

A GOVERNANÇA COLABORATIVA E A *E-GOVERNANCE* NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL: ESTUDO DE CASO DOS 308 MUNICÍPIOS PORTUGUESES

Ireneu de Oliveira Mendes¹, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia²,
Viviana Acúrcio Andrade³, Alexandre Dias Carreiro Santos Serra⁴

Resumo: O presente estudo pretende aferir qual o impacto que a Governança Colaborativa tem na *E-Governance* e de que forma esta afeta a administração local. Para tal, o presente artigo inicia com uma apresentação de natureza teórica que define, enquadra e conceptualiza os principais conceitos trazidos à colação. A metodologia adotada foi de natureza quantitativa tendo sido desenvolvido um inquérito à população em geral, foi também realizada uma análise cluster, recorrendo à informação constante dos websites dos 308 municípios existentes em Portugal. Como conclusões, destaca-se a heterogeneidade nas avaliações obtidas nos sites dos municípios portugueses, no quadro das dimensões analisadas, o que permite considerar que a informação pesquisada pelos cidadãos que dela necessitam, seja conseguida de forma diferente entre municípios, tal como a tipologia de serviços disponíveis à população seja também diversa a variados níveis o que dificulta a padronização de procedimentos por parte dos interessados, representando assim uma oportunidade de melhoria no que respeita a critérios de acessibilidade e transparência da informação disponibilizada à população.

Palavras-chave: *E-Governance*; governança colaborativa; administração pública; administração local; municípios.

-
- 1 Assistente Convidado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Investigador colaborador do Instituto Jurídico.
 - 2 Doutoramento em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) - Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Licenciatura em Estatística de Gestão de Informação - Universidade Nova de Lisboa (NOVA). Licenciatura em Direito - Universidade de Lisboa (ULisboa). Professor na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Consultor para a Área de Planeamento e Política Legislativa da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ) do Ministério da Justiça de Portugal.
 - 3 Mestre em Administração Público-Privada pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
 - 4 Assistente Convidado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Mestre em Administração Público-Privada pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

-- ARTIGO RECEBIDO EM 05/07/2023. ACEITO EM 04/09/2023. --

COLLABORATIVE GOVERNANCE AND E-GOVERNANCE IN LOCAL ADMINISTRATION: CASE STUDY OF THE 308 PORTUGUESE MUNICIPALITIES

Abstract: The present study aims to assess the impact that Collaborative Governance has on E-Governance and how it affects local administration. To this end, this article begins with a theoretical presentation that defines, frames and conceptualizes the main concepts brought to the fore. The methodology adopted was of a quantitative nature, with a survey of the general population having been carried out. A cluster analysis was also carried out, using information from the websites of the 308 municipalities in Portugal. As conclusions, we highlight the heterogeneity in the evaluations obtained on the websites of the Portuguese municipalities, within the framework of the analyzed dimensions, which allows us to consider that the information searched for by the citizens who need it, is achieved differently between municipalities, such as the typology of services available to the population is also diverse at various levels, which makes it difficult for interested parties to standardize procedures, thus representing an opportunity for improvement with regard to criteria of accessibility and transparency of the information made available to the population.

Keywords: e-governance; collaborative governance; public administration; local administration; municipalities.

1 INTRODUÇÃO

A presente investigação teve como objetivo principal aferir qual o impacto que a Governança Colaborativa tem na *E-Governance*, tendo como objeto de análise a administração local portuguesa. Deste modo, repartimos o presente estudo em três momentos distintos, onde se inicia com uma apresentação de natureza teórica que visa definir, enquadrar e conceptualizar os principais conceitos trazidos à colação; de seguida, apresenta-se a metodologia adotada, na qual procedeu-se a uma análise dos sites dos 308 municípios portugueses, para a realização de uma análise cluster, que visou aferir a maturidade da *E-Governance* em Portugal e um estudo de caso que pretendeu compreender qual o impacto da *Collaborative Governance* e da *E-Governance* em Portugal, tendo sido para tal aplicado um inquérito por questionário à população em geral, e aplicado um modelo de investigação contendo 13 hipóteses de investigação.

É ainda desenvolvida uma seção relativa à apresentação e discussão de resultados, onde se apresenta o modelo de investigação final e onde constam as hipóteses de investigação com e sem significância estatística e posteriormente é ainda desenvolvida a análise de clusters. No final, são apresentadas as principais conclusões do estudo bem como fornecidas janelas de oportunidade de investigação futura para o desenvolvimento das temáticas centrais tratadas no presente artigo.

1.1 O processo de constante reforma da Administração Pública Portuguesa

Em 2019, Tavares, apresenta uma extensa análise à evolução do panorama da Administração Pública (AP) portuguesa, no pós 25 de abril de 1974 até à atualidade. Segundo o mesmo autor, a AP apresenta deficiências e lacunas, explicadas pela recente democratização do país no pós ditadura. Em Portugal, a AP assentava-se num modelo de governação burocrático. Com a transição para um regime democrático, assistiu-se a um aumento considerável das áreas de intervenção do Estado. Neste período, Tavares (2019)

retrata um tempo de crescimento do capital humano na AP, que associa diretamente ao aumento de funções do Estado, ao programa de nacionalizações e à absorção de recursos humanos provenientes do processo de descolonização, o que ocorre até 2005. Ainda na ótica do autor suprarreferido, é durante esse momento que a *New Public Management* (NPM) se difunde, sendo que na década de 90 são implementadas na Europa diversas reformas administrativas.

Tavares (2019), refere ainda que, em Portugal, a NPM teve o seu eco com a delegação de competências para institutos públicos. De acordo com o autor, em 1974 existiam em Portugal 22 institutos públicos, sendo que em 2002 o número ascendia a 440. O autor nota ademais que a criação de institutos públicos foi igualmente acompanhada pela implantação de empresas públicas. O investigador reflete sobre os primórdios das reformas na AP, afirmando que “um traço característico da administração pública portuguesa é a adesão a modas” (TAVARES, 2019, p. 53). Dessa forma, fica patente que Portugal seguiria os passos tomados pelos países europeus, e começa, assim, a surgir uma crescente preocupação com a qualidade na AP. Num período posterior se dá maior atenção ao cidadão e como a AP se relaciona com este e presta os seus serviços numa ótica de melhoria contínua. Numa sumarização de 15 anos de reformas (1986-2001):

Várias tendências internacionais influenciaram este processo de reforma: cidadãos-clientes no centro da atividade da administração; atenção em missões e resultados, em detrimento do primado das regras, regulamentos e recursos; promoção da delegação de competências tendo em vista a maior participação dos colaboradores e outros interessados; estímulo às parcerias entre os três setores (público, privado e sociedade); e recurso a mecanismos de mercado por garantias de melhor serviço e não por razões meramente ideológicas ou orçamentais (TAVARES, 2019, p. 56).

Em Portugal, as reformas tiveram como principais preocupações a modernização, a eficiência e a aproximação aos cidadãos. Procurando-se a redução de custos, a direção com foco no cumprimento da missão, o primórdio dos resultados, a simplificação administrativa, a descentralização e a promoção da qualidade dos processos e dos serviços, e ainda a centralidade no cidadão em sua atuação. No entanto, Tavares (2019), reflete que essas reformas estiveram sujeitas a uma dicotomia entre a tradição legal – centralizadora – e a procura pela diminuição da distância entre a AP e o cidadão, que à semelhança de outros países europeus, significativamente centralizados, tem como principal fator a existência de um paradigma baseado no direito administrativo, focado em aspetos formais (SCHAAP; FRANZKE; VAKKALA; TELES, 2023). Também Bilhim (2021), efetua uma resenha dos últimos 20 anos de reformas administrativas. Para além disso, são identificados cinco princípios, segundo os quais, as reformas foram desenvolvidas, nomeadamente: “desburocratização”; “aproximação dos serviços às populações”; “participação dos interessados na gestão da administração pública”; “descentralização”; “desconcentração” (BILHIM, 2021, p.4).

O autor reforça a busca pela eficiência e eficácia nos gastos, tendo em vista a diminuição da despesa pública, primando então pela procura do aumento da produtividade e ainda da qualidade dos bens e serviços prestados pelos serviços públicos aos cidadãos. É ainda salientado um “desassossego” que afetou a Administração Pública: o surgimento de

processos de gestão privada, nomeadamente “alianças estratégicas, competências nucleares (*core business*); o advento do movimento da *Total Quality Management*; a reengenharia de processos; a liderança carismática, visionária, emocional; a organizações em rede; (...)” (BILHIM, 2021, p. 5). Por fim, destaca ainda que “emergência de novas ideias sobre nova gestão, modernização e reforma cujos princípios orientadores são oriundos das teorias da administração: a Nova Gestão Pública, a Reinvenção da Governação, o Novo Serviço Público, Novo Estado Weberiano e a Nova Governança Pública” (BILHIM, 2021, p. 5).

Dos estudos de Bilhim (2021), Tavares (2019) e Schaap *et al.*, (2023), é possível elaborar um quadro que permite sumarizar os marcos principais das reformas e inovações implementadas na AP portuguesa, que apresentamos de seguida, no Quadro I:

Quadro I: Síntese das reformas/inovações na AP em Portugal

Ano	Reforma/inovação
1992	Conselho Nacional de Qualidade
1993	Carta de Qualidade dos Serviços Públicos
1999	Criação da primeira Loja do Cidadão
2002-2005	Criação do SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, com base nos princípios de Gestão por Objetivos de Drucker (1954).
2005	PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.
2006	Programa SIMPLEX ⁵ – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa
2012	PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
2014	Agência para a Modernização Administrativa

Fonte: autoria própria com base nos estudos de BILHIM (2021); TAVARES (2019) e SCHAAP *et al.*, (2023)

Sumarizadas as principais inovações/mudanças, é altura de avaliar estas reformas.

Schaap *et al.*, (2023), na avaliação que efetuam dos 45 anos de reformas, afirmam o seguinte:

Apesar da implementação da mudança, e sobretudo da institucionalização de novas práticas no setor público, em particular num contexto que é resultado de uma longa tradição de centralização e de cultura legalista, tende a ser relativamente lento, estes 45 anos de democracia testemunharam avanços significativos na simplificação administrativa, modernização, aproximação ao cidadão, melhorias na eficiência dos serviços públicos e responsabilização (SCHAAP; FRANZKE; VAKKALA; TELES, 2023, p. 446-447).

5 “O SIMPLEX é o programa emblemático da política de modernização administrativa em Portugal.” Informação adicional pode ser encontrada em: <https://www.simplex.gov.pt/>.

Os mesmos autores destacam ainda, que “iniciativas recentes têm procurado a aproximação aos cidadãos e uma aposta em parcerias com o setor privado e terciário, visando a procura de estratégias para a criação e entrega conjunta de políticas públicas” (p. 446).

Tavares (2019), por sua vez, considera evidente o “progresso na desburocratização e simplificação do relacionamento entre a administração e o cidadão” (p. 64). Contudo, não deixa de notar que estes processos de mudança, em especial no setor público, tendem a ser morosos, receando que não seja possível aceder de forma precisa até que ponto estas alterações contribuíram para alterar a conotação negativa associada à burocracia, e de que forma aproximaram o cidadão à AP.

No que concerne aos resultados destas reformas, Bilhim (2021, p.17) refere que as reformas levadas a cabo, nos últimos 20 anos, em que Portugal teve 6 governos chefiados por 3 primeiros-ministros, podem ser caracterizadas como reativas, fragmentárias e assimétricas, bem como imitativas por força da influência externa da União Europeia. O autor considera ainda que se não fosse a ação da União Europeia e a pressão dentro dos limites nacionais, os governos mencionados não teriam levado a cabo as reformas implantadas.

Na seção seguinte abordar-se-á o contributo que a governança de base colaborativa ao nível local pode oferecer para melhorar a atuação da AP.

2 A GOVERNANÇA COLABORATIVA AO NÍVEL LOCAL

Bianchi *et al.* (2020), propõem uma estrutura onde se considere a governança colaborativa como ferramenta para resolução dos problemas de gestão e de políticas públicas, com o objetivo de demonstrar o valor desta abordagem. Para além disso, na ótica destes autores:

(...) the importance of collaboration among government agencies and other partners, such as private organizations and nonprofits, is part of several streams of literature such as collaborative public management, multi-partner governance, joined-up government, public value management, or networked government (BIANCHI *et al.*, 2020, p. 14).

Ademais, outros pesquisadores definem governança colaborativa como:

A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets (ANSELL; GASH, 2008, p. 544-545).

Da definição apresentada por estes estudiosos, destacam-se seis critérios fundamentais que sustentam a governança colaborativa, nomeadamente: a) o arranjo colaborativo é iniciado por instituições ou agências públicas; b) os participantes incluem atores não estatais; c) os participantes envolvem-se diretamente no processo de tomada de decisão, não são meramente consultados pelas agências públicas; d) arranjo colaborativo é formalmente organizado e reúne-se coletivamente; e) o arranjo colaborativo procura tomar decisões por consenso; f) o foco da colaboração é na gestão pública ou nas políticas públicas.

Outro aspecto importante, é o ressaltado no estudo de Ansell e Gash (2008), sobre a participação de *stakeholders* não estatais. Na concepção destes autores, os *stakeholders* têm responsabilidade nos resultados das políticas, pelo que devem estar diretamente envolvidos no processo de tomada de decisão, isso num alinhamento com os estudos de Freeman (1997), Leach, Pelkey e Sabatier (2002). Ansell e Gash (2008), afirmam ainda que, para se distinguir a governança colaborativa de formas casuais de interação, a colaboração deve assumir um critério formal de cooperação. Outra distinção pertinente feita por estes autores, relaciona-se com o âmbito da governança colaborativa, que foca nos assuntos e políticas públicas, sendo orientada para a procura do consenso no processo de tomada de decisão.

Vignieri (2020), compilou algumas definições de *Collaborative Governance* presentes na literatura que se enunciam no Quadro II:

Quadro II: Matriz de definições de Governança Colaborativa apresentadas pela literatura

Autores	Definições
Cepiku (2016)	“Collaborative governance studies have put more emphasis on collaboration rather than on governance”
Huxham, Vangen, Huxham e Eden, (2000)	“Collaborative governance may be a way to manage relationships between the public and private sectors”
Borgonovi, (2002); Osborne, (2006); Pessina, (2014)	“It spans the spectrum from cooperation, through coordination, to collaboration and can be considered an alternative conception of public governance in respect to New Public Management, where the market and hierarchy were predominant practices”
Hill e Lynn (2003)	“Collaborative governance takes place in an institutional environment where multiple actors find a collective logic. It differs from competition and hierarchy because of the voluntary base of collaboration, which in turn depends on the value generated and on the incentive mechanisms”
Ansell e Gash (2008)	“governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus oriented and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.”

Fonte: adaptado de VIGNIERI (2020).

Emerson e Nabatchi (2015), apresentam ainda uma definição de governança colaborativa que, partindo do conceito oferecido por Ansell e Gash (2008), incorpora a noção de natureza transfronteiriça, essa introduzida por Kettl (2006) e, ainda, engloba noções trazidas por McGuire (2006). Na visão dos dois primeiros autores acima mencionados, a governança colaborativa não se limita à esfera da gestão pública e do setor público, propondo a seguinte definição:

(...) we define collaborative governance as the processes and structures of public policy decision making and management that engage people across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private, and civic spheres to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished (EMERSON; NABATCHI, 2015, p. 18).

Emerson e Nabatchi (2015), no seguimento do que é apresentado pela literatura, associam o surgimento da governança colaborativa a dois eventos principais: a) os *wicked problems*⁶- empobrecimento da educação, saúde e dos sistemas de justiça; deterioração dos transportes e energia; alterações climáticas, entre outros; b) complexidade do contexto em que estes problemas requerem solução.

Estas duas circunstâncias justificam, na ótica dos autores, a necessidade de colaboração que ultrapassa os limites das fronteiras territoriais.

2.1 A Cooperação Intermunicipal

Hulst e van Montfort (2007) *apud* Goldsmith (1992, p. 393-394), afirmam que todo o sudoeste europeu subscreve o princípio da autonomia do governo local, desempenhando este um papel importante na prestação de serviços públicos no (pós) Estado de bem-estar social.

Devido à heterogeneidade dos governos locais europeus, sobretudo em aspetos relacionados com a sua dimensão (territorial e populacional), os subníveis de governo existentes em cada país (dois, três ou mais), a finalidade da sua atuação (funções que desempenham no sistema administrativo) e ainda o grau de autonomia e discricionariedade de que os mesmos dispõem para o desempenho das suas funções, Hulst e van Montfort (2007), com base no estudo de Bennett (1993) distinguem dois tipos de governos locais: a) governos locais enquanto órgão comunitário, que representa a ideia de um nível superior de participação política – majoritariamente os governos locais do sul europeu; b) governos locais que são agentes para a prestação de serviços públicos com maior proximidade dos seus consumidores – onde se englobam os governos locais do norte europeu. No entanto, pela dificuldade em determinar o grau de autonomia de cada governo local, que difere de país para país, uma vez que cada nação define legal e constitucionalmente a autonomia das suas entidades locais, o estudo de Hulst e van Montfort (2007) foca-se na cooperação intermunicipal.

Como fator elementar da cooperação intermunicipal, Hulst e van Montfort (2007) apontam as evoluções que ocorreram nos 50 anos anteriores, nomeadamente o aumento da escala de produção de serviços públicos, de forma a responder às exigências dos cidadãos, a desertificação de algumas regiões e a crescente mobilidade populacional.

Na ótica de Bennett (1993), estes fenómenos explicam, que os governos locais e as suas estruturas se tenham tornado menores (a nível territorial) do que as suas atividades, bem como o facto de existirem investimentos em infraestruturas e projetos que ultrapassam as suas fronteiras territoriais. Outro fator apontado, trata-se da proximidade: as decisões e ações de um governo local irão afetar os seus “vizinhos”. Neste sentido, as fortes interdependências entre processos sociais em grande escala numa sociedade cada vez mais complexa e entre intervenções correspondentes do governo local, requerem uma governação

6 O termo *Wicked Problems* é amplamente utilizado pela literatura, atribuindo-o a Rittel e Weber (1973), e refere-se a problemas de difícil ou impossível resolução.

numa escala que vá além da escala territorial, inclusive das comunidades maiores (HULST, VAN MONTFORT, 2007, p. 3).

Por fim, Hulst e van Montfort (2007) identificam a pressão dos mercados nos governos locais como fator determinante da cooperação intermunicipal. O aumento da oferta na prestação de serviço oferecido pelo setor privado foi potenciado pelas privatizações do Estado, diminuindo a intervenção governamental nesta área.

Todas estas alterações, colocaram pressão nos governos e em especial nos locais, de acordo com Hulst e van Montfort (2007) e, para dar resposta a este problema, registaram-se uma série de alterações, designadamente: a) reformas territoriais – junção de municípios em unidades administrativas de maiores dimensões de governo local; b) limitação do escopo operacional e da autonomia do governo local – redistribuição das responsabilidades pelos vários níveis governamentais e atribuição de poderes administrativos e/ou recursos a níveis superiores de poder relativamente ao planeamento e coordenação de políticas locais – resultado da descentralização; c) envolvimento do setor privado e do setor empresarial do estado na prestação de serviços públicos – empresas públicas ou externalização da prestação de serviços; d) arranjos cooperativos entre autarquias locais (grupos de municípios, autoridades e agências do poder local, e entre os municípios e organizações do setor privado).

Sobre o anteriormente exposto, os autores declaram que:

Cooperation involving municipalities has boomed since the 1950s in a wide variety of forms and shapes: from single purpose to multipurpose; from mutual consultation to joint operation of inter-municipal agencies, involving small and large numbers of municipalities and including different territorial scales, sometimes involving private sector organizations and upper-level government (HULST; VAN MONTFORT, 2007, p. 7).

Teles (2016), identifica os fatores que estão na origem da cooperação intermunicipal, sendo eles os seguintes: a) Natureza do problema – os problemas que as organizações enfrentam são cada vez mais complexos e interdependentes, pelo que esforços conjuntos e partilha de recursos é vista como uma forma de dar resposta a esses desafios; b) Histórico de colaboração anterior – a existência de redes com pessoas e organizações que já participaram de atividades de cooperação anteriormente potencia a cooperação intermunicipal (*Intermunicipal Cooperation* – IMC); c) Contexto territorial e identidade – a geografia e identidade territorial podem estar na origem de problemas comuns; d) Balanço das relações de poder – assimetrias entre municípios envolvidos em IMC pode dificultar iniciativas futuras; e) Contexto institucional – a Lei e o quadro regulatório, podem fomentar ou constringer a decisão de colaborar dos municípios; isso entre outros fatores.

Raudla e Tavares (2018), identificam na literatura os principais benefícios associados à cooperação intermunicipal, designadamente: as economias de escala; a negociação melhorada de acordos de externalização; a melhoria dos ratings de crédito como meio de captação de fundos externos. Outros autores constataam que a cooperação intermunicipal tem sido altamente encorajada por reformas nacionais e pela regulação europeia. Este fenómeno, é associado pelos autores ao facto de se ter questionado a capacidade dos governos locais de proverem um nível adequado de prestação de serviços, o que, por conseguinte, tem

resultado na prestação conjunta de serviços através da cooperação intermunicipal (SILVA; TELES; FERREIRA, 2018, p. 2).

No caso de Portugal, alguns pesquisadores definem a cooperação intermunicipal como “(...) a top-down/induced form of cooperation as legal forms and financial incentives encouraged local governments to cooperate with one another” (SILVA; TELES; FERREIRA, 2018, p. 2). De acordo com Correia *et al.*, (2019) “A necessidade de cooperação e de coordenação são os elementos principais para o início de qualquer relação intergovernamental” (p. 88). Os autores identificam a necessidade de colaboração entre os atores locais como sendo de extrema importância, pois apresenta-se como a solução para dificuldades financeiras.

De seguida apresentar-se-á o posicionamento metodológico adotado na investigação desenvolvida.

2.2 A relevância da *E-Governance* hodiernamente

O advento da era digital levou várias organizações e estruturas a integrar as tecnologias da informação e comunicação na sua atuação e a governação não é exceção. Nesse sentido, a *E-Governance* tornou-se uma ferramenta importante na atualidade (INGRAMS; MANOHARAN; SCHMIDTHUBER; HOLZER, 2020). Este amplo conceito diz respeito à prática e aplicação das tecnologias da informação e comunicação na governação, com o objetivo de proporcionar serviços públicos à comunidade em geral de forma eficiente, fácil e transparente. Existem inúmeras definições de *E-Governance*, cuja escalpelização das suas origens e perspetivas não representa o cerne do presente artigo, no entanto, existe aspecto em comum: o facto de o governo eletrónico envolver o uso da tecnologia da informação, e especialmente da Internet, para melhorar a prestação de serviços governamentais a cidadãos, empresas e outras agências governamentais permitindo que os cidadãos interajam e recebam serviços de diferentes níveis de governo de forma mais eficaz.

Encontram-se identificados na literatura da área fatores que influenciam a adoção e desenvolvimento dos serviços digitais ao nível local, agrupando-se em três categorias: facilitadores externos, que dizem respeito à competição política e às exigências dos cidadãos; facilitadores internos, que contemplam a capacidade organizativa, a profissionalização dos funcionários e a dimensão da força de trabalho; e barreiras, sendo uma das que tem maior expressão a que está ligada às exigências dos cidadãos e ao seu envolvimento (MANOHARAN & INGRAMS, 2018).

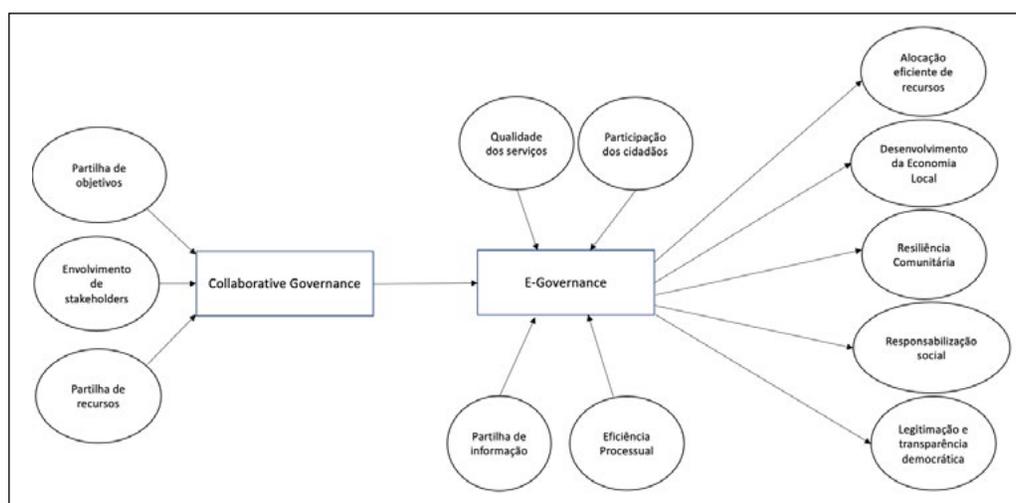
Pela ampla utilização dos termos *E-Governance* e *E-Government*, importa estabelecer uma distinção entre ambos. Fang (2002), distingue a *E-Governance* de *E-Government*, na medida em que coloca a *E-Governance* para além do escopo do *E-Government*. O autor engloba no conceito de *E-Governance* o governo, a participação dos cidadãos, partidos políticos e organizações, funções parlamentares e judiciais, ao passo que o *E-Government* apresenta um escopo mais reduzido, tratando da prestação de informação e serviços através de meios eletrónicos. Fang (2002), identifica ainda o potencial da *E-Governance* no que concerne à participação direta dos cidadãos em atividades políticas que se estendem além do

governo, incluindo a *E-Democracy*, a votação online e a participação em atividade política online.

3 METODOLOGIA

A pesquisa prática desenvolvida para o presente partiu de dois procedimentos metodológicos: uma análise cluster que visou analisar a maturidade da *E-Governance* em Portugal e um estudo de caso que pretende compreender qual o impacto da *Collaborative Governance* e da *E-Governance* em Portugal, através da aplicação de um inquérito por questionário. Como elemento fundamental de toda a pesquisa prática, foi criado um modelo teórico inicial, que se apresenta de seguida.

Figura I: Modelo teórico inicial



Fonte: autoria própria

Tendo por base o referencial teórico previamente apresentado, consideraram-se as catorze variáveis: a) “Partilha de objetivos”; b) “Envolvimento de *Stakeholders*”; c) “Partilha de recursos”; d) “*Collaborative Governance*”; e) “Qualidade dos serviços”; f) “Partilha de informação”; g) “Participação dos cidadãos”; h) “Eficiência Processual”; i) “*E-Governance*”; j) “Alocação eficiente de recursos”; k) “Desenvolvimento da economia local”; l) “Resiliência comunitária”; m) “Responsabilização social”; n) “Legitimação e transparência democrática”. Com base no modelo de investigação de partida foram formuladas 13 hipóteses de investigação.

Quadro III – Hipóteses Formuladas

Hipóteses Formuladas
H1: A variável Partilha de objetivos tem um impacto direto e positivo na variável Collaborative Governance.
H2: A variável Envolvimento de stakeholders tem um impacto direto e positivo na variável Collaborative Governance.
H3: A variável Partilha de recursos tem um impacto direto e positivo na variável Collaborative Governance.
H4: A variável Collaborative Governance tem um impacto direto e positivo na variável <i>E-Governance</i> .
H5: A variável Partilha de informação tem um impacto direto positivo na variável <i>E-Governance</i> .
H6: A variável Eficiência processual tem um impacto direto e positivo na variável <i>E-Governance</i>
H7: A variável Participação dos cidadãos tem um impacto direto e positivo na variável <i>E-Governance</i>
H8: A variável Qualidade dos serviços tem um impacto direto e positivo na variável <i>E-Governance</i> .
H9: A variável <i>E-Governance</i> tem um impacto direto e positivo na variável Alocação eficiente de recursos
H10: A variável <i>E-Governance</i> tem um impacto direto e positivo na variável Desenvolvimento da economia local;
H11: A variável <i>E-Governance</i> tem um impacto direto e positivo na variável Resiliência comunitária
H12: A variável <i>E-Governance</i> tem um impacto direto e positivo na variável Responsabilização social
H13: A variável <i>E-Governance</i> tem um impacto direto e positivo na variável Legitimação e transparência democrática

Fonte: autoria própria

3.1 Dimensão quantitativa - O Impacto da *Collaborative Governance* e da *E-Governance* na Administração Local Portuguesa

Relativamente à recolha de dados aplicou-se um inquérito por questionário, dirigido à população em geral, recorrendo à ferramenta *Google Forms*. O objetivo principal do inquérito foi compreender qual a perceção dos cidadãos relativamente à *Collaborative Governance*, à *E-Governance* e aos resultados que a última pode gerar, de forma a compreender como estes conceitos podem de facto estar associadas à satisfação mais eficaz das necessidades dos cidadãos, bem como se os podem aproximar da administração local e da formulação e implementação de políticas públicas. O questionário era composto por um total de 41 afirmações, nas quais se pretendia que o respondente indicasse o seu grau de concordância com as mesmas, tendo por base uma Escala de Likert, onde os valores variavam entre “1” – discordo totalmente a “10” – concordo totalmente. Por fim, o questionário terminava com uma questão de resposta aberta, a saber: “Considerando os temas abordados no questionário deixaria alguma medida ou sugestão que gostaria de ver implementada no seu município?”. Esta questão, toma em consideração o município de residência de cada respondente e permitiu-nos aceder às recomendações que fariam ao mesmo, numa ótica de satisfação das necessidades dos cidadãos.

O questionário esteve disponível para resposta durante 31 dias (de 5/4/2021 a 6/5/2021), tendo resultado na obtenção de um total de 263 respostas úteis. Tendo o

questionário sido aplicado recorrendo à técnica de amostragem não probabilística de bola de neve, as 263 respostas obtidas, 167 (63,5%) são do sexo feminino e 96 (36,5%) são do sexo masculino, não são representativas do universo (toda a população portuguesa). Reconhecendo este aspeto como uma das limitações do estudo, importa sublinhar que em termos nacionais, não se conhece uma estrutura de trabalho de investigação semelhante até à data, consubstanciando-se assim como um aspecto inovador, embora no futuro possa ser robustecido se aplicado em diferentes zonas do país e com uma amostra de maior dimensão. A faixa etária que representa um maior número de respondentes é entre os 20 e 25 anos, sendo a idade máxima de 64 anos e a idade mínima 18 anos. Relativamente às habilitações literárias, 111 (42.2%) respondentes possuem uma licenciatura, 107 (40,7%) o ensino secundário, 41 (15.6%) possuem um mestrado e 3 (1,1%) respondentes têm um doutoramento. No que concerne ao município de residência, obtivemos registo de respondentes de 69 municípios diferentes.

3.2 A análise cluster

Atendendo ao quadro teórico exposto e aos principais conceitos em estudo, relativamente à *E-Governance*, foi possível identificar 5 dimensões fundamentais, sobre as quais deveria recair a análise: Informação, Comunicação, Serviços, Participação e o Site, tendo como base investigações desenvolvidas anteriormente de que são exemplo os trabalhos de Dias e Gomes (2014), Lee-Geiler e Lee (2019).

Baker (2008), enfatiza no seu estudo a importância da usabilidade dos *websites* para o *e-government*. Através da análise de estudos realizados anteriormente acerca da qualidade e usabilidade de *websites* de governos nacionais, regionais e locais, identifica variáveis que são recorrentes nos estudos, sendo disso exemplo, a) informação básica sobre a jurisdição; b) documentos; c) download de formulários; d) comunicação com as autoridades; e) informações sobre a comunidade; f) transmissão de reuniões públicas. De forma a auxiliar a análise dos sites dos municípios formulou-se o quadro dos parâmetros analisados (Quadro IV), onde se estabeleceram parâmetros a observar para cada dimensão.

Estabelecidos os principais parâmetros a ter em consideração para cada dimensão, surgiu a necessidade de criar uma escala de avaliação. Assim, foram criados 3 níveis de avaliação: fraco, moderado e forte. A cada parâmetro foi atribuído um nível de avaliação.

Quadro IV: Parâmetros de avaliação dos sites dos municípios

Dimensão	Parâmetros de avaliação
Informação	Acesso público a documentos (orçamento, atas de reuniões); Contactos do município; Informação genérica relativa ao município (missão, história, introdução); Informações de interesse para a comunidade (escolares, sanitárias, etc); Informações relativas a notícias, eventos, etc; Mapas; Ofertas de emprego; Pesquisa avançada;
Comunicação	Disponibilização de contactos; Suporte para outros idiomas; Update automático de atualizações sobre o município mediante subscrição; Base de dados/arquivo; Download de formulários; Canais de comunicação direta com o município; Apoio ao munícipe online;
Serviços	Informação sobre serviços do município; Conexão com os serviços prestados; Efetuar pedido de serviço online; Pedidos de licenças e certificados online; Permite efetuar pedido de serviço, processamento e prestação online; Apoio ao consumidor; Gratuito; Permite efetuar pagamentos relativos a serviços municipais online (taxas, serviços, etc) ;
Participação	Permite submeter queixas/sugestões; Transmissão das reuniões municipais; Fóruns de discussão/grupos de chat; Participar em sondagens; Informações relativas a eleições (regulamentos, locais de voto, resultados) ; Participar em processos de discussão pública; Discussão e participação no orçamento participativo;
Site	Facilidade de utilização; Organização; Interatividade; Resposta/ajuda;

Fonte: autoria própria

Num segundo momento, considerando o estudo teórico prévio, enriquecemos a análise cluster com a recolha de dados, tendo para tal sido consultados os dados disponibilizados por PORDATA⁷ e INE⁸.

7 Para informação adicional aconselha-se a consulta: <https://www.pordata.pt/Municipios>.

8 Para informação adicional aconselha-se a consulta: https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html.

Os dados referidos no ponto anterior foram tratados com recurso ao *software* SPSS, através do qual se realizou uma análise de *Two-Step Cluster*, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Quadro V: Distribuição do Cluster

		N	% of Combined	% of Total
Cluster	1	280	92,4%	90,9%
	2	23	7,6%	7,5%
	Combined	303	100,0%	98,4%
Excluded Cases		5		1,6%
Total		308		100,0%

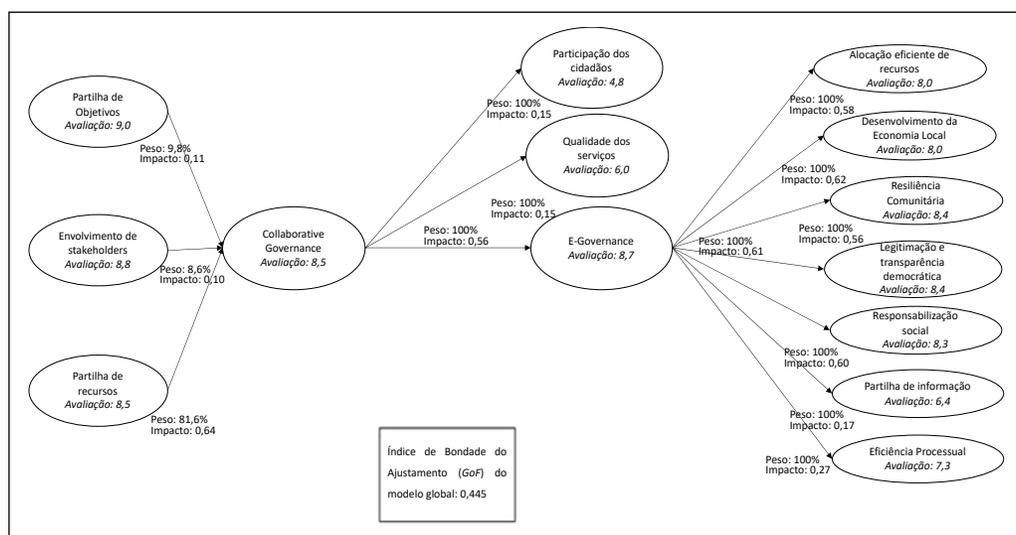
Fonte: autoria própria

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 O Impacto da Collaborative Governance e da E-Governance na Administração Local Portuguesa

Os dados recolhidos no questionário foram utilizados para realizar uma avaliação ao modelo teórico inicial. A avaliação do modelo foi feita com o recurso ao *Software AMOS*, desenvolvido para a aplicação de modelos de equações estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*). Da avaliação obtida, resultou o modelo de perceções apresentado na Figura II e que se analisa de seguida.

Figura II: Modelo de investigação final



Fonte: autoria própria, com base nos resultados obtidos decorrentes da aplicação do inquérito por questionário

Da análise da Figura II, concluímos que as 14 variáveis em estudo oferecem significância estatística para um nível de confiança de 95,00% (0,9500). Das 14 variáveis latentes, todas obtêm uma avaliação positiva e relativamente elevada, com exceção da “Participação dos cidadãos”, que obteve a avaliação de 4,8 pontos. Relativamente às variáveis com uma avaliação mais elevada, destacamos a “Partilha de objetivos” (9,0) e o “Envolvimento de Stakeholders” (8,8). Da observação dos resultados apresentados no modelo de percepções obtido, constata-se que para um nível de significância de 0,05 o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão “Partilha de recursos”, teria um impacto de 0,64, na dimensão *Collaborative Governance*, ao passo que as variáveis “Envolvimento de Stakeholders” e “Partilha de objetivos” teriam apenas o impacto de 0,10 e 0,11 pontos respetivamente. Através do modelo de percepções obtido, podemos ainda constatar que para um nível de significância de 0,05, o aumento de 1 ponto na avaliação média, da variável *Collaborative Governance*, teria um impacto de 0,15 nas variáveis “Participação dos cidadãos” e “Qualidade dos serviços”.

Relativamente à variável independente *Collaborative Governance*, constata-se que o aumento de 1 ponto na classificação média teria um impacto de 0,56 na variável independente *E-Governance*.

No que concerne a variável *E-Governance*, constatamos através dos resultados do modelo de percepções, que para um nível de significância de 0,05, o aumento de 1 ponto na avaliação média desta dimensão, teria um impacto mais significativo nas variáveis “Desenvolvimento da economia local” com um total de 0,62 e na “Legitimação e transparência democrática”, com um impacto de 0,61. O impacto da dimensão nas restantes variáveis situa-se próximo destes valores. Quanto ao índice de bondade do ajustamento (GoF), o valor global para o modelo é de 0,445, o que torna os valores obtidos globalmente aceitáveis.

4.2 Análise Cluster da Maturidade da *E-Governance* Em Portugal

A análise cluster encontrou 2 clusters, o primeiro engloba 280 municípios e o segundo 23 municípios. Este segundo cluster pode ser explicado tendo em consideração determinadas características dos municípios, que levaram ao seu agrupamento num mesmo grupo (cluster). Considerando os municípios que compõem este cluster, pensamos que fatores como a densidade populacional (AM Lisboa, Porto, Coimbra) o facto de na sua maioria serem capitais de distrito, possam explicar o seu agrupamento num cluster. A análise cluster realizada permitiu sistematizar a avaliação dos municípios nas 5 dimensões previamente definidas, tendo por base os níveis de avaliação previamente expostos, de seguida são apresentados os resultados obtidos para cada dimensão:

Quadro VI: Avaliação da Dimensão Informação

		Forte		Moderado	
		Freq	%	Freq	%
Cluster	1	276	92,3%	4	100,0%
	2	23	7,7%	0	0,0%
	Combined	299	100,0%	4	100,0%

Fonte: autoria própria

Da análise dos resultados obtidos para a dimensão informação, podemos concluir que dos 308 municípios portugueses nenhum obteve o nível de Fraco na avaliação da informação disponibilizada. Mais se observa que os municípios do Cluster 2, estão inseridos no nível de avaliação elevado na dimensão da comunicação.

Quadro VII: Avaliação da Dimensão Comunicação

		Forte		Fraco		Moderado	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Cluster	1	72	85,7%	2	100,0%	206	94,9%
	2	12	14,3%	0	0,0%	11	5,1%
	Combined	84	100,0%	2	100,0%	217	100,0%

Fonte: autoria própria

No que concerne à dimensão da comunicação, concluímos que apenas 2 dos 308 municípios apresentam um nível considerado Fraco tendo em conta os parâmetros de avaliação apresentados, sendo esses municípios do Cluster 1. A maioria dos municípios do Cluster 2 apresenta um nível Elevado na avaliação da dimensão da comunicação.

Quadro VIII: Avaliação da Dimensão Serviços

		Forte		Fraco		Moderado	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%
Cluster	1	35	83,3%	39	97,5%	205	93,2%
	2	7	16,7%	1	2,5%	15	6,8%
	Combined	42	100,0%	40	100,0%	220	100,0%

Fonte: autoria própria

Da análise do Quadro VIII, podemos concluir que relativamente à dimensão dos serviços a maioria dos municípios apresenta o nível de avaliação moderado. Este resultado parece resultar da possibilidade de completar o pedido e/ou a prestação de um serviço de forma totalmente online e a realização de transações online.

Quadro IX: Avaliação da Dimensão Participação

		Forte		Fraco		Moderado	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Cluster	1	27	75,0%	106	97,2%	146	93,0%
	2	9	25,0%	3	2,8%	11	7,0%
	Combined	36	100,0%	109	100,0%	157	100,0%

Fonte: autoria própria

No que respeita à dimensão da participação, onde os parâmetros de avaliação procuraram analisar o incentivo à participação ativa dos cidadãos, a avaliação geral enquadra-se num nível Moderado (147 municípios), estando no nível Fraco 109 municípios.

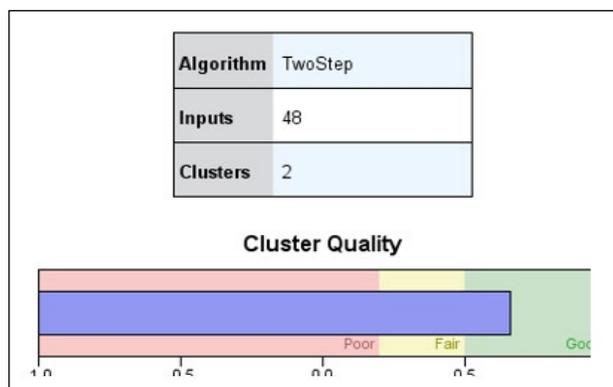
Quadro X: Avaliação da Dimensão do Website

		Forte		Fraco		Moderado	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Cluster	1	151	89,3%	6	100,0%	123	96,1%
	2	18	10,7%	0	0,0%	5	3,9%
	Combined	169	100,0%	6	100,0%	128	100,0%

Fonte: autoria própria

Por fim, na dimensão Website, o objetivo primordial era analisar a facilidade de utilização do *site*, sendo que a avaliação geral é Forte, pelo que os municípios portugueses conseguiram criar *sites* que são de fácil e intuitiva utilização, o que é importante para a adoção do *e-government*.

Figura III: Sumário do Modelo



Fonte: autoria própria

No sumário do modelo apresentado, os “*inputs*”, dizem respeito às 48 variáveis consideradas para a análise cluster que resultam dos dados recolhidos na análise dos sites dos 308 municípios portugueses e dos dados estatísticos relevantes, previamente identificados.

No que concerne à qualidade do cluster, medida através da *Silhouette measure of cohesion and separation* – medição global da *Goodness-of-fit* dos clusters encontrados – o resultado foi globalmente positivo apresentando um valor superior a 0,5.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo visou compreender qual a perceção dos cidadãos relativamente à *Collaborative Governance*, bem como à *E-Governance* e aos resultados que esta pode gerar, para perceber de que forma estes conceitos podem, de facto, estar associados a uma maior satisfação das necessidades dos cidadãos, e ainda perceber se é possível fomentar uma aproximação destes à administração local com o objetivo de serem agentes ativos e desta forma coautores na formulação e implementação de políticas públicas de base territorial. Tendo em conta o modelo final e os resultados obtidos, é possível observar que as hipóteses foram globalmente confirmadas. No que diz respeito à análise cluster da maturidade da *E-Governance* em Portugal, realizada à luz do trabalho de Dias e Gomes (2014), foi levada a cabo uma extensa análise dos sites oficiais dos 308 municípios portugueses, com o intuito de saber qual o grau de maturidade da *E-Governance* em Portugal. A análise foi enriquecida com a recolha de dados, através da consulta dos sites da PORDATA e INE. Da análise cluster resultam dois clusters: o primeiro engloba 280 municípios e o segundo 23 municípios. A razão de ser deste segundo cluster parece residir em determinadas características dos municípios, que levaram ao seu agrupamento num mesmo grupo (cluster).

Para a dimensão informação, é possível concluir que nenhum dos 308 municípios portugueses obteve o nível de Fraco na avaliação da informação disponibilizada, e os municípios do Cluster 2, estão inseridos no nível de avaliação elevado na dimensão da comunicação. No que concerne à dimensão da comunicação, concluímos que apenas 2 dos 308 municípios apresentam um nível considerado Fraco tendo em conta os parâmetros de avaliação apresentados, sendo esses municípios do Cluster 1. A maioria dos municípios do Cluster 2 apresenta um nível Elevado na avaliação da dimensão da comunicação. Relativamente à dimensão dos serviços a maioria dos municípios apresenta o nível de avaliação moderado, facto que pode ser atribuído sobretudo a parâmetros de avaliação como a possibilidade de completar o pedido e prestação de um serviço totalmente *online* e a realização de transações *online*. No que respeita à dimensão da participação, onde os parâmetros de avaliação procuraram analisar o incentivo à participação ativa dos cidadãos, a avaliação geral é num nível Moderado - 147 municípios, estando o nível Fraco atribuído a 109 municípios. Por fim, na dimensão Website, o objetivo primordial era analisar a facilidade de utilização do *site*, sendo que a avaliação geral é Forte, pelo que os municípios portugueses conseguiram criar *sites* que são de fácil e intuitiva utilização, o que é importante para a adoção do *e-government*.

Do cruzamento da revisão bibliográfica elaborada, com a abordagem metodológica seguida no presente artigo, é possível considerar que a governança colaborativa e a *e-governance* podem potenciar-se entre si, na medida em que a criação e fortalecimento de acordos de colaboração ao nível dos órgãos de governo locais pode levar ao incremento do uso de práticas da *e-governance*, e, em sentido inverso, o uso destas práticas pode ser potenciador do surgimento de arranjos colaborativos que permitam o desenvolvimento

dos agentes governativos e dos cidadãos que neles participarem ou cuja ação dos primeiros seja sinônimo de resultados benéficos para os segundos. Nesta lógica, o desenvolvimento de futuros estudos, representa uma oportunidade para aprofundar o conhecimento teórico e prático na relação destes conceitos visando um ganho geral para as comunidades.

Relativamente às limitações do estudo, identificamos como principais barreiras a inexistência de dados estatísticos atualizados, para a análise cluster, a título de exemplo, utilizam-se dados estatísticos de 2011 relativamente às habilitações literárias da população, e de 1976 concernentes à participação democrática para comparação com dados de 2017⁹. Uma outra limitação decorre do total de respondentes do questionário aplicado, que apesar de considerarmos o número total de respostas como sendo uma base aceitável para estudos futuros, esta não reúne respostas de respondentes de diversos municípios.

Como janela de oportunidade para investigação futura, acreditamos que a replicação do estudo com a participação mais disseminada pelo território, que vise captar a percepção de respondentes (idealmente) dos 308 municípios possibilitaria a obtenção de resultados mais robustos. Uma outra possibilidade prende-se com a inclusão de novas dimensões de análise ao modelo de investigação apresentado, que potencie a sua replicação de forma mais consistente. Por fim, urge continuar a explorar as diferentes contribuições que os arranjos colaborativos de base local podem oferecer ao desenho, implementação, monitorização e avaliação de políticas públicas, considerando que os agentes responsáveis pela governação local dispõem de um conjunto de oportunidades que lhes permite responder com mais qualidade e de forma mais objetiva às diferentes solicitações da população. Sendo para tanto fundamental aumentar não apenas a sua autonomia, nas suas mais diversas dimensões de análise, mas também a fiscalização da sua atuação, estreitando assim os laços de confiança e credibilidade junto dos eleitores.

REFERÊNCIAS

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(4), p. 543-571, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

BAKER, D. L. Advancing E-Government performance in the United States through enhanced usability benchmarks. **Government Information Quarterly**, 26(1), p. 82-88, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.01.004>.

BIANCHI, C.; LUNA-REYES, L. F.; RICH, E. Enabling Collaborative Governance through Systems Modeling Methods: Public Policy Design and Implementation. In **Springer Nature Switzerland AG** (Vol. 4), 2020.

9 Aquando da realização do presente estudo, ainda não tinham sido publicados os resultados definitivos do XVI Recenseamento Geral da População e do VI Recenseamento Geral da Habitação, abreviadamente designados por Censos 2021.

BILHIM, J. As reformas da administração pública em Portugal: últimos 20 anos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, 26(84), p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725>.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. DE O.; BILHIM, J. A. de F. A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da nova governação ao nível local: uma análise comparada. **Lex Humana** (ISSN 2175-0947), 11(1), p. 110-128, 2019.

DIAS, G. P.; GOMES, H. 'Evolution of local e-government maturity in Portugal', Proceedings of the 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI2009), Barcelona, Spain, 2014.

EMERSON, K.; NABATCHI, T. **Collaborative Governance Regimes**. Georgetown University Press, 2015.

FANG, Z. E-Government in Digital Era: Concept , Practice, and Development, p. 1-22, 2002.

HULST, R.; VAN MONTFORT, A. Inter-Municipal Cooperation in Europe. In **Springer**, 2007.

INGRAMS, A.; MANOHARAN, A.; SCHMIDTHUBER, L.; HOLZER, M. Stages and Determinants of E-Government Development: A Twelve-Year Longitudinal Study of Global Cities. **International Public Management Journal**, 23(6), p. 731-769, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1467987>.

LAYNE, K.; LEE, J. Developing fully functional E-government: A four stage model. **Government Information Quarterly**, 18(2), p. 122-136, 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1).

LEE-GEILLER, T.D.; LEE, S. Using government websites to enhance democratic **E-Governance**: a conceptual model for evaluation. *Gov. Inf. Q.* 36, 208-225 (2019)

MANOHARAN, A. P.; INGRAMS, A. Conceptualizing E-Government from Local Government Perspectives. **State and Local Government Review**, 50(1), p. 56-66, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0160323x18763964>.

RAUDLA, R.; TAVARES, A. F. Inter-municipal Cooperation and Austerity Policies: Obstacles or Opportunities? In F. Teles & P. Swianiewicz (Eds.), *Inter-Municipal Cooperation in Europe, Governance and Public Management*, p. 17-41, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62819-6_18.

SCHAAP, L.; FRANZKE, J.; VAKKALA, H.; TELES, F. **Territorial Innovation in Less Developed Regions**. Palgrave Studies in Sub-National Governance. Springer International Publishing, 2023.

SILVA, P.; TELES, F.; FERREIRA, J. Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity? **International Review of Administrative Sciences**, 84(4), p. 619–638, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852317740411>.

TAVARES, A. F. **Administração Pública Portuguesa**. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.

TELES, F. Local governance and intermunicipal cooperation. In **Local Governance and Intermunicipal Cooperation**, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/9781137445742>.

VIGNIERI, V. Leveraging collaborative governance: How co-production contributes to outcomes and public value in a small town. Enabling collaborative governance through systems modeling methods: Public policy design and implementation, p. 47-71, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-42970-6_3.