2
				"a pandemia atrasou um pouco a situação de acabar com os plásticos"	L2
				"É também efetuada recolha ao domicílio, mediante solicitação, de objetos fora de uso, assim como equipamentos eletrónicos e eletrónicos e de resíduos verdes"	P
		Edifícios	Princípios Verdes	"E temos também os Eocentros, onde podem ser depositados os resíduos de construção e demolição"	P
				"separamos os resíduos dos edifícios"	L1
				"Na própria cidade há discriminação e há uma pobreza grande a nível da climatização dos edifícios."	L2
				"Esta pobreza energética tem sido agora muito falada, dado ao PRR e de facto o país tem de fazer um enorme esforço para conseguir ultrapassar esta situação. "	L2
Agricultura	Iniciativas de Agricultura Urbana	"Na comunidade agrícola, criámos em 2019, o mercado bio"	F		
		"as hortas urbanas do porto"	P		
	Uso do Solo	Mercado Bio: "Este tipo de produtos, para além dos benefícios para a saúde alimentar, traz também benefícios para os solos evitando o seu desgaste, não podemos ter determinados alimentos o ano todo, tudo é sazonal, tudo tem o seu período e as pessoas já começaram a perceber isso e estão a aderir de uma forma muito positiva"	F		
		"programa de bosques nativos urbanos"	P		
		"Está a iniciar-se agora a maior obra de todas que vai proteger a cidade do nível da subida de águas, que é o Plano de Drenagem de Lisboa, que no fundo vai rever tudo o que é o subso e qual o escoamento das águas"	L2		
		"houve zonas de Lisboa que tiveram de ser vedadas à construção porque a estrutura verde obrigatoriamente vai ter de crescer"	L2		
Smart Cities	Relações com outros Municípios (nacionais e internacionais)	Benefícios	"quando somos nomeados e eleitos como uma Inteligence city, queremos mostrar o que estamos a fazer de bem mas também queremos receber o que se passa noutras cidades de boas ideias e erros para que consigamos melhorar cada vez mais."	G	
			"participamos nestas iniciativas também para receber formação neste âmbito porque existe muita formação e informação que está muito dispersa"	G	
			"Muito importante, quanto mais não seja para se conhecerem os erros que foram cometidos noutros locais "	G	
			"é fundamental para tomarmos mais eficiente e assertiva a nossa intervenção"	G	
			"podemos experienciar fóruns onde foram partilhadas experiências, projetos, ideias, constrangimentos, bloqueios e tudo isso é partilhado a nível europeu"	G	
			"temos de estar de portas abertas, temos de partilhar, refletir, implementar ações conjuntamente com outros municípios"	F	
			"quando surgiram as comunidades intermunicipais foi muito positivo, porque vieram alargar o leque das associações de municípios"	F	
			"estamos sempre a tentar pertencer a redes de conhecimento com municípios, associações, pessoas, universidades, instituições, etc., é absolutamente fundamental porque só assim é que nós conseguimos perceber se estamos a fazer coisas mal, coisas menos mal ou coisas que já são consideradas boas práticas e que podemos continuar a fazê-las sem ser necessário reinventar ou melhorar."	C	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Smart Cities	Relações	com outros Municípios (nacionais e internacionais)	Benefícios	"tanto a nível nacional como internacional"	C
				"pelas partilhas de experiências que tínhamos, nomeadamente, entre a administração local, onde tínhamos eventos específicos para Câmaras e onde se criavam dinâmicas muito interessantes e de partilha"	M
				"PRR e também dos fundos comunitários vão ser aqui uma oportunidade para se dar o salto, nomeadamente pelo facto de a nível da EU com a Green Ville, a coisa está muito focada nesta questão da transição energética, na mobilidade sustentável, na digitalização e aqui isso pode ser uma oportunidade de darmos claramente esse salto"	TV
				"Associação Nacional de Municípios"... "As redes em termos globais são absolutamente essenciais para os municípios, independentemente do facto de ser um município pequenino ou um município maior."	TV
				"se nós não tivermos acesso às redes para nos ligarem a realidades diferentes, a contextos diferentes, que nós conseguimos adaptar à nossa realidade e conseguimos partilhar aquilo que fizemos com outros, nós vamos todos perder e o grau de evolução vai ser claramente diferente"	TV
				"não só a nível de Portugal mas a nível da UE esta questão das redes e da partilha de conhecimento dentro das redes possibilita-nos claramente dar saltos em termos de conhecimento e de capacidade de fazer as coisas e de novas formas de ver as coisas, muitas vezes apesar das condições serem diferentes há projetos e boas práticas que são perfeitamente adaptáveis "	TV
				"temos vários projetos dos quais fazemos parte em conjunto com outros municípios, e como exemplo disso temos o projeto mais recente, que é o City Catalyst"... "pretende criar 21 soluções de serviços inovadores nas cidades numa lógica de plataformas urbanas integradas"... "angariação e disponibilização de dados numa lógica de dados abertos, que possam ser consultados pelos cidadãos, pelas empresas e que possam ser úteis para várias áreas"... "é um projeto onde há outros municípios envolvidos e no qual também são partilhadas boas práticas"	P
				"fazemos parte de várias entidades internacionais que têm por hábito partilhar boas práticas"... "por exemplo, do City Qualitions for Digital Rights"... "rede OASC - Open & Agile Smart Cities, que conecta cidades em todo o mundo, numa lógica de plataformas urbanas e onde podemos aprender uns com os outros"... "pode partilhar conosco e nós podemos passar a utilizá-lo porque é open source"... "há aqui uma partilha de boas práticas de ações que são implementadas na cidade"	P
				"Intelligence City Challenge"... "há vários eventos de diferentes temáticas"... "apresentar aquilo que já têm vindo a desenvolver e implementar, não só os casos de sucesso, mas também os casos de insucesso"	P
				"Sim, temos várias relações com outras cidades"	L1
				"no âmbito da área metropolitana ultimamente tem havido um esforço muito grande na área da mobilidade, começámos a colaborar e têm-se dado passos ótimos"	L1
				"Por exemplo, podia ser criada uma plataforma de gestão inteligente a nível nacional, assim como há para Lisboa. Esta plataforma é um gravador de dados, tecnologicamente complicado e de custos elevadíssimos e não acredito que muitos municípios tenham verbas disponíveis para adquirir um serviço destes, mas se por outro lado houvesse a hipótese de ter acesso a esta ferramenta a nível nacional, isso seria um passo gigante para a evolução do país em termo de <i>Smartness</i> "	L1
				"Lisboa tem desenvolvido um trabalho excelente nessa área e precisa de ser comunicado para que se torne visível e do conhecimento de todos"	L2
				"os locais não são todos iguais e os projetos não são replicáveis a 100%."	M
				"a nível nacional é muito mais difícil. Portugal é um país pequenissimo, mas temos a mania que cada município tem sempre as suas coisas e tem que ser diferente do outro, tem que ser melhor que o outro, concorre quase com o outro"	L1
"A avaliação da <i>Smart City</i> lá fora depende muito do paradigma e como se é avaliado, porque se compararmos a cidade de Matosinhos com Singapura ou Barcelona ou Londres, se calhar é muito pouco. <i>Smart</i> , mas por outro lado se compararmos Matosinhos com Moimenta da Beira o resultado poderá ser completamente diferente, depende do padrão que se usa"	M				
"Aquilo que eu considero uma cidade <i>Smart</i> é um cenário mais alargado, Singapura é um bom exemplo disso, ou outras cidades do Sudoeste Asiático"... "verdadeiramente uma cidade <i>Smart</i> , com uma gestão centralizada, com <i>Big Data</i> , com gestão em tempo real, que eu conheça aqui no sul da Europa isso ainda não existe"	M				
"as redes das quais nós fazemos parte, e as coisas abrandaram muito à conta de toda a situação da pandemia que estamos a viver, envolvem municípios que têm o dobro da nossa população e 3 vezes mais orçamento"... "implica claramente recursos financeiros, implica decisões inteligentes."	TV				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Frequência
Smart Cities	Relações	com outros Municípios (nacionais e internacionais)	Desigualdades	"há uns anos atrás, 6 anos, ter tido uma reunião com uns indivíduos de Moscovo, que vieram a Lisboa, há coisas que eles conseguem ser melhores, são uma cidade com 12 milhões de habitantes, quase o mesmo número de habitantes de Portugal, e eles conseguiram unificar os seus sistemas, de educação, saúde, etc., conseguiram criar um sistema em <i>cloud</i> em que se tornou possível a partir de qualquer ponto da cidade marcar por exemplo uma consulta médica em qualquer centro de saúde da cidade, isto só é possível porque a informação está toda acessível em qualquer centro de saúde. Na nossa realidade isso não funciona, porque cada um tem o seu sistema, não há unificação, não há partilha de dados e isso dificulta a implementação de uma rede, isso não é ser <i>Smart</i> "	L1
				"assisti a uma conferência de Shangai e o que eles fizeram em termos de <i>Smart City</i> é simplesmente brutal, tudo o que se possa comparar com aquilo é impensável, é brutal, gigantesco. São mais de 20 milhões de pessoas e eles integraram tudo, está tudo integrado. Portugal não se devia dar ao luxo de desperdiçar recursos, uma das coisas que dificulta a implementação de uma rede de informação é que cada município e serviço pode ter um sistema à escolha, não há unificação e depois os sistemas não são compatíveis, nós assim não conseguimos ser <i>Smart</i> , para mim ser <i>Smart</i> é fazer mais com menos"	L1
				"estão associados, porque o caminho das cidades inteligentes é um caminho sem retorno"	G
				"os temas da sustentabilidade e das cidades inteligentes estão associados, pois funcionam em simultâneo"	F
				"quando trabalhamos em muitos projetos, por vezes temos a sensação de que estamos a duplicar algo, porque existem várias iniciativas, vários tipos de projetos e com diferentes tipos de apoios, mas em que o objetivo final é o mesmo"	F
				nem causa nem consequência "foi uma coincidência temporal"... "O tema das cidades inteligentes é uma mera resposta à necessidade que as pessoas sentem de melhorar a sua coordenação de viverem em conjunto"	C
				"É humanamente impossível conseguir coordenar centenas ou milhares de cidadãos. É aí que entra a tecnologia, que sendo uma extensão da nossa atividade que nos permite voltar a ter essa coordenação."	C
				"a tecnologia, aqui num sentido mais abrangente; investigação, ciência e inovação; permitirá que os ODS sejam atingidos"	C
				"os temas estão associados, acontecem em simultâneo"... "não é possível ter projetos com o título <i>Smart</i> que não cumpram os requisitos da sustentabilidade"	M
				"estão associados"... "Acontecem os 2 simultaneamente sendo que se me perguntarem qual é o arranque, eu vou dizer que o arranque avança claramente pela sustentabilidade mas eu acho que é tudo um processo."	TV
				"integra o projeto "City Catalyst – Catalisador para as Cidades Sustentáveis". Trata-se de um projeto que foi estruturado em torno da ótica das cidades inteligentes e sustentáveis e que envolve 22 entidades nacionais"	P
				"as 2 coisas estão intrinsecamente ligadas"	P
				"não podemos ter uma cidade inteligente dentro daquilo que é considerado aceite como uma cidade inteligente em termos teóricos sem que ela seja sustentável mas, também não conseguimos ter uma cidade sustentável sem alguma inteligência, até porque tudo que são novas tecnologias, novas formas de interagir com o cidadão estão assentes nestas novas tecnologias, nas apps, nos websites, em toda a recolha de informação "	P
				"uma não existe sem a outra e as duas andam de braço dado"	P
"Para mim, as cidades inteligentes é um rótulo, um pacote moderno onde se juntou a tecnologia com os serviços prestados ao cidadão."	L1				
"colocar o cidadão no topo das prioridades"	G				
"Parece-me que o Ambiental tem atualmente um cunho mais vincado"... "o próprio PPR, em que grande parte dos investimentos estão direcionados quer para a transição digital quer para a transição ambiental "	M				
"O ambiental hoje é uma preocupação grande e praticamente todos os projetos <i>Smart</i> têm de ter um impacto positivo na pegada ecológica e nós temos um conjunto muito grande de projetos."	M				
"A pandemia trouxe-nos muitas coisas más, mas em termos de aceleração digital permitiu-nos dar um salto de 5 ou mesmo 10 anos e daqui para a frente sempre que for necessário fazer uma reunião com vários quilómetros de distância pelo meio, as pessoas vão sempre pensar duas vezes e possivelmente vão preferir fazê-lo por zoom ou teams em vez de se deslocarem durante 6 horas de carro e isso tem também um impacto muito positivo a nível ambiental."	M				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Smart Cities	Relações	com Sustentabilidade	Económico	"o económico, porque é aquele que condiciona tudo o resto" "o mais impactável para uma política na utilização massiva de tecnologias é o económico, porque vai reduzir desperdícios, uso de recursos, enquanto mantém o mesmo nível de conforto e qualidade de vida para as pessoas. É óbvio que os outros eixos também são impactados." "acabam todos por ter impacto e estar em consonância com aquilo que são as cidades inteligentes, porque estas podem ter ações que estão mais vocacionadas para a sustentabilidade social, outras mais para a económica e outras mais para a ambiental, por isso acho que todos os eixos dão o seu contributo" "alguns projetos que foram desenvolvidos por orientação do executivo e mais tarde acabam por ser avaliados como sendo <i>smart</i> "	G C
			Todos os Eixos	"O <i>Smart</i> tem de ser <i>Smart</i> quer para a economia, para o ambiente, mas também o cidadão, este tem de ser uma peça fundamental, porque fazer projetos que depois não têm impacto no dia-a-dia dos cidadãos ou das empresas para depois poderem alavancar os seus negócios, isso não faz sentido" "não podemos escolher" "Todos. O ambiental ganhou uma dimensão grande, porque foi o primeiro com que nos preocupámos, mas hoje em dia todos os eixos estão associados" "ter melhores serviços, melhor digitalização de serviços e maior proximidade com os serviços públicos e não públicos para com o cidadão" "educação, segurança, saúde, entretenimento ou cultura e ambiente." ... "só depois de escolhermos o sítio onde gostaríamos de viver é que pensamos nesta característica, que é a mobilidade" "desde as questões ambientais, sociais, culturais e mobilidade. Todas estas verticais teriam de convergir para que de facto o cidadão sinta que é o local ideal para viver" desmaterialização de toda "parte administrativa e processual" ... "ter a relação com o cidadão e ter tudo aquilo que é histórico do cidadão e da relação do cidadão com a autarquia dentro de um portal"..."os sistemas urbanos de gestão puros, iluminação pública, sistemas de rega, sensorização nos caixotes do lixo, acesso ao wi-fi por parte de cidadãos e toda esta outra parte dos sistemas urbanos de gestão" ... "quando temos estes 3 níveis devidamente conectados" ... "permite-nos ter dados para gestão e gerir de forma mais eficiente para os cidadãos, perceber claramente o que é que eles necessitam e por outro lado conseguimos ser mais eficientes e eficazes de forma a que o dinheiro que gastamos ao dia de hoje num conjunto de tarefas possa ser depois canalizado para tarefas que os cidadãos dão mais valor".	F M M P L1
	Cidade Ideal para Viver	Características	Serviços	"a questão de prestar melhores serviços ao cidadão e permitir que os serviços municipais sejam cada vez mais eficientes e aí a tecnologia traz também essa capacidade, nomeadamente toda a parte que diz respeito aos dados e a capacidade de nós sermos mais pró ativos em vez de sermos só reativos" "aquelas que eu realmente considero <i>smart</i> , que são novas, as que facilitam a vida das pessoas, o poder ir aos serviços da câmara, em qualquer hora em qualquer dispositivo, isso é <i>smart</i> , é novo, a tecnologia veio realmente permitir isso, não ter que me deslocar, não ter que andar com formulários, conseguir fazer tudo numa <i>App</i> ou num telemóvel" "Desde que as iniciativas tenham sentido e tenham lógica e vão num destes dois sentidos, criar uma cidade onde tenha novos e melhores serviços para os cidadãos, que seja uma cidade inclusiva, que não seja uma cidade onde não exista o conceito de que o digital divide em vez de unir, criando serviços mais ativos e eficientes."	L1 L1 L1
				Cidadãos	"é importantíssimo termos cidadãos felizes" "a tecnologia está a resolver problemas criados por haver demasiada informação, demasiados carros, demasiado desperdício de energia, etc." ... "As cidades sempre foram inteligentes e sempre o fizeram na expectativa de melhorar as condições de vida dos seus cidadãos, não é porque hoje em dia se utiliza a tecnologia que as cidades de repente começam a ser inteligentes." "qualquer governo local que crie as ferramentas de colaboração com os cidadãos será, a meu ver, uma cidade ou vila inteligente e estará mais próxima do futuro, porque o futuro também se constrói com o apoio dos cidadãos."
	Cidade Inclusiva			"uma cidade disponível, aberta" "é muito comum pensarmos em novas tecnologias e inteligência artificial, mas esta não é a realidade e às vezes até com questões muito simples nós conseguimos ser uma cidade inteligente" "Fafe já se está a tornar numa cidade inteligente"	L1 L1
					G F F

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência			
Cidade Ideal para Viver	Características		Mobilidade	"as vias de deslocação que o cidadão utiliza diariamente também são fundamentais"	G			
				"em termos de mobilidade pois tem grandes eixos rodoviários, está perto do aeroporto, do porto marítimo, se calhar tem outras dificuldades em questões do ambiente, por causa dos impactos da refinaria e do porto marítimo"	M			
				Tecnologia	"Durante a Pandemia podemos experienciar que estávamos a trabalhar numa espécie de showroom virtual e isto é pôr em prática o conceito das cidades inteligentes, foi estamos em feiras sem lá estarmos fisicamente, é mostrar um produto ou serviço a quem estava do outro lado do atlântico e que de outra forma não era possível."	G		
					"no que diz respeito ao Open Data, a possibilidade de os cidadãos partilharem algumas das suas informações para criar riqueza e criar negócio"	M		
				Investimento	"desenvolvimento económico, captação de investimento" ... "grandes empresas a criar postos de trabalho" ... "boas escolas, escola pública, acesso a serviços de saúde, serviços públicos, áreas culturais e espaços de lazer para que as pessoas possam aproveitar os seus tempos livres."	F		
					Sustentabilidade	"torná-la melhor para os cidadãos e para quem a visita, para que seja mais confortável, mais acessível, respirável e economicamente mais sustentável"	P	
				Segurança		"acho que é uma coisa muito pessoal, depende das necessidades de cada um" ... "Há coisas que são básicas, por exemplo segurança, se não tivermos segurança nós não somos felizes na nossa cidade"	L1	
						"quando introduzimos o projeto "Guimarães Marca"	G	
				Sistema de Avaliação	Benefícios	Avaliação Nacional	"Sim, pela Inteli "	G
							"a cidade de Fafe não foi avaliada em termos de <i>Smartness</i> "	G
"Em relação ao futuro é um dos nossos objetivos"	F							
"reforça essa perspectiva de que é um bom sítio para se viver. "	F							
"Que eu saiba não ..." eu acho que a cidade já tem um conjunto de situações implementadas que apontam para esse caminho. "	C							
"estamos entre os 25 melhores municípios para trabalhar, viver e visitar, são rankings diferentes"	TV							
"Sim, pelo <i>Smart City Index</i> "	TV							
"Sim, já várias vezes. Mas estas avaliações, valem o que valem, são inquéritos generalistas feitos para uma série de cidades e que são imparciais"	P							
"tem um parque industrial grande, tem mar e eu diria que Matosinhos ficará sempre bem classificada em qualquer índice de qualidade de vida para os cidadãos. "	L1							
"A cidade foi avaliada em termos de <i>Smartness</i> , como um todo, com tudo em cadeia"	M							
Sistema de Avaliação	Benefícios	Avaliação Internacional	"o ano passado fomos considerados e eleita uma <i>Inteligency City</i> , ou seja candidatámo-nos a Bruxelas onde foram cerca de 50 cidades eleitas, em Portugal foi Guimarães e o Porto"	G				
			"neste momento estamos a participar num desafio, o <i>Digital City Challenge</i> "	G				
			"reforça essa perspectiva de que é um bom sítio para se viver. "	C				
			"fazemos parte do "Intelligent City Challenge"	P				
			2020: "fomos eleitos a melhor cidade europeia pela academia do urbanismo "The Urbanism Awards"	P				
			"se for uma coisa que tenha a ver com a nossa realidade, que nós possamos monitorizar, é algo que depois podemos implementar medidas de melhoria. Se forem coisas que não estão adaptadas à nossa realidade, não, não tenho interesse, porque depois eu não consigo implementar medidas para melhorar diretamente"	L1				
			"As redes sociais hoje em dia, são outro canal muito importante, apesar de que tradicionalmente o feedback nas redes sociais é negativo, mas é um feedback e tem de ser considerado."	C				
			"as cidades inteligentes para mim são outra coisa, são as cidades que são capazes de ser inteligentes com tecnologia ou não, mas que encontram soluções para os problemas dos seus cidadãos"	C				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Smart Cities	Indicadores	Gerais	Indicadores de avaliação	"Não sei em concreto quais os indicadores analisados."	G
				"só medindo alguns indicadores é que conseguimos perceber em que patamar estamos e o que é que ainda nos falta fazer."	F
				"só quem fez essas avaliações é que poderá dar essa resposta"	C
				"Não é pelo facto de usarmos tecnologia que vamos ser mais ou menos atrativos."	C
				"a escala de Portugal, acho que estamos na linha da frente, temos muita coisa feita, muita coisa pensada e vamos certamente continuar a evoluir nesse sentido."	M
				"costuma fazer o ranking dos municípios e normalmente acho que eles colocam estes 3 patamares que é, viver, negócios e visitar."	TV
				"vamos ter que obrigatoriamente medir e monitorizar"	TV
				"As empresas já têm mais do que instalada dentro da sua cultura a questão da monitorização, mas os municípios ainda precisam de fazer esse caminho."	TV
				"essa pergunta deverá ser dirigida a quem inventou, digamos assim, o Index"	P
				"a questão da monitorização é fundamental e estas áreas como são todas muito novas ainda não há propriamente muitos kpi's definidos que possam ser utilizados para monitorizar a eficácia dessas mesmas ações, portanto os que possam existir e nos quais nos possamos basear para aferir a nossa capacidade de implementação e de diferenciação são bem-vindos."	P
				"indicadores que muitas vezes não têm sentido para muitas cidades e depois não medem outros que são relevantes para essa cidade"	L1
				"a lançar é um conjunto de indicadores que realmente permita monitorizar a evolução da cidade, não tanto em compará-la, mas sim monitorizar a evolução da cidade neste tipo de iniciativas. Estamos a fazer isso numa parceria com a Universidade Nova de Lisboa e, portanto, é algo que queremos, criar uma bateria de indicadores que nos permita monitorizar a nossa evolução..."a Universidade Nova vai fazer um levantamento de boas práticas, no sentido de perceber o que existe e depois fazemos a adaptação a Lisboa, vamos ver até que ponto a bateria de indicadores que existe a nível nacional e internacional se pode adaptar à realidade de Lisboa ou se será necessário fazer algum ajuste e com isso conseguir construir uma peça interessante, que seja relevante e que possa ser monitorizada"	L1
				"todas as semanas eu tenho questionários ou inquéritos, nacionais e internacionais, para responder e os indicadores vão variando e depois não são coerentes e por vezes são coisas sem sentido"	L1
"muitas vezes são consultoras que aplicam coisas que a nível Internacional podem até ter sentido mas que a nível nacional, como é o caso de Lisboa, não é relevante"	L1				
"se houver informações e serviços que não estejam incluídos no nosso website somos penalizados. Assim, o nível de informação que disponibilizamos aos municípios é tanto maior quanto maior for a nossa classificação nesses estudos."	G				
Comunicação				"falta também explicar o conceito das cidades inteligentes e isso compete-nos a nós, à Autarquia" ... "este conceito tem de ser desmistificado"	F
				"se eu quiser hoje em dia comunicar a todos os municípios de Cascais um determinado serviço eu não o consigo fazer na sua plenitude, eu consigo publicar esse serviço mas depois tenho de ficar à espera que as pessoas percebam que esse serviço existe e essa disfuncionalidade prejudica-nos muito a nós, Câmara Municipal e às pessoas."	C
				"a Câmara não tem é uma estratégia de <i>Top to Down</i> para as <i>Smart Cities</i> "	L1
Governança	Serviços Municipais Acessíveis <i>online</i>			"uma App que foi desenvolvida pela Comunidade Intermunicipal do Ave, que nos reporta em tempo real os problemas que acontecem em todo o concelho, através do envio de uma fotografia"	G
				"A própria App mediante a incidência na via pública vai enviar a informação para o respetivo serviço público por forma a tornar eficiente e inteligente os serviços" ... "tornar o processo mais eficiente, mais assertivo e mais ágil para o cidadão."	G
				"senhas obtidas online para resolução de problemas nos serviços autárquicos"	G
				"há muitos serviços que nós temos que obrigaram a que as pessoas se registassem connosco e isso foi positivo"	C
				"a Câmara de Matosinhos está e espero que continue a estar na linha da frente desse desenvolvimento tecnológico de serviços prestados ao cidadão, da desmaterialização. Apesar de já termos uma grande panóplia de serviços disponíveis, continuamos todos os dias a trabalhar para continuar a inovar."	M
"estamos agora a preparar-nos para lançar o portal <i>Open Data</i> "	M				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Frequência				
Smart Cities	Indicadores	Governança	Serviços Municipais Acessíveis <i>online</i>	"durante a situação da pandemia foi a criação da linha de isolamento, que teve várias nuances, acabou por envolver toda a comunidade, houve alturas em que já tínhamos Polícias municipais que iam a casa das pessoas cantar os parabéns, tratou-se de um projeto <i>Smart</i> em que conseguimos lançar uma linha 800 quase de um dia para o outro e depois tínhamos um conjunto de pessoas que faziam o atendimento, utilizando equipamento da Câmara, foi necessário criar uma escala e a própria plataforma fazia a gestão dos atendimentos "	M				
				"ao colocarmos um bocadinho de tecnologia e que no final do dia conseguimos fazer a diferença para quem está em casa e neste caso para quem não podia sair de casa, de facto é muito significativo"	M				
				"garantir que não havia a necessidade de morar no centro da cidade para se conseguir aceder a um conjunto de serviços ou de comércio ou de outras me situações que tivéssemos que tratar como por exemplo uma questão de saúde"	TV				
				"desta parte mais tecnológica da situação é absolutamente essencial" ... "é uma coisa que é necessária para o município de Torres Vedras mas eu acho que é necessária para todos os municípios" ... "ou nós enquanto município temos a capacidade de nos adaptarmos a isto e conseguimos ter uma relação com o cidadão nesse sentido ou vamos estar claramente desadequados à realidade em que eles vivem."	TV				
				Essencial será "é ter a relação com o cidadão e ter tudo aquilo que é histórico do cidadão e da relação do cidadão com a autarquia dentro de um portal que permita ao cidadão ter acesso ao seu histórico"	TV				
				"vamos ter de ter a capacidade de adaptarmos, aquilo que estivesmos a monitorizar, à realidade das necessidades das pessoas"	P				
				"através do website é possível identificar os locais onde se encontram os equipamentos de deposição de resíduos indiferenciados, ecopontos, óleos alimentares e orgânicos"	G				
				"Através dos dados que cada cidadão nos disponibiliza por meio da inteligência artificial, obviamente respeitando o RGPD, conseguimos enviar inputs a outros cidadãos daquilo que procuram de forma mais concreta"					
				"Foi criada uma App para o comércio de rua "Shop in Porto"		P			
				Planeamento	Economia	Novos Negócios	Cidadãos Envolvidos	"a forma como envolvemos a comunidade "	F
								"os projetos que vão sendo lançados em parceria com a restante comunidade, nomeadamente a comunidade escolar"	F
								"para que os cidadãos se sintam como parte integrante de uma comunidade"	F
								"mais do que inovar contribui para que os cidadãos olhem a cidade de uma outra forma, percebam que também têm o seu contributo a dar, têm o seu papel na cidade e que devem cada vez mais olhar à sua volta e preocuparem-se com o meio que os rodeia "	F
								"tínhamos também equipas no terreno que se deslocavam mediante as necessidades e dificuldades comunicadas, entre as compras de mercearia, farmácia, deslocações ao hospital, cuidados de higiene, etc"	M
								"muitas intervenções na área da saúde (teleconsultas)"	C
				Educação	Saúde	Intervenção	Consultas Médicas Realizadas <i>online</i>	"na primeira vaga fomos dos primeiros municípios a lançar uma linha de apoio ao isolamento, para ajudar quem necessitasse de compras ou produtos de farmácias, foi uma ação que teve muita adesão por parte da população e por isso teve um grande impacto"	M
"uma App que contabiliza a pegada carbónica do cidadão e a sua conversão num crédito que depois pode ser convertido numa taxa ou serviço, como por exemplo uma entrada num espetáculo, no fundo temos tentado envolver os cidadãos nesta matéria"	M								
"outros projetos com tablets e jogos educativos e conteúdos específicos para pessoas de terceira idade que lhes permite comunicar entre eles e com os netos e familiares de forma interativa"	M								
"fomos dos primeiros municípios a conseguir entregar os primeiros computadores e routers 4G às escolas, houve essa decisão estratégica em fazer esse investimento embora não fosse responsabilidade da Autarquia e fizemo-lo a bom tempo porque, entretanto, o mercado dos computadores colapsou"	M								
L1	TV	Literacia Digital	Intelligent City Challenge: "Um dos eixos estratégicos é a questão do reskilling e do upskilling e há alguns programas específicos para a questão da literacia digital "	P					
				"há iniciativas também de literacia tecnológica"	L1				
				"escola de última geração, em que os quadros são interativos"	TV				

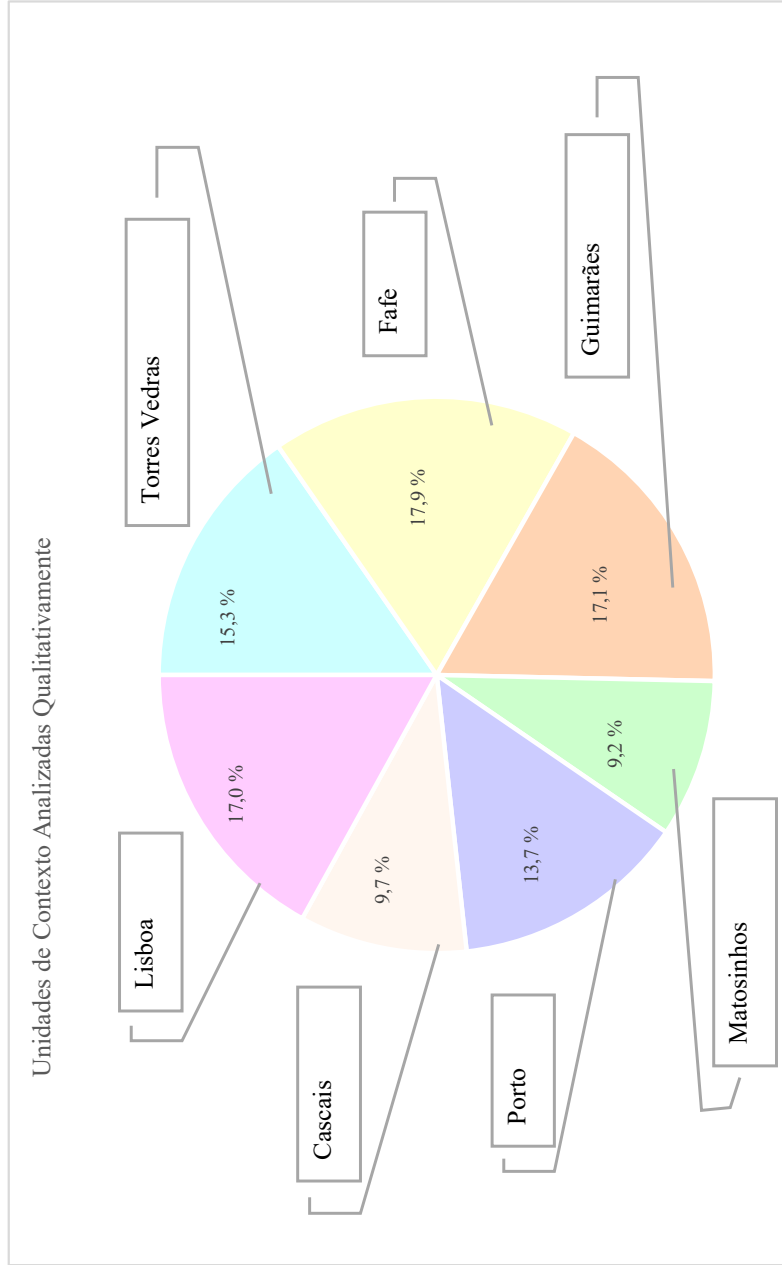
Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Frequência	
Smart Cities	Indicadores	Transportes	Informação <i>online</i> das Vias Públicas e Tráfego	"atualmente já conseguimos ter dados"... "nível de mobilidade em duas ruas"	G	
				"dentro de um futuro próximo, 3, 4 ou 5 anos, ao termos este sistema integrado vai permitir que um veículo de emergência médica que se desloque ao hospital, basta ligar o sinal de emergência e automaticamente o sistema semafórico reage a tudo isto, ou seja, tudo é bloqueado para que aquele veículo passe."	G	
				"Estamos de momento a construir um COI, Centro de informações integradas, e que vai ser fundamental para nós conseguirmos integrar toda esta informação, para fazermos uma gestão integrada dos dados que recolhemos e podê-los trabalhar para podermos tomar decisões."	G	
				"temos em ruas um conjunto de medidores que contabilizam o número de peões que passam em determinada rua. Isto dá-nos noção do fluxo de pessoas e as horas em que eles utilizam determinados espaços e se a coisa for bem gerida eu posso dar essa indicação aos comerciantes para eles adequarem os horários deles em função das pessoas que passam naquelas ruas"	TV	
				"Esta plataforma é um gravador de dados, tecnologicamente complicado e de custos elevadíssimos"	L1	
		Parques Públicos com <i>ePayment</i>	"Nós criámos um sistema integrado de gestão de estacionamento, que implicou um conjunto de ações dentro da própria cidade"... "o estacionamento acabou por ficar tarifado no interior da cidade mas sempre tendo em conta a questão dos cidadãos e dos residentes dentro da cidade garantindo que a cidade era viva e que não era pura e simplesmente o local em que as pessoas vinham trabalhar e que depois iam embora deixando a cidade completamente deserta"	TV		
			Semáforos Inteligentes	"conseguimos dar indicação luminosa aos condutores se um peão atravessar a passadeira"	G	
		Telecomunicações	Mapeamento Interativo de Ruas	"conseguimos também saber quantos peões atravessam aquela passadeira"	G	
				Internet de Banda Larga Acessível	"quantos carros sobem e descem uma rua"... "permitiu-nos apurar que existe uma rua em que por mês passamos por lá 500 mil carros"... "permite-nos a possibilidade de intervir naquela rua por forma a diminuir o tráfego e a deslocação das pessoas"	G
				Fornecimento de Internet pelo Município	"a conectividade e a internet têm de ser mais importantes ainda do que a eletrividade foi há 30 anos atrás"	G
				Sistema de Gestão de Iluminação Pública	"durante a pandemia realizámos diversas ações, obviamente de forma virtual, utilizando a plataforma MIRO"	P
				Construção ou Renovação de Espaços em Conformidade com os Princípios Verdes	"a nossa rede wi-fi pública, é distribuída de forma gratuita e chama-se "Porto Free wi-fi""	P
		Ambiente e Alterações Climáticas	Redução Emissões de Som	Monitorização da Qualidade do Ar	"implementámos uma rede lora, uma rede <i>LoT</i> , e é uma rede completamente aberta, gratuita, em que qualquer pessoa pode utilizar, qualquer <i>Start-up</i> , qualquer empresa, qualquer particular, até para a rega do seu jardim"	L1
				Monitização da Qualidade do Ar	"já temos semáforos que funcionam através de painéis solares"	F
				Redução Emissões de Som	"na iluminação pública além de utilizarmos lâmpadas <i>led</i> queremos também passar para alimentação através de painéis solares"	F
Smart Cities	Indicadores	Ambiente e Alterações Climáticas	Monitização da Qualidade do Ar	"queremos também aumentar os nossos espaços verdes pois estes ajudam na diminuição das consequências das alterações climáticas, que ajudam a refrescar algumas zonas com determinados tipos de plantas."	F	
			Redução Emissões de Som	"quer também incluir coberturas verdes nos edifícios da cidade, que são telhados naturais, com planta"	P	
			Monitização da Qualidade do Ar	"criar zonas de humificação e ensombramentos artificiais nas zonas onde não se consegue plantar árvores"	L2	
			Redução Emissões de Som	"conseguimos medir a qualidade do ar"	G	
			Monitização da Qualidade do Ar	"temos uma plataforma que regista a biodiversidade de Guimarães permite-nos analisar por exemplo que tipo de aves regressam ao habitat na cidade de Guimarães e isso acontece pela qualidade do ar"	G	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência			
Smart Cities	Indicadores	Resíduos Sólidos	Recolha Individual com Monitorização de Quantidade	"temos já muita coisa em mente como por exemplo a gestão do lixo"	F			
			Famílias	"temos a recolha de lixo realizada porta-a-porta, mas todos pagam da mesma forma"... "temos de criar um mecanismo para incentivar as famílias a reduzirem o consumo, a reutilizarem e a reciclarem"... "penalizar os que mais lixo produzem e a beneficiar os que menos lixo produzem"	F			
Marketing Territorial	Mercados Alvo	Novos e Atuais Residentes	Crianças e adolescentes	"uma vila que tem o seu modelo de crescimento assente num território construído para famílias"	C			
			Idosos	"perceber exatamente o que é que as pessoas querem, de que forma é que querem e adaptar isto aquilo que nós conseguimos realizar"	TV			
			Serviços Turísticos	"crescer e envelhecer no Porto"	P			
			Atrações Naturais	"a migração dos nossos jovens e conseguir retê-los"	F			
			Edifícios Históricos	"caminhamos para a fixação dos jovens na nossa cidade"	F			
			Monumentos	"tornar a cidade amiga das crianças"	C			
			Cultura	"Matosinhos é uma cidade que se preocupa com o bem-estar da sua população e que procura ter sempre ideias e projetos que nos ajudam a colmatar as fragilidades do ponto de vista social."	M			
			Outros	"Lisboa tem a Associação de Turismo de Lisboa, que outras cidades não têm, que apesar de ter uma organização municipal, tem os parceiros da hotelaria e restauração, mas que estão muito vocacionados para o internacional e que apontam a sua comunicação apenas para o mercado internacional"	L2			
			Atrações	Pessoas Famosos	Pessoas Competentes	"vários espaços de natureza e lazer como a Albufeira de Queimadela"	F	
						Coerente	"um vasto património histórico"	F
			Fatores de Mkt	Imagem e Qualidade de Vida	Influenciadores	Edifícios Históricos	"património UNESCO"	F
						Monumentos	"a parte difícil disto é como é que eu faço isto tudo sem perder a característica daquilo que é um núcleo ou um centro histórico"	G
						Cultura	"uma oferta variada de museus entre os quais o Museu do Rali"	TV
						Outros	"falta uma maior aposta a nível cultural"	F
Pessoas Famosos	"artesanato e tradições"	F						
Pessoas Competentes	"iniciativa "Terra Justa"... "colocou as pessoas a pensar com um sentido de comunidade, com um sentido mais lato da vivência em comunidade, como a cidade deve participar."	F						
Coerente	Apelativa	Distinta	"não é puramente municipal, tem de ser algo que extravasasse aquilo que é o poder local, tem de envolver as empresas, os artistas, os criativos, etc"	L2				
			"Lisboa, é uma das maiores cidades europeias mais atrativa para a inovação"	L1				
			"tem de ser algo que extravasasse o poder local, tem de envolver as empresas, os artistas, os criativos, etc."	L2				
Apelativa	Distinta	Coerente	Iniciativa Terra Justa: "Os convidados são não só nacionais como internacionais"... "2 elementos dos capacetes brancos da Síria, nessa altura falava-se muito da crise na Síria e foi muito interessante ver a preocupação e a interação das pessoas e como elas refletiam ao ouvirem experiências e partilhas de determinadas situações."	F				
			Coerente	"consigo comprar os legumes ao meu vizinho do lado"	TV			
			Apelativa	"esses critérios são: educação"... "a segurança"... "saúde; entretenimento ou oferta cultural e precisamente o ambiente, porque é preciso um sítio que seja bonito, seja bem tratado, em que o ar seja puro, em que as condições naturais e da natureza sejam acessíveis."	C			
Distinta	Coerente	Apelativa	"estamos entre os 5 municípios que oferecem aos seus cidadãos a melhor oferta cultural a nível nacional"	TV				

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência		
Marketing Territorial	Estratégia da Antarquia	Marca da Cidade	Ativação	"temos uma estratégia de Marketing Territorial, que inclui as empresas "Guimarães Marca""	G		
				"Quando criámos o Guimarães Marca, aplicámos o Marketing Territorial, começámos com 30 empresas e hoje temos 72 empresas"	G		
				"iniciativa "Terra Justa""...é um encontro internacional, realizado em Fafe, com a duração de 3 ou 4 dias e onde se discutem valores da Humanidade, temos tido diversos convidados e toda a comunidade é convidada a participar."	F		
				"estamos a materializar na economia real aquilo que académicamente já está provado"	G		
				"através da criação da marca "Porto." procura "trazer à superfície os valores do Porto, evidenciá-los de forma subtil, recusando espetacularidade e ostentação; não faz mais do que sublinhar e acentuar qualidades portuguesas que todos reconhecemos, mas para as quais precisamos, periodicamente, de ser alertados"	P		
				"temos uma empresa, que está precisamente a fazer esse trabalho e que está a envolver perto de 200 stakeholders diferentes"...é perceber exatamente o que é que as pessoas acham que distingue este território, quais é que são as potencialidades que têm e a partir daí então virmos a trabalhar toda essa situação de uma forma consistente."	TV		
				"Acho que Lisboa tem um caminho gigante para percorrer nesta área e não é dada essa oportunidade à cidade para crescer no campo do Marketing Territorial, porque a cidade nem uma assinatura tem"	L2		
				"A pandemia trouxe-nos muitas coisas más, mas trouxe também a oportunidade para se renascer com ideias novas, teria sido uma oportunidade excelente para fazer transparecer o posicionamento da cidade de Lisboa, no país e no mundo. Tinha sido a altura ideal para fazer um branding a nível municipal, não da Câmara, mas sim da cidade, criar a marca da cidade, definir o posicionamento, quais as áreas pelas quais queremos ser valorizados, porque a cidade tem imenso valor e um potencial enorme e acaba por ficar fragilizada."	L2		
				"alinhamento estratégico está presente em todas as situações que operam e que trabalham a marca Cascais, quer do ponto de vista local, interno, quer do ponto de vista externo como é o caso do turismo de Cascais"	C		
				Comunicação	Marca da Cidade	Ativação	"estabeleceu-se quase uma relação direta com as redações e isso depois potencia toda a questão do Marketing e da atratividade"
"há uma preocupação em se fazer um plano de comunicação e uma campanha de Marketing à volta dessa iniciativa, porque de facto existiam inúmeras iniciativas que as Câmaras tinham e que eram do conhecimento de um número restrito de pessoas"..."preocupação de divulgar, de estar presente, de criar atratividade e em Matosinhos existem essas preocupações"	M						
"comunicação constante com os cidadãos, nomeadamente através do website, onde são publicadas as novidades, os novos projetos das diversas áreas que são trabalhadas"	P						
"as Câmaras têm competências absolutamente diversas, com a gestão de um território, com imensas complexidades e na comunicação nós acabamos por ser transversais, falamos de tudo."	L2						
"o Marketing que se fez de Lisboa, daqui a 1 ou 2 anos tem de ser o de uma cidade verde, sustentável e que quer diminuir a pegada ecológica, que não dispensa ninguém."	L2						
Posicionamento	Marca da Cidade	Ativação	"temos um clube de classificação de empresas onde estão incluídas 72 empresas, representam mais de 6.000 postos de trabalho e que têm cerca de 500 milhões de Euros de volume de negócios."				G
			"Guimarães Marca acaba por ser uma alavanca para a sustentabilidade, pois as empresas que de la queiram fazer parte têm de respeitar na íntegra o regulamento da sustentabilidade, onde está incluída também o eixo da sustentabilidade social."				G
			"No fundo ainda não somos uma grande cidade inteligente, mas estamos a percorrer o nosso caminho, penso que o importante para qualquer cidade é começar a desenvolver projetos neste sentido e não parar de os desenvolver, fazendo sempre mais e melhor."				F
			"Na minha opinião sim, já podemos considerar a cidade de Fafe como uma cidade inteligente"				F
			"fazer de Cascais um melhor sítio para viver um dia, uma vida inteira"				C
			"Cascais criou um posicionamento de <i>Smart City</i> que se traduz num território procurado pela sua simplicidade, facilidade de utilização, transparência e capacidade de comunicação entre o governo e os cidadãos."	C			
			"posicionamento de Cascais foi precisamente pensado através da nossa estratégia/modelo de crescimento, mas depois daí veio o nosso posicionamento de marketing que por sua vez depois é replicado para todas as campanhas que nós fazemos, quer do ponto de vista urbanístico quer do ponto de vista de comunicação institucional, que é "o melhor sítio para viver um dia uma vida inteira""	C			
			"não tem tanta história com património comparativamente a outras cidades, pegou-se ao mar e à cultura do peixe e por isso tem o slogan "All best fish" e tenta alimentar a questão turística e a atratividade ao território com base neste slogan, como sendo a sala de jantar ou a sala de almoços do grande Porto e do Norte de Portugal"	M			
			"o município tem esta relação muito própria com a natureza e muito própria com a Terra"	TV			

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto	Frequência
Marketing Territorial	Estratégia da Antarguia	Marca da Cidade	Posicionamento	<p>"parece-me que há aqui um trabalho nesse sentido, não no sentido de promover ou de uma promoção de venda mas no sentido de efetivamente pensarmos o futuro, é pensado com base naquilo que queremos para o nosso futuro, para o futuro dos nossos filhos e, nesse sentido sim, o nosso marketing territorial será um marketing estratégico, porque é pensado no médio/longo prazo, porque é discutido, porque é feita a integração da população, porque é feita uma monitorização dos resultados alcançados, ou pelo menos pretende-se fazer"</p> <p>"através da criação da marca "Porto." procura "trazer à superfície os valores do Porto, evidenciá-los de forma subtil, recusando espetacularidade e ostentação; não faz mais do que sublinhar e acentuar qualidades portuguesas que todos reconhecemos, mas para as quais precisamos, periodicamente, de ser alertados"</p> <p>"A sustentabilidade é algo neste momento intrínseco a Lisboa, porque se antes da capital verde já se fez um longo caminho de resiliência e de construção de uma cidade mais sustentável, até mesmo porque este ano somos Capital Europeia do Desporto e se não tivéssemos a pandemia a cortar-nos mais esta oportunidade, teria sido ideal para o posicionamento da cidade como marca, como um grande palco ao ar livre, com todas as suas grandes áreas verdes, os campos de jogos, as corridas à beira rio, etc., qualquer pessoa consegue andar na cidade das sete colinas, porque a cidade está mais acessível"</p> <p>"eu digo que a sustentabilidade é a marca da cidade, mas quando pensamos na cidade não vemos isso dessa forma e é algo que precisa de ser trabalhado e construído enquanto marca."</p> <p>"Embora sejamos uma cidade vista a nível internacional como sendo aberta, culta, onde todos têm lugar, onde todos são bem tratados, este é o posicionamento internacional. "</p> <p>"o nosso negócio é com pessoas, neste caso para viverem, um dia sendo um turista ou um residente"</p> <p>"acho que é por aí que nós nos podemos diferenciar, não pela questão da cidade, mas sim pela questão do município, ter um equilíbrio tal que permita que as pessoas por um lado tirem o seu rendimento da Terra e por outro lado, as pessoas que não trabalham com a terra consigam ter o bem-estar estando a 25 minutos da capital"</p> <p>"Nós temos uma componente de hortofrutícola/agroindústria muito forte em que eles precisam de regadio, ou seja, ao longo destas linhas de água de que eu estou a falar, vai ser necessário criar um conjunto de diques que me venham a regular o caudal e que nas alturas mais secas de verão me permita utilizar essas bolsas de água, e aqui é a vertente económica, para a questão do regadio, mas eu junto a esses diques eu posso também criar zonas de estadia, de lazer e aqui tenho uma parte que é muito mais lúdica mas se faço estas ecopistas também consigo potenciar a questão da reconversão das galerias agrícolas e aqui eu tenho a parte ambiental"</p> <p>"ter um conjunto de equipamentos em que me une desde o centro de interpretação do desembarque das tropas inglesas no território do Oeste a ter uma piscina, a ter uma azenha, que é um equipamento cultural, a ter um parque verde de grande dimensão, a voltar a ter mais um conjunto de azenhas e acabar este percurso todo numa zona em que passo a ter um museu, que é um centro de interpretação da forma como era feita a macteira originalmente e aquilo que era originalmente uma ecopista e que aquilo que quando nós olhamos chamamos de caminhadas, percursos de bicicleta e andamos por aqui, passa a ser uma coisa completamente diferente, em que eu passo a ter um conjunto de coisas interligadas e em que eu estou a desenvolver o conjunto dos 3 eixos e não estou a desenvolver um único eixo"</p> <p>"Há muitas cidades em Portugal, com identidades excelentes, com recursos diferenciadores e que não se promovem, mas que deveriam fazê-lo, deveriam agarrar essas oportunidades porque o Marketing pode ajudar a conquistar moradores, investidores e turistas."</p> <p>"A sustentabilidade tem aqueles pilares dos quais não nos podemos dissociar, mas a cidade verde também é mais inclusiva e economicamente sustentável e resiliente"</p> <p>"não pode ser visto como uma perspetiva turística, tem que ir muito mais além"</p> <p>"Pode e deve ser desenhado pensando as questões da sustentabilidade e as questões das cidades inteligentes"</p> <p>"acho também que o Marketing Territorial não sustenta as <i>Smart Cities</i> "</p> <p>"acabam por beneficiar as 2 situações, ou seja, eu ao ter esta questão do marketing territorial devidamente definido e ao estar a apostar nessa situação isto vai puxar pela questão desta cidade, enquanto cidade inteligente"</p> <p>"se nós conseguirmos promover todo o nosso território de forma clara "... nós vamos potenciar claramente essa questão da sust. social"</p> <p>"se entendermos o marketing numa lógica de garantir a ligação, garantir uma boa ligação, garantir uma exequibilidade, aí sim pode sustentar as cidades inteligentes."</p> <p>"Sem Marketing Territorial a cidade inteligente não é conhecida pelas pessoas e não é valorizada naquilo que são as políticas autárquicas"</p> <p>"dotar a marca Cascais, com um determinado tipo de produtos e de argumentos que nos permita atingir precisamente esse objetivo"</p> <p>"esta App foi agora apadrinhada pela google e poderá inclusive ter um boost de publicidade"</p>	P
				P	
				L2	
				L2	
				L2	
				C	
				TV	
				TV	
				TV	
				L2	
L2					
F					
F					
C					
TV					
TV					
P					
L2					
C					
M					

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Frequência
Marketing Territorial	Visão do marketing	Ações de Marketing	Marketing Operacional	"há uma preocupação da Câmara em promover iniciativas que promovam a inovação a nível da cidade em geral"	L1
			Marketing Estratégico do Território	"Temos aproveitado o assinalar de algumas datas, como por exemplo o Dia Mundial da Água, o Dia Mundial do Ambiente, o Dia Internacional da Biodiversidade, o Dia da Floresta, etc., para dar maior visibilidade a estas temáticas"	F
				"hoje em dia vivemos numa sociedade demasiado dinâmica para que se consiga fazer Marketing a longo prazo"... "uma perspectiva a curto e médio prazo, sendo que a própria dinâmica das Autarquias inviabiliza que seja de outra forma."	M
				"quando vamos a qualquer país, a qualquer feira internacional, nós vamos como "Guimarães Marca", enquanto Território, Património da Humanidade, Capital Europeia da Cultura, como cidade desportiva, mas também como tecido industrial, promovendo assim as empresas"	G
				"Tivemos uma primeira experiência"... "com a bolsa de turismo de Lisboa em que chamámos todos os agentes locais das mais variadas atividades para participarem num stand conjunto e foi um sucesso, conseguimos uma enorme adesão por parte dos privados e conseguir ter expressão como um território coeso."	F
				"garantidamente que vai promover a sustentabilidade social dando um grande enfoque e promovendo a nossa cidade para o bem-estar social"	F
				"posicionamento de Cascais foi precisamente pensado através da nossa estratégia/modelo de crescimento, mas depois daí veio o nosso posicionamento de marketing que por sua vez depois é replicado para todas as campanhas que nós fazemos, quer do ponto de vista urbanístico quer do ponto de vista de comunicação institucional, que é "o melhor sítio para viver um dia uma vida inteira"	C
				"a qualidade de vida dentro deste município. É boa no sentido em que eu estou a tocar em todos os pontos e é má no sentido em que não existe aqui uma coisa que eu diga é "isto", não é a capital do móvel, mas é bom no sentido em que há um conjunto de situações que podem ser aproveitadas e tirar partido delas."	TV
				"uma cidade que procura adotar boas práticas e implementá-las e que tem feito esse percurso"	P
				"Tem de se saber gerir as expectativas das pessoas, neste caso dos autarcas, e fazer-lhes ver que uma estratégia de Marketing Territorial é um processo que demora anos até estar concretizado, não é uma coisa que se faz agora e que amanhã já está em prática."	L2
				"não é um conceito académico"	TV
				Paradigma	"agora estamos numa mudança de paradigma e estamos a trabalhar mais numa perspectiva de programas e de estratégias, definição de estratégias e implementação de ações"
			"O Marketing Territorial não é só conceptual, ele é aplicado no nosso dia a dia"	G	
			"só quem tem uma estratégia de Marketing Territorial é que consegue perceber a importância das cidades inteligentes, porque vê outros mundos, outras dimensões, outros caminhos a serem percorridos e outras inovações que acontecem no âmbito do Mkt"	G	
			"O plano de marketing territorial vai permitir posicionar-nos no mercado intermunicipal, nacional e internacional"	F	
			"fundamental em todo o nosso planeamento estratégico"	C	
			"não se trata de um conceito meramente académico, porque todo o trabalho que tem vindo a ser feito no município do Porto tem tido a capacidade de angariar uma série de empresas da nova senda tecnológica que se tem instalado no Porto e que tem criado uma série de postos de trabalho e que com isso criam-se outro tipo de sinergias, isso é o resultado do trabalho que tem vindo a ser feito"	P	
			"O Marketing Territorial é importantíssimo, sem ele as cidades não evoluem, até podem evoluir, mas o que acontece é que nunca vão ser reconhecidas, porque o Marketing vai fazer todo o desenvolvimento, tem de acautelar a estratégia de crescimento para acompanhar a cidade, sempre a médio e longo prazo."	L2	
			"apesar de sabermos que iríamos demorar mais tempo decidimos ser nós a elaborar o plano"... "este será mais realista e mais ajustado"	F	
			"a nossa estratégia está muito focada na sustentabilidade social e ao trabalharmos um plano de marketing territorial não podemos deixar isso de parte, tem de estar incluído"	F	
		Planeamento	"Não acho que seja só académico. Eu acho que esta nova geração de autarcas já não entende isso dessa forma"... "pela dimensão quer pelo número de atividades que se fazem e pela forma como se comunica"	M	
			"para cidades urbanas como Matosinhos, não tenho dúvidas que o Marketing é fundamental e que ajuda a promover a cidade"	M	
			"temos que ter muito bem definido o que é que queremos"... "as potencialidades do meu município e tentar rentabilizar essas potencialidades ao máximo e fazer esse caminho"	TV	
			"Apesar de não aplicarmos o Marketing Territorial na nossa estratégia autárquica, estamos quase sempre no topo dos rankings, imagine se fizéssemos"	L2	



Legenda Frequências:

Torres Vedras	85
Fafe	99
Guimarães	95
Matosinhos	51
Porto	76
Cascais	54
Lisboa	94
Total	554

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência	
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Agenda Política	Compromissos	13	
			Eficácia	6	
		Relevância	Política Autárquica	14	
			Reconhecimento Nacional	2	
			Reconhecimento Internacional	15	
		Participação dos Cidadãos no Planeamento	Orçamento Participativo	2	
			A minha Rua	6	
			Outros	14	
			Diagnóstico de Qualidade de Vida	16	
		Contribuições para Planeamento	Comunicação	5	
			Comunidade Empresarial	1	
			Governo Local	3	
			Ambição "Melhor Cidade para viver"	9	
		Eixos da Sustentabilidade	Relevância	Ambiental	7
				Económico	5
				Social	15
	Todos os Eixos			7	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência
Sustentabilidade	Económico	Inovação & Empreendedorismo	Competitividade	5
			Investigação & Desenvolvimento	9
			Projetos Colaborativos	17
		Mercados de Exportação / Internacionalização	Fortalecimento dos negócios locais	1
		Negócios e Industrias	Manter os negócios atuais e desejáveis	8
			projetar infra-estruturas e serviços para crescimento económico	6
			ajuda a novos empreendedores	2
			atrair empresas e filiais	6
	Social	População	Risco de pobreza	5
			Reduzir desigualdades	5
		Emprego	Estabilidade	1
			Programas de apoio aos cidadãos	6
		Recreio	Iniciativas de atração turística	2
			Edifícios históricos	1
			Ruas	2
		Saúde	Apoios	3
			Qualidade de Saúde	4
			Infraestruturas	1
		Educação	Infraestruturas	1
			Projetos	10
			Qualidade de Ensino	2
			Ensino Universitário	1
			Bolsas de Estudo	3
			Necessidades Educativas Especiais	2

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência
Sustentabilidade	Social	Segurança	Sociedade Estável / Confiança	3
		Habitação	Reabilitação de Habitações	9
	Ambiental	Mobilidade	Tarifas transportes públicos	2
			Título único para Transportes públicos	1
			Rede de transportes	5
			Veículos com baixa emissão CO2 - Eléctricos, GNL, Hidrogénio	4
			Bicicletas partilhadas	10
			Programas futuros	1
			Energia	Estações carregamento veículos eléctricos
		Produção e Consumo Sustentáveis		3
		Biodiversidade	Qualidade do Ar Respirável	2
			Redução Emissões de Som	1
			Habitat natural	3
		Água Potável e Saneamento	Águas residuais reutilizadas	1
			Redução de consumo de água	1
		Resíduos	Resíduos e reciclagem	2
			Resíduos de plástico reciclados	1
			Resíduos eléctricos reciclados	1
		Edifícios	Princípios Verdes	4
		Agricultura	Agricultura urbana	2
	Uso do solo		4	

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência	
Smart Cities	Relações	com outros Municípios (nacionais e internacionais)	Benefícios	21	
			Dificuldades	2	
			Desigualdades entre cidades	5	
		com Sustentabilidade	Causa ou Consequência	13	
			Social	1	
			Ambiental	3	
			Económico	2	
		Cidade Ideal para Viver	Características	Todos os Eixos	5
				Serviços	7
	Cidadãos			3	
	Cidade Inclusiva			3	
	Mobilidade			2	
	Tecnologia			2	
	Investimento			1	
	Sustentabilidade			1	
	Sistema de Avaliação	Benefícios	Avaliação Nacional	10	
			Avaliação Internacional	7	
Desvantagens		Comunicação Cidadãos	2		

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência
Smart Cities	Indicadores	Gerais	Indicadores de avaliação	14
		Governança	Comunicação	4
			Serviços municipais acessíveis online	13
			Infraestruturas de IT	1
		Economia	Novos negócios	1
		Planeamento	Cidadãos envolvidos no planeamento municipal	5
		Saúde	Consultas médicas realizadas online	1
			Intervenção	1
		Educação	Literacia Digital	5
		Transportes	Informação online Vias públicas e tráfego	4
			Parques públicos com e-payment	1
			Semáforos inteligentes	2
			Mapeamento interativo de ruas	1
		Telecomunicações	Internet de banda larga acessível	2
			Internet fornecida pelo Município	2
		Energia	Sistema de gestão de iluminação pública	2
		Ambiente e Alterações Climáticas	Construção ou Renovação de Espaços em conformidade com os princípios verdes	1
			Monitorização da Qualidade do ar	2
			Redução Emissões de Som	1
		Resíduos Sólidos	Recolha individual com monitorização de quantidade	2

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência
Marketing Territorial	Mercados Alvo	Novos e Atuais Residentes	Famílias	3
			Crianças e adolescentes	3
			Idosos	1
		Turistas e Viajantes	serviços turísticos	1
	Fatores de Marketing	Atrações	Atrações naturais	1
			Edifícios históricos	3
			Monumentos famosos	1
			Cultura	2
			Outros	3
		Influenciadores	Pessoas Famosos	1
			Pessoas competentes	1
		Imagem e Qualidade de Vida	Coerente com a realidade local	1
			Apelativa	1
			Distinta	1
	Estratégia da Autarquia	Marca da Cidade	Ativação	8
			Comunicação	6
			Posicionamento	14
		Promoção da cidade	Território	13
			produtos/serviços	2
	Visão do Marketing	Ações de Marketing	Marketing operacional de "venda de cidades" (visão a curto prazo)	1
			Marketing estratégico do território (visão a médio prazo)	2
			Marketing estratégico e integrado de desenvolvimento territorial(visão a longo prazo)	7
		Aplicação de Marketing Territorial	Paradigma	3
Planeamento			11	

Anexo X - Frequências das Subcategorias

1 / 2

Tema	Categorias	Subcategorias	Frequência
Sustentabilidade	Estratégia Autárquica	Agenda Política	19
		Relevância	31
		Participação dos Cidadãos no Planeamento	38
		Contribuições para Planeamento	18
	Eixos da Sustentabilidade	Relevância	34
	Económica	Inovação & Empreendedorismo	31
		Mercados de Exportação / Internacionalização	1
		Negócios e Industrias	22
	Social	População	10
		Emprego	7
		Recreio	5
		Saúde	8
		Educação	19
		Segurança	3
		Habitação	9
	Ambiental	Mobilidade	23
		Energia	5
Biodiversidade		6	
Água Potável e Saneamento		2	
Resíduos		4	
Edifícios		4	
Agricultura		6	
Smart Cities	Relações	com outros Municípios (nacionais e internacionais)	28
		com Sustentabilidade	24
	Cidade Ideal para Viver	Características	20
	Sistema de Avaliação	Benefícios	17
		Desvantagens	2
	Indicadores	Gerais	14
		Governança	18
		Economia	1
		Planeamento	5
		Saúde	2
		Educação	5
		Transportes	8
		Telecomunicações	4
Energia		2	
Ambiente e Alterações Climáticas		4	
Resíduos Sólidos	2		
Marketing Territorial	Mercados Alvo	Novos e Atuais Residentes	7
		Turistas e Viajantes	1
	Fatores de Marketing	Atrações	10
		Influenciadores	2
		Imagem e Qualidade de Vida	3
	Estratégia da Autarquia	Marca da Cidade	28
		Promoção da cidade	15
	Visão do Marketing	Ações de Marketing	10
Aplicação de Marketing Territorial		14	



Representação Visual das Frequências nas Subcategorias