



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Relatório de Estágio Curricular na Divisão
Municipal de Relações Internacionais e de
Protocolo da Câmara Municipal do Porto**

Elisa Raquel Fortuna Pinto

Relatório para obtenção do Grau de Mestre em
Relações Internacionais
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luís Guilherme Marques Pedro

Covilhã, abril de 2015

Dedicatória

À minha avó materna, que apesar de já não estar presente, sinto que esteve mais perto do
que nunca*

Agradecimentos

À minha mãe, Amélia, pelas palavras sábias e de incentivo que sempre me acalentaram nas fases mais difíceis. À minha irmã Ana, pelo carinho e palavras de alento a que sempre me habituou. Ao meu pai, João, pelo seu apoio e preocupação. À Mimi, por se manter tão presente na minha vida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Guilherme Marques Pedro, pela sua disponibilidade e apoio incondicionais. Agradeço, particularmente, pelo rigor com que me orientou, pelos desafios que me colocou, e pela motivação que me incutiu desde sempre.

Não poderia deixar de agradecer à Câmara Municipal do Porto pela experiência que me proporcionou enquanto estagiária, que em muito contribuiu para o meu crescimento, tanto a nível profissional como pessoal. Em particular, agradeço a todos os colegas da DMRIP e ao meu orientador de estágio Dr. João Paulo Cunha, por me fazerem sentir parte integrante da Divisão, e por me terem proporcionado diariamente uma aprendizagem plena e agradável. Não tenho palavras para expressar a importância que esta experiência teve na minha vida.

Às minhas amigas Andreia, Joana, Joaquina e Vera, pelas palavras de conforto e apoio, e pela compreensão que demonstraram nesta fase, sem nunca deixarem de acreditar em mim.

Resumo

O contexto de intensa globalização em que vivemos e ao qual estamos expostos incentivou o processo de urbanização nas cidades e, conseqüentemente, uma reorganização espacial das mesmas. Desta forma, as cidades são forçadas a entrar no jogo da competitividade local e internacional como forma de dar resposta a estes processos, tornando-se, por isso, cidades globais. Desde os anos 80, as cidades têm vindo a transformar-se em autênticos protagonistas, mobilizando políticas que potenciam a sua internacionalização, acima de tudo como forma de resistência e de adaptação às várias alterações que o futuro da globalização propõe. As políticas de internacionalização partem sobretudo das autarquias locais que, como entidades competentes, desenvolvem já políticas baseadas na cooperação inter-municipal e internacional para dar resposta ao processo de globalização.

Partindo de pressupostos teóricos e da experiência vivenciada ao longo do Estágio Curricular na Divisão Municipal de Relações Internacionais e de Protocolo da Câmara Municipal do Porto, torna-se evidente que é necessário investigar em detalhe as políticas de internacionalização das cidades globais, com particular incidência na estratégia de internacionalização da Câmara Municipal do Porto. No entanto, tal como a cidade do Porto, várias cidades foram forçadas a integrar as dinâmicas da concorrência económica, política e cultural a nível regional e global. É neste sentido que as cidades e as autarquias se multiplicam em estratégias de governança e políticas de gestão de espaços e recursos cada vez mais complexos e articulados com outras cidades e outros actores locais e regionais.

O conceito de *smart city*, como forma de contextualizar e entender a problemática das cidades globais, surgiu como forma de resolver problemas de sustentabilidade que ocorreram nas cidades e que se centravam, fundamentalmente, na eficiência energética e na redução das emissões de carbono. A gestão eficiente dos recursos coloca grandes desafios tecnológicos e sociais aos decisores políticos, que tendem a estabelecer colaborações com a União Europeia e outros actores, no sentido de alcançar uma certa segurança nestas redes de cooperação.

O facto da CMP, e as autarquias no geral, proporcionarem estágios a alunos formados na área das Relações Internacionais é também um ponto importante na análise crítica às atividades desenvolvidas, enquanto estagiária. A formação obtida ao longo das licenciaturas e/ou mestrados nestas área dota os alunos de um maior conhecimento e de uma consciência geral sobre os problemas globais, económicos e urbanos das cidades. No entanto, e apesar de não serem dotados de uma componente prática, são certamente um impulso ao desenvolvimento de novas ideias e de estratégias, projetos e estratégias inovadoras que apontam para a melhoria do modo de vida urbano nas cidades e, conseqüentemente, o modo de atuar das autarquias ao nível da sua internacionalização, enquanto cidades globais.

Palavras-chave: Internacionalização, globalização, cidades globais, Câmara Municipal do Porto, Divisão Municipal de Relações Internacionais e de Protocolo

Abstract

The intense globalization we witness today and to which we have become exposed was both a cause and a consequence of the social and economic process of urbanization in cities and subsequently of their spatial rearrangement. In this way, cities were forced to play the game of local and regional competitiveness as a way to deal with these processes, hence becoming more global. Many cities have since the 80s become the key players of globalization, mobilizing a set of policies that empower their own internationalization and their very capacity to resist, adapt and accommodate the changes that globalization brings with it. The policies of internationalization carried out by city councils equip cities with the necessary skills and competencies that help them to develop their policies based in a sort of inter-municipal cooperation.

Starting from the theoretical premise and from my experience as an intern at the Internacional Relations and Protocol Office of Oporto's City Council, it became necessary to enquire in detail into the policies of internationalization of the city council. But just as Oporto, many other cities have been drawn into the dynamics of global capitalism and economic, political and cultural competition at the regional and global level. In this sense, both cities and their councils have redoubled their efforts to set up strategies of economic governance that promote the kind of spatial and resource management that have become increasingly complex and articulated with other cities, towns, regions as well as other types of actors.

The concept of *smart city* as a way of conceptualizing the 'world city' problematique, especially when global cities become more and more confronted with the challenge of ecological and energetic crisis - along with almost uncontrollable migratory flows - has hence gained increased relevance and centrality. The efficient management of such resources places great technological and social stress upon decision-makers who increasingly tend to liaise with the European Union and other actors in order to find in this networking capacity a safety net that allows local authorities to face global challenges in a collective and articulated manner.

The fact that the CMP and city councils in general offer internships to students who are educated in the field of IR is also an important point of my critical analysis of the activities I was involved in when becoming an intern there. The education obtained throughout the undergraduate and postgraduate degrees in these and other related areas equips students with a better knowledge and a general awareness of the global economic and urban problems of cities. In the meantime, and in spite of not being endowed with the necessary practical component which I have found lacking, they were nevertheless a boost to the development of new ideas and initiatives, projects and innovative strategies that point to the improvement of the urban way of life in cities and hence of the ways city councils act to become known and recognized internationally as global centres.

Keywords: Internationalization, globalization, global cities, Oporto City Council, Internacional Relations and Protocol Office

Índice

| | |
|--|-----------|
| Lista de Figuras..... | xi |
| Lista de Tabelas..... | xii |
| Lista de Acrónimos..... | xiii |
| Introdução | 14 |
| Capítulo I - Enquadramento teórico: as relações externas aliadas a boas práticas políticas no Município do Porto..... | 22 |
| 1.1. As grandes teorias da globalização e a cidade como problema teórico | 22 |
| 1.2. A emergência das cidades globais | 26 |
| 1.3. <i>Smart cities</i> : a evolução das cidades para uma escala inteligente | 28 |
| Capítulo II - As políticas europeias para a internacionalização das autarquias | 34 |
| 2.1. Fundamentos Teóricos das políticas europeias para a internacionalização | 34 |
| 2.2. A União Europeia e o o Acordo de Parceria Portugal 2020 | 40 |
| 2.3. Comparação entre as políticas de internacionalização da cidade do Porto e da cidade de Barcelona..... | 43 |
| Capítulo III - A internacionalização da CMP: caracterização do local e das atividades desenvolvidas no estágio..... | 51 |
| 3.1. As respostas das Câmaras Municipais ao impacto da globalização nas cidades: caso do Porto | 51 |
| 3.2. A Câmara Municipal do Porto | 55 |
| 3.3. A Divisão Municipal de Relações Internacionais e de Protocolo | 62 |
| 3.4. Atividades desenvolvidas no estágio curricular | 68 |
| Considerações Finais | 76 |
| Bibliografia..... | 82 |
| Anexos | 87 |

Lista de Figuras

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Missão, Visão e Valores orientadores da CMP | 58 |
| 2 | DMP e respetivos Departamentos e Divisões Municipais | 59 |
| 3 | Ilustração das relações bilaterais e multilaterais da cidade do Porto | 66 |

Lista de Tabelas

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Linhas orientadoras e respectivos objetivos da ação internacional da CMP | 54 |
|---|--|----|

Lista de Acrónimos

| | |
|---------------|---|
| AICEP | Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal |
| AIMRD | Associação Ibérica de Municípios Ribeirinhos do Douro |
| AUE | Ato único Europeu |
| BOA | <i>Bristol Oporto Association</i> |
| CCDR-N | Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte |
| CEAL | Carta Europeia de Autonomia Local |
| CEE | Comunidade Económica Europeia |
| CMP | Câmara Municipal do Porto |
| CMRE | Conselho dos Municípios e Regiões da Europa |
| COTER | Comissão de Política e Coesão Territorial |
| DMP | Direção Municipal da Presidência |
| DMRIP | Divisão Municipal de Relações Internacionais e de Protocolo |
| ED | Europe Direct |
| FDI | <i>Foreign Direct Investment</i> |
| FEDER | Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional |
| FRAH | Fundação Rei Afonso Henriques |
| FSE | Fundo Social Europeu |
| JOCE | Jornal Oficial das Comunidades Europeias |
| JOUE | Jornal Oficial da União Europeia |
| OBA | <i>Oporto Bristol Association</i> |
| PA | Plano de atividades |
| PCMP | Presidente da Câmara Municipal do Porto |
| PME | Pequenas e Médias Empresas |
| QEC | Quadro Estratégico Comum |
| QREN | Quadro de Referência Estratégico Nacional |
| QRRI | Quadro de Referência das Relações Internacionais |
| TIC | Tecnologias da Informação e da Comunicação |
| UE | União Europeia |
| VEC | <i>Vinofood Education and Creation</i> |

Introdução

A queda do muro de Berlim trouxe consigo um grande número de mudanças sociais, económicas e políticas cujas consequências já pudemos testemunhar em parte, mas que não podemos ainda antecipar na sua máxima magnitude. Habitamos ainda um contexto global fortemente marcado pelos acontecimentos que se seguiram à Guerra Fria e que vieram a configurar um processo de intensificação das relações sociais e de interdependência económica que muitos entenderam designar por processo de globalização. A par com o contexto geopolítico de uma hegemonia americana alargada a quase todo o globo, podemos afirmar que o colapso da União Soviética veio reafirmar o modelo capitalista como horizonte praticamente incontornável do desenvolvimento das sociedades modernas do ponto de vista económico, e da democracia liberal como modelo político de governação - apesar das vastas áreas do planeta que ainda permanecem excluídas desse paradigma político-económico.

Complementar ao processo de industrialização e de concentração de capital financeiro que caracteriza o capitalismo pós-guerra fria, os processos de urbanização, de êxodo rural e aumento demográfico nas cidades, fizeram das cidades não apenas um espelho daquele modelo mas em certos casos o seu protagonista principal. De facto, a globalização manifesta, independentemente da abordagem que possamos ter daquele processo, uma relação embrionária entre o capitalismo global e os processos profundamente assimétricos de urbanização, por muito diferenciados que sejam no tempo e entre as várias regiões do mundo. É neste sentido que é difícil pensarmos o processo de globalização sem refletirmos igualmente sobre o papel que as cidades desempenharam nesse processo, pelo que se torna ainda mais urgente estudar a forma como as cidades reagiram a essa exposição externa e como fizeram da sua própria internacionalização uma estratégia de resistência, integração ou até promoção da globalização.

Assim, este relatório de estágio visa contribuir para o estudo académico das políticas de internacionalização das cidades globais, olhando em particular para a estratégia de internacionalização da Câmara Municipal do Porto (CMP). Neste sentido, este relatório apresenta como objectivo central a compreensão dos principais eixos estratégicos da política de internacionalização da CMP como resposta ao processo de globalização. Nesta resposta institucional, contudo, antevemos já uma assunção por parte da própria CMP da identidade global da cidade do Porto e do seu protagonismo nas implicações locais e regionais da globalização. Assim, a pergunta de partida deste relatório de estágio é:

De que forma é que a estratégia de internacionalização da Câmara Municipal do Porto responde à tendência generalizada de afirmação das cidades como atores fundamentais do processo de globalização?

Dito de outra forma, procuraremos compreender até que ponto é que as políticas de internacionalização da CMP têm contribuído para afirmação desta cidade enquanto cidade global. Desta inquietação inicial, podemos extrapolar três orientações gerais que nos ajudam a responder ao objetivo central de forma mais articulada. Por um lado, importa saber quais são os critérios da DMRIP para promover e otimizar a internacionalização do Porto; por outro lado, se esses critérios levam em conta as questões levantadas sobre a relação entre as cidades, o processo de urbanização em rede das cidades globais e a globalização em geral; e, finalmente, se os objectivos da DMRIP em concreto são ou não coerentes com a estratégia geral de internacionalização da Autarquia. Esta questão reenvia-nos para a necessidade da Câmara Municipal do Porto, e da divisão em particular, estar consciente do carácter problemático das cidades globais, enquanto uma questão incontornável não apenas para a compreensão teórica e científica do processo de globalização, mas também para a sua incorporação prática nas políticas concretas das autarquias que as capacitam para responder aos desafios criados ao longo daquele processo social de alcance mundial.

É importante assinalar que as alterações que a dita globalização comportou estão ligadas a uma vaga de liberalização económica designada de neoliberalismo. Estas, não só desenvolveram novas formas de interligação entre si, como revelaram ainda um extraordinário impacto nas interações entre actores nacionais e internacionais, transformando as cidades em verdadeiros palcos de actuação global em que as autarquias assumem um protagonismo dominante. No sentido de aprofundar o estudo académico sobre a globalização e o seu método de atuação nas cidades torna-se portanto pertinente analisar as teorias que se referem à conexão entre o processo de globalização e à urbanização. Se é um facto que a urbanização das cidades se tornou indissociável de diversos fenómenos como a crescente industrialização, o desenvolvimento do capitalismo e a demografia, não é de todo consensual a abordagem metodológica que devemos adotar para tratar um tema com esta complexidade e fluidez.

Como iremos ver, se é verdade que a cidade 'reifica' em parte a globalização, também é um facto que o sentido de "local" que a cidade transmite não é o mesmo a que estaríamos habituados numa topologia socio-cultural mais delimitada. Ou seja, se a cidade global constitui hoje um ponto essencial de fixação da globalização, isso é porque o próprio processo de urbanização também mudou para se adaptar a uma globalização de natureza diferente do tipo de globalização de outros períodos históricos. Ora, as políticas de internacionalização das autarquias devem prestar cada vez mais atenção - e como iremos ver no caso do Porto, tem sido esse o caso pelo menos em parte - não apenas ao facto de as cidades globais serem hoje a vanguarda da globalização, nem apenas à forma como isso muda as próprias cidades. Como afirmamos no final da dissertação, do que se trata é de criar nas lideranças políticas locais e autárquicas o sentido de responsabilidade que deriva da consciência de que a cidade global é hoje um dos grandes agentes de globalização e não apenas um mero destinatário desse processo.

Assim, do ponto de vista metodológico, a incidência analítica deste relatório recai sobre os teóricos da globalização e acima de tudo sobre aqueles que, entre estes, procuraram refinar o estudo do papel das cidades naquele processo. Em particular, independentemente das ciências sociais de onde grande parte dos teóricos desta problemática são oriundos, muitos deles parecem partilhar uma opção pelo estudo da globalização recorrendo à constituição relacional da ontologia do objeto estudado, ou seja, à construção da identidade dos atores a partir da sua relação em rede com outros atores e com o seu tempo e espaço. No respeitante às cidades, mesmo a comparação que este relatório introduz entre a cidade do Porto e a cidade de Barcelona, sugere que a globalização, por via das políticas de internacionalização (entre outros fatores), teve um impacto profundo na forma como o Porto olha para si e para o seu papel no desenvolvimento da região, bem como no processo de globalização em geral. Significa isto que o Porto, como qualquer outra cidade dita 'global'; não pode ser abordado isoladamente como um actor autocontido no jogo social mais alargado que é a globalização; pelo contrário a sua ação, estudada também como reacção ao processo de globalização, como recetor dos estímulos económicos e culturais europeus, ou ainda como promotor ativo e voluntário de certas lógicas que, sendo globais, favorecem a cidade localmente, também deixou de ser a cidade que era antes da globalização. A sua internacionalização, levada a cabo sobretudo através das políticas autárquicas tiveram portanto um impacto profundo na cidade, não se limitando a internacionalizar uma dimensão vista como essencial, mas mudando provavelmente a própria vocação do Porto enquanto cidade: de uma grande cidade à escala nacional para uma cidade média a nível 'global'.

A opção metodológica deste relatório, tendo em vista o objectivo inicialmente enunciado, passa portanto pela sociologia da globalização e parte em particular, ainda que com nuances significativas, da abordagem dos *network theorists* (Taylor, 2006:276). É conhecido o contributo que sociólogos como Manuel Castells, David Harvey, Anthony Giddens, Peter Taylor ou David Held, entre outros, têm trazido desde os anos 70 para o debate sobre a globalização e também sobre a sua relação com o processo de urbanização. Contudo, existem teóricos que se têm destacado no tratamento das 'cidades globais' como um fenómeno não apenas com uma dinâmica própria mas também com o poder de produzir efeitos específicos sobre o sistema económico mundial e os seus agentes, efeitos que dependem precisamente do facto de certas cidades produzirem impactos sócio-económicos que extravasam a sua localização e geografia (Taylor, 2006; Sassen, 2002; Brenner, 2014). É no tratamento da cidade como *território desterritorializado* do capitalismo global - cada vez mais financeiro e cada vez menos industrial - isto é, como actor capaz de produzir efeitos reais a partir de uma localização ao mesmo tempo situada e virtual, que podemos reconhecer alguma autonomia ao estudo das cidades globais como um subcampo específico das teorias quer da globalização, quer da urbanização. Entre as teorias que mais se têm afirmado no estudo da ambivalência sociológica e histórica da 'cidade global', explorando precisamente o seu paradoxo à luz das ambivalências da chamada 'glocalização', podemos destacar os sociólogos Saskia Sassen, Neil Brenner, Goetz Wolff e John Friedmann (Friedmann e Wolff, 1986; Sassen, 2002; Brenner,

2014). É na base dos métodos empregues por estes teóricos que importa tecer agora algumas considerações metodológicas.

Assim, do ponto de vista metodológico e até epistemológico, este relatório insere-se na esteira do pensamento - pioneiro no que à problemática das 'cidades globais' diz respeito - da socióloga de Chicago Saskia Sassen, que tem marcado a agenda de investigação da sociologia da globalização e das cidades globais em particular. Em traços gerais, a tese desta socióloga valoriza muito o papel das cidades no processo de globalização, desde logo porque afirma, contra a opinião de muitos, que a economia global carece de inserção territorial específica precisamente para que se possa globalizar. Mesmo no caso de sectores altamente virtuais - como os sectores tecnológicos e digitais ou da alta finança no contexto do capitalismo pós-moderno - a fixação dos grandes centros tecnológicos, financeiros ou comerciais passa necessariamente pela afirmação de territórios capazes de concentrar essa capacidade produtiva virtual. Saskia Sassen mostra portanto que a ideia de que a economia global pode transcender ou dispensar o território é uma falácia (Sassen, 2002: 13).

Contudo, importa também realçar que, do ponto de vista destes sociólogos, o problema não reside tanto no facto de a sociologia ter historicamente descartado o estudo da cidade como ambiente social ou mesmo como actor macro-social à escala global. Como refere Neil Brenner, o problema está no facto de a cidade ter sido sempre abordada, desde a célebre escola de Chicago e ao longo de todo século XX - com algumas excepções - como a unidade quase exclusiva de análise e o primeiro cenário de pesquisa (Brenner, 2014: 14). Brenner, entre outros, tornou-se num dos críticos de vanguarda desta abordagem, vista como fundacionalista e essencialista, analisando a cidade a partir de dentro e tomando como factores determinantes da urbanização as dinâmicas internas ao espaço urbano ou pelo menos ao espaço nacional (Brenner, 2014: 14). Esta crítica de Brenner é aqui tomada como ponto de partida metodológico no que à análise da internacionalização da cidade do Porto diz respeito: não apenas a cidade como um todo, mas o processo histórico de urbanização do qual fazem parte as estratégias sucessivas de internacionalização têm de ser lidas à luz da ligação que o Porto promove e mantém com outros actores internacionais e com o sistema económico a nível global.

Partindo deste princípio, importa portanto desenvolver uma abordagem teórica que relembre e recoloca a cidade no centro de um processo de integração económica global que é alimentado por processos de integração económica regional, em que a cidade é o centro de uma rede. É neste contexto que autores como Wolff e Friedmann têm afirmado a necessidade de estudar a cidade, tendo John Friedmann em particular construído a chamada '*world city hypothesis*' como grelha de investigação capaz de constituir uma base metodológica sólida e rigorosa capaz de estudar a globalização como um processo intimamente ligado à urbanização (Friedmann e Wolff, 1982). De facto, Friedmann é um dos primeiros autores a explicar a evolução urbanística a todos os níveis a partir dos *inputs* e *outputs* que as cidades, ainda que de forma desigual, emitem e recebem a partir do sistema económico global - e não apenas no contexto regional ou nacional. Foi esta consciência da ligação às lógicas de redes globais que

tornou esta abordagem tão inovadora e que baseia em grande medida a abordagem deste relatório de estágio.

De facto, o enfoque deste relatório na questão da internacionalização urbana - e não em termos mais gerais nas questões da urbanização e da globalização - remete para a necessidade de pensar o desenvolvimento atual das cidades como uma parte integrada de um processo sócio-económico mais vasto que ocorre a nível não apenas nacional, mas europeu num primeiro momento e global num segundo momento. Pensar a cidade a estes três níveis é precisamente um dos horizontes epistémicos que esta metodologia abre e que estava severamente limitado noutras abordagens. A ilação de que a cidade é mais uma expressão civilizacional e morfológica, por muito importante e idiossincrática que seja, da forma especificamente capitalista de urbanização, significa que a cidade ressitua e realocaliza permanentemente a globalização e a transforma portanto numa *glocalização*.

De acordo com esta abordagem teórica, 'o desenvolvimento, intensificação e expansão mundial do capitalismo produz um vasto e variado terreno de condições urbanizáveis que incluem e contudo se estendem para lá das zonas de aglomeração que durante muito tempo monopolizaram a atenção de investigadores das cidades' (Brenner, 2014: 14). É também na medida em que a política autárquica passa a subsumir, na era da globalização, competências e práticas que antes estavam excluídas do âmbito de ação das câmaras municipais, que esta metodologia nos permite explorar, em último caso, a forma como a globalização mudou não apenas a cidade do Porto, mas a forma como pensamos sobre ela e como imaginamos a cidade em geral.

Podemos afirmar que, apesar de já existirem grandes cidades de um ponto de vista comparativo internacional desde a afirmação das grandes metrópoles imperiais como Londres ou de grandes entrepostos comerciais um pouco por todo o planeta desde o período das descobertas, o fenómeno da urbanização enquanto consequência de um processo de industrialização vocacionado para a produção em larga escala e para o consumo de massas, pode ser localizado nos primeiros grandes centros de indústria automóvel americana como Detroit, Cleveland ou Chicago. Portanto, a tendência crescente para a 'globalização da urbanização' não começou apenas com a vaga neoliberal que costuma ser designada propriamente por globalização, e que historicamente ficou associada às políticas de privatização e liberalização do comércio e das relações laborais levadas a cabo pelos EUA e pelo Reino Unido nos anos 80. De facto, esta vaga apenas reforçou uma tendência que já vinha de trás e que consistia na concentração da força laboral nas periferias das cidades, o que fez destas grandes centros de trocas e de experiências culturais, mas também de grandes tensões socio-económicas. Em certos momentos históricos - e a cidade de Paris ainda é um exemplo deste fenómeno - a divisão entre ricos e pobres era equivalente à divisão entre centro e periferia.

Ora, este cenário complexificou-se de uma forma que dificulta em muito - mas não impossibilita - a análise das cidades globais de um ponto de vista sociológico, mas que vise também equipar as cidades e as autarquias em particular com os instrumentos necessários,

que passam por exemplo por uma estratégia de internacionalização sustentada a médio-prazo, para acomodar as mudanças decorrentes da globalização, da industrialização e ainda da terciarização da economia. As evoluções metodológicas acima enunciadas reflectem os esforços por parte de vários teóricos no sentido de acompanhar estes desenvolvimentos. De facto, as cidades globais deixaram, enquanto cidade, de estar num centro estável ou de um império ou de uma sociedade capitalista de tipo fordista.

Hoje, as cidades funcionam mais como um centro disperso por uma rede que se regionalizou, um centro com vários centros, e que se desligou em grande medida do factor produtivo da economia, passando a estar associado actividades tão diversas como a da governança da segurança e regulação dos fluxos, da economia do turismo cultural e do património, ou a política de construção de zonas reservadas à alta finança. Isto tornou possível o crescimento de grandes cidades globais como São Paulo, a cidade do México, Xangai, entre outras, ou seja, em países que eram antes considerados como semi-periféricos ou mesmo periféricos - um cenário talvez impensável nos anos 20 e 30, ou mesmo nos anos 50 e 60. A emergência da 'cidade global' está portanto também no centro da intensa e complexa sobreposição do centro com a periferia no contexto do capitalismo global.

A par com estas questões, temos ainda de considerar o fenómeno dos fluxos migratórios como um dos factores determinantes da 'globalização da urbanização' e da afirmação das cidades enquanto 'cidades globais'. Sabemos que a urbanização e a aparição das cidades globais se deve em grande parte ao aumento das migrações do meio rural para o meio urbano, frequentemente devido à expulsão da mão-de-obra da agricultura pela modernização da mesma, sendo também consequência dos processos de industrialização e do crescimento da economia informal nas áreas metropolitanas dos países em desenvolvimento. Nos últimos anos a globalização da economia e a aceleração do processo de urbanização originaram a pluralidade étnica e cultural das cidades através de processos de migração nacionais e internacionais, que induziram a interpenetração de populações e formas de vida díspares no espaço das principais áreas metropolitanas do mundo. Neste contexto, o global localiza-se de forma socialmente segmentada e espacialmente segregada, mediante as deslocações humanas provocadas pela destruição de velhas formas produtividade, da criação de novos centros de atividade (Borja e Castells, 1997: 1).

Numa tentativa de responder a este fenómeno, desde os anos 70 que as autarquias locais iniciaram um processo de política externa capaz de elevar as cidades a uma escala global. Sendo cada vez mais difícil ao Estado-nação o controlo dos fluxos globais e a promoção de políticas locais, as cidades tendem a emergir como agentes ativos na prossecução de estratégias alternativas de minimização dos impactos do processo de globalização, tendo por isso que saber competir num cenário de visibilidade global. Este é o cenário a partir do qual as centenárias cidades europeias tentam irromper para se afirmar enquanto economias 'glociais' competitivas, nomeadamente através da oferta cultural e da economia do património. Esta aposta passa também, necessariamente, pela combinação entre o lazer e o conhecimento que as partes históricas oferecem com espaços culturais modernos,

promovendo uma síntese entre o antigo e o moderno que só cidades antigas que entretanto cresceram para se afirmar como grandes urbes ou cidades médias podem oferecer. É o caso da cidade do Porto.

Tal como a cidade do Porto, várias cidades foram forçadas a entrar no jogo da concorrência económica, política e cultural, que esteve muito tempo confinado ao espaço nacional (Xavier, 2002: 2). É neste sentido que as cidades e as autarquias se desdobraram em estratégias de governança e políticas de gestão de espaços e recursos cada vez mais complexos e articulados com outras cidades e outros actores locais e regionais. As autarquias vêem na formação de redes de cooperação uma oportunidade de partilha da experiência e um possível meio de resolução de problemas face a desafios económico-sociais globais. Estes desafios levam os governos locais a encarar a gestão das cidades da mesma forma que um empresário gere uma empresa, até na medida em que as cidades são confrontadas com desafios comuns às empresas. Neste sentido, as cidades têm vindo a desenvolver planos estratégicos no sentido de se inserirem numa rede de cidades globais capaz de as tornar mais competitivas por via da cooperação.

Ao estarem inseridas em redes à escala global as cidades têm desenvolvido mecanismos de inserção nas políticas de internacionalização. O futuro das cidades é este: o da sua integração numa rede capaz de multiplicar o seu potencial de partilha de experiências de modo a potenciar não apenas melhores soluções no âmbito das políticas locais mas também de forma a fazer das cidades os territórios-actores por excelência do processo de globalização, o que faz dos municípios um agente cada vez mais indissociável da lógica de desenvolvimento sustentável, a única capaz de conter os efeitos nefastos da globalização económica tomando partido das suas vantagens.

Com vista a responder a estas inquietações e em particular ao objectivo enunciado, este relatório está organizado em três capítulos. O primeiro capítulo enceta um exercício exploratório que revisita criticamente as abordagens teóricas que marcaram a agenda de investigação sobre as cidades globais, de forma a providenciar um enquadramento teórico capaz de produzir uma visão integrada da internacionalização dos municípios naquele contexto. O caso específico da Câmara Municipal do Porto, se torna impulsionadora de boas práticas políticas na cidade do Porto. Este propósito enquadra-se no objetivo geral deste relatório de estágio, o de aprofundar o estudo académico sobre o papel das políticas de internacionalização na projeção das cidades globais. O enquadramento teórico procura portanto desenvolver uma reflexão acerca das teorias da globalização e da cidade como problema teórico enquanto pano de fundo desta investigação e enquanto área de pesquisa para a qual este projeto procura contribuir construtivamente.

O segundo capítulo concentra-se nas políticas europeias para a gestão *smart* das cidades europeias, vista como uma estratégia que reposiciona as grandes cidades ou cidades de média dimensão europeias no contexto social e económico da globalização. De facto, as autarquias têm sido capazes de afirmar a sua autonomia no panorama nacional e europeu, sendo contudo necessário perceber até que ponto as suas políticas - nomeadamente as de

internacionalização - estão correlacionadas com, ou são baseadas nos desenvolvimentos teóricos apresentados no capítulo anterior, até para perceber em que medida partem de uma conceptualização teórica mais sólida quando são implementadas na prática. Com os aglomerados populacionais que se concentraram nas principais áreas metropolitanas europeias, a sustentabilidade e habitabilidade do espaço urbano torna-se uma preocupação e um destino de investimento preferencial para a UE que procura assim conter as implicações sociais e económicas da globalização até porque reconhece que a urbanização também potenciou, em muitos casos, o lado mais economicamente perverso, socialmente fraturante e urbanisticamente desastroso da própria globalização.

O terceiro capítulo recorre a toda a carga teórica e metodológica recolhida até esta parte para se concentrar no caso de estudo específico do Porto enquanto cidade global ou pelo menos tendencialmente 'global'. Através da análise cuidada da Divisão Municipal de Relações Internacionais e de Protocolo (DMRIP) da CMP, e também das actividades ali desenvolvidas, este capítulo procura caracterizar a resposta da CMP ao processo de globalização demonstrando como a sua estratégia de internacionalização assume já em grande medida a dimensão global desta cidade, enquanto pólo cultural de uma herança histórica e patrimonial que não é apenas nacional ou europeia mas é já universal. Iremos neste contexto apresentar as diversas actividades desenvolvidas ao longo do estágio na DMRIP da CMP com o intuito de analisar as mesmas do ponto de vista da sua relevância ao nível da internacionalização da cidade do Porto e da sua contribuição para a obtenção de conhecimentos e competências adquirido em contexto laboral na área das Relações Internacionais. Finalmente, as considerações finais irão levantar várias questões relativamente à capacidade da CMP e da própria divisão em fazer frente, mas ao mesmo tempo acolher, os desafios que a globalização tem colocado à cidade do Porto, apontando as limitações que ainda existem a este respeito, bem como as iniciativas estratégicas que tiveram sucesso e que são até recomendáveis para o futuro ou podem mesmo constituir um modelo de actuação para outras cidades.

Capítulo I - Enquadramento teórico: as relações externas aliadas a boas práticas políticas no Município do Porto

1.1. As grandes teorias da globalização e a cidade como problema teórico

Ao presente capítulo compete analisar teoricamente de que forma a internacionalização dos municípios, com particular atenção ao caso específico da Câmara Municipal do Porto, se torna impulsionadora de boas práticas políticas na cidade do Porto. Este propósito enquadra-se no objetivo geral deste relatório de estágio: o de aprofundar o estudo académico sobre o papel das políticas de internacionalização na projeção das cidades globais. Este enquadramento teórico procura portanto desenvolver uma reflexão acerca das teorias da globalização e da cidade como problema teórico.

Desde o final da Guerra Fria que o mundo tem vindo a sofrer um grande número de alterações a diversos níveis, nomeadamente a nível económico, político, social, ambiental, cultural. Estas alterações, ligadas a uma vaga de liberalização económica que podemos designar de neoliberalismo, não só desenvolveram novas formas de concordância entre si, como também uma extraordinária amplitude nas interações nacionais e internacionais, uma maior interligação de mercados e uma consequente reestruturação do Estado-Nação. Surge assim o conceito de globalização, que descreve o processo responsável por desencadear este tipo de alterações e interações a diferentes níveis.

Desde que o conceito de globalização se tornou visível como processo social alargado, os debates teóricos sociológicos centram-se no processo de globalização apesar de não existir um consenso relativamente à sua definição. Segundo Albrow (1996: 86) “este processo é utilizado em diferentes formas, umas vezes para se referir a elementos abstratos conceptuais que se referem concretamente às relações sociais, outras vezes refere-se a um conjunto completo de mudanças sociais que têm lugar ao longo da história, tornando-se difícil de definir este conceito pois atua nos mais variados níveis”. Rosenau (2006: 83) refere-se à indefinição do conceito de globalização como “subjacente ao uso de uma variedade de outros termos semelhantes: sociedade mundial, interdependência, tendências centralizadas, sistema mundial, universalismo, internacionalização, globalidade”. A noção de globalização carece portanto de objetividade e envolve várias temáticas que escapam a uma definição única e complexificam um processo que é multifacetado, podendo ser abordado a partir de diversas teorias sociológicas que ora se sobrepõem, ora se complementam, ora se contrapõem.

No entanto, muitos são os teóricos que se baseiam na análise de um nível específico em que a globalização atua. A globalização é um conceito profundamente controverso e pode ser entendido de diversas maneiras:

“como processo de internacionalização que aumenta de forma substancial as relações e interdependências entre países; como liberalização e redução das imposições estatais sobre o fluxo entre países de bens, serviços, capital e mão-de-obra; e ainda como processo através do qual qualquer sociedade humana adquire dimensões planetárias mais marcadas” (Scholte, 2009: 129).

De acordo com Giddens (citado por Santos, 2001: 31), este processo é descrito como

“a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a milhas de distância e vice-versa”.

No entanto, a globalização é ainda descrita como processo que requer diversas transformações espaciais:

“sendo por isso um processo (ou conjunto de processos) que incorpora uma transformação na organização espacial das relações sociais e das transações - avaliadas em termos de extensão, intensidade, velocidade e impacto - gerando fluxos transcontinentais ou inter-regionais e redes de atividade, interação e o exercício do poder” (Held, 2004: 2).

Apesar da falta de consenso em torno da definição da globalização, podemos afirmar com segurança que a sua emergência histórica impulsionou a abertura da economia que arrastou consigo “um amplo processo de integração política, intelectual e científica, juntamente com o comércio internacional e os fluxos de capital externo. Ocorre uma transição cada vez mais ativa de novas ideias, tecnologias e novas políticas que resultam em diferentes países do mundo” (Loayza, 2009: 117). Como iremos notar, este processo teve um impacto significativo nas cidades que ao mesmo tempo foram também protagonistas da globalização.

No sentido de aprofundar o estudo académico sobre a globalização e o seu método de atuação nas cidades torna-se pertinente analisar as teorias que se referem ao processo de globalização e à urbanização, para um conhecimento aprofundado da forma como as cidades se tornam mais urbanas. A urbanização das cidades torna-se indissociável de diversos fenómenos como a crescente industrialização, o desenvolvimento do capitalismo e a demografia. É sabido que o processo de urbanização no mundo deve-se em grande parte ao aumento das migrações do meio rural para o meio urbano, frequentemente devido à expulsão da mão-de-obra da agricultura pela modernização da mesma, sendo também consequência dos processos de industrialização e do crescimento da economia informal nas áreas metropolitanas dos países em desenvolvimento. Nos últimos anos a globalização da economia e a aceleração do processo de urbanização originaram a pluralidade étnica e cultural das cidades através de processos de migração nacionais e internacionais, que induziram à interpenetração de populações e formas de vida díspares no espaço das principais áreas metropolitanas do mundo. Neste contexto, o global localiza-se de forma socialmente

segmentada e espacialmente segregada, mediante as deslocções humanas provocadas pela destruio de velhas formas produtividade, da criaço de novos centros de atividade (Borja e Castells, 1997: 1).

Segundo Friedmann e Wolff (1982: 311) “a emergêcia do sistema global das relaões económicadas assume a sua forma material em particular, tipicamente urbana, as localidades estão interligadas com o sistema global de várias formas”. O modo específico da sua integraço com este sistema dá origem a uma hierarquia urbana de influência e controlo.

“As principais regiões urbanas do mundo estão a sofrer uma importante transformaço como resultado da crescente internacionalizaço do capital. O capital move-se e baseia-se nas inovaões tecnológicas que são produzidas e adotadas” (Friedmann e Wolf, 1982: 344).

Apesar desta mobilidade, tanto em transaões financeiras internacionais como na produço, “o capital transnacional deve situar-se em alguma entidade político-territorial” (Friedman e Wolff, 1982: 344). Assim, podemos referir-nos às cidades como atores sociais, complexos e multidimensionais que não se confundem com o governo local, mas obviamente o incluem. A cidade expressa-se melhor como ator social na medida em que estabelece uma articulaço entre administraões públicas, agentes económicadas públicos e privados, organizaões sociais e cívicas e meios de comunicaço social, ou seja, entre instituiões políticas e a sociedade civil (Borja, 1997: 15). Esta articulaço consiste em aões conjuntas entre as partes que podem responder a objetivos diversos, como a resistêcia ou confronto com um agente externo; promoço turística, ofertas culturais; campanhas baseadas na cooperaço público-privada, como a segurança pública e a reabilitaço urbana; ou na cooperaço em grandes projetos de desenvolvimento urbano vinculados a um evento ou derivados de um programa cívico-político com ampla base consensual; e na mobilizaço político-social que resulta na afirmaço de uma identidade coletiva ou na ânsia de autonomia política, específica também em objetivos urbanos (Borja, 1997: 15).

Verifica-se portanto que as cidades adquirem gradualmente um forte protagonismo tanto na vida política, como económicada, social e cultural das populaões. Partindo das citaões supracitadas, pode considerar-se que o processo de globalizaço promove cidades mais urbanas, conduzindo à necessidade de se transformarem em “locais apetecíveis para a fixaço de recursos, cada vez mais raros e cobiçados no mercado das cidades (investimentos, emprego, populaço, equipamentos),” o que permite que as cidades “construam espaços de atuaço não apenas ao nível nacional mas também internacional” (Xavier, 2002: 2).

A introduço das cidades no processo de globalizaço cedo se tornou alvo de debate para os teóricos da globalizaço, sobretudo para aqueles que reconhecem um papel central das cidades neste processo e desenvolvem um debate metodológico sobre a abordagem na afirmaço das cidades neste sentido. A primeira abordagem neste sentido refere-se ao estudo das cidades por Friedmann e Wolff, em 1982, que defendem ‘*World City hypothesis*’ que vai dar origem a teorias específicas que apontam para a expanso da economia global e a

características particulares da formação das cidades mundiais. Percecionar o tema da globalização das cidades e da dimensão de urbanização que a globalização comporta pelo prisma conceptual da ‘cidade mundial’ permite comparar de forma mais rigorosa as contradições urbanas, as contradições do capitalismo, bem como as restrições territoriais e ambientais, que criam o espaço necessário para ações cujo objetivo é a subordinação do capital a um propósito político (Friedmann e Wolff, 1982: 330).

É neste contexto que segundo a perspectiva de Borja e Castells (1997: 17), “as cidades devem responder a cinco tipos de desafios: uma nova base económica, infraestruturas urbanas, qualidade de vida, integração social e governabilidade. Apenas respondendo a estes desafios as cidades podem ser competitivas face ao exterior e inserir-se nos espaços económicos globais, garantindo minimamente o bem-estar da população”. Como conexões de acumulação, as cidades globais foram desde os anos 20 e 30 o cenário de aplicação de fórmulas Pós-fordistas de industrialização global, tal como as coordenadas do poder territorial do Estado, as cidades globais são os níveis local-regional dentro de uma matriz re-territorializada de Instituições Estatais cada vez mais “glocalizadas” (Brenner, 1998: 1). A redimensão do Estado é a principal estratégia de acumulação através da qual esses transformam os estados territoriais em estados glocais e tentam promover a vantagem competitiva global das suas principais regiões urbanas (Brenner, 1998: 1). A forma como estes processos se manifestam a nível local depende dos processos iniciados para lidar com o mercado global e as condições sociais. O fortalecimento destas forças locais em relações “glocais” demonstra-se através das cidades que foram submetidas a mudanças políticas que libertaram possibilidades de um novo desenvolvimento económico através de iniciativas locais, tais como o renascimento de características culturais e a coragem de experimentarem novas formas de estruturação urbana (Schneider-Sliwa, 2006: 321).

A rede da cidade global é vista como uma rede social, como uma forma de organização onde a conexão está nos atores e as ligações estão nas relações sociais. As relações sociais desta rede de cidades mundiais são económicas, relações intermunicipais particulares que operam para estruturar geograficamente a economia mundial (Taylor, 2001: 182). As cidades estão no centro dos debates sociológicos, principalmente naqueles que relacionam o processo de globalização com a ascensão das cidades neste processo. As cidades são espelhos das grandes transformações globais (Borja, 1997: 19), ou seja, todas as transformações a nível económico, social, político, têm repercussões a nível local, tornando-se portanto necessário um maior envolvimento destes fatores a nível local, para que a nível global estes esforços sejam reconhecidos. Deste ponto de vista, as cidades são portanto forçadas a adquirir a estratégia de “pensar cada vez mais local e a agir global”.

Nesta primeira parte do capítulo foi notório o impacto que a globalização assume nas cidades e na urbanização das mesmas. A consequente adaptação a mudanças às quais as cidades têm sido sujeitas, remete-nos automaticamente para a questão teórica das cidades globais e o seu processo de emergência a nível local e global. Neste sentido a próxima subsecção terá como pilar a emergência das cidades globais e a forma como as entidades

políticas locais procuram responder a este fenómeno, enquanto entidades máximas representantes das cidades.

1.2. A emergência das cidades globais

A parte 1.1. demonstrou como os sociólogos debatem as cidades como fenómeno local com consequências globais e sobretudo como fenómeno impulsionador da economia global, caracterizando-as como ‘cidades globais’ ou ‘cidades mundiais’. Nesta segunda subsecção a investigação recai sobre o tema das cidades globais, iniciado por Saskia Sassen em 1991, no momento em que decidiu analisar o crescimento global de grandes cidades mundiais como Nova Iorque, Tóquio e Londres, apelidando-as assim de cidades globais.

Já vimos como a internacionalização e a expansão de indústrias financeiras proporcionou o crescimento a um grande número de pequenos mercados financeiros, um crescimento que tem alimentado a expansão da indústria global. Mas importa salientar que um nível superior de gestão da indústria se tem vindo a concentrar nalguns centros financeiros de grande dimensão como Nova Iorque, Londres e Tóquio, onde a dinâmica fundamental é: quanto mais globalizada a economia se torna, mais se aglomeram as funções centrais em determinados locais, isto é, nas cidades globais. (Sassen, 1991: 5).

A formação da cidade global está ligada tanto à globalização do capital como à regionalização/localização da organização territorial do Estado. Como conexões de acumulação, as cidades globais, como foi referido anteriormente, são locais de re-territorialização de formas pós-fordistas de industrialização global (Brenner, 1998: 1). Estas formas consistem na produção de serviços especializados necessários para organizações complexas, para a execução de uma rede espacialmente dispersa de fábricas, escritórios e pontos de atendimento; e ainda na produção de inovações financeiras e a realização de mercados, a nível central para a internacionalização e a expansão da indústria financeira (Sassen, 1991: 7). As cidades estão ao mesmo tempo baseadas em pontos de acumulação de capital (conexões nos fluxos globais) e em níveis organizacional-administrativos dos Estados territoriais (coordenadas de poder territorial do Estado). Como conexões nos fluxos globais, as cidades funcionam ao mesmo tempo como locais de produção industrial; centros de comando e controle sobre o interurbano, inter estatal e circuitos globais de capitais; e ainda como o teatro privilegiado dos mercados locais, regionais e globais (Brenner, 1998: 17).

Ao analisar a descrição de cidades globais de Sassen (1991) e Brenner (1998), chegamos à conclusão de que, as cidades globais são cidades conectadas através de fluxos globais, que têm vindo a desenvolver o seu potencial a nível local, devido à industrialização e crescimento económico, com incidência a nível global. Neste contexto, Brenner (1998: 12) afirma ainda que, “as cidades globais não devem ser exclusivamente espaços urbanos globalizados dentro de sistemas nacionais inalterados das cidades e do poder estatal, mas sim

locais de reestruturação socioeconómica e institucional e através dos quais se revela uma transformação a diversas escalas na geografia do capitalismo.”

Numa tentativa de responder a este fenómeno, desde os anos 70 que as autarquias locais iniciaram um processo de política externa capaz de elevar as cidades a uma escala global. Sendo cada vez mais difícil ao Estado-nação o controlo dos fluxos globais e a promoção de políticas locais, as cidades tendem a emergir como agentes ativos na prossecução de estratégias alternativas de minimização dos impactos do processo de globalização, tendo por isso que saber competir num cenário de visibilidade global.

As cidades foram forçadas a entrar no jogo da concorrência económica, política e cultural, que esteve muito tempo confinado a uma escala nacional-estatal (Xavier, 2002: 2). É neste contexto que as cidades têm vindo a executar uma grande variedade de métodos de trabalho e de experiências. Os municípios reconhecem na formação de redes de trabalho e de cooperação a vantagem da partilha da experiência e um possível meio de resolução de problemas face aos desafios económico-sociais globais. Estes desafios “obrigam” a que os governos locais comecem a gerir as cidades da mesma forma que um empresário gere uma empresa, visto que as cidades estão submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas. Neste sentido, as cidades devem adotar um plano estratégico, que segundo Carlos Vainer (citado por Ferreira, 2000: 10) se pauta pela visão de que a única maneira de se pensar o futuro das cidades é inseri-las numa rede de cidades globais, na qual a problemática central deve ser a competitividade urbana.

“As agências multilaterais e os seus ideólogos já desenharam a cidade ideal do limiar do século XXI: é a cidade produtiva e competitiva, globalizada, conectada a redes internacionais de cidades e de negócios” (Vainer, citado por Ferreira, 2000: 10).

Considerando a afirmação de Vainer (citado por Ferreira, 2000) e de Xavier (2002), as cidades, ao serem inseridas em redes à escala global, podem obter uma maior vantagem local. Neste sentido os municípios como agentes globais a nível local, têm desenvolvido mecanismos de inserção nas políticas de internacionalização global. O futuro das cidades é inseri-las numa rede de cidades globais e muitos têm sido os esforços por parte dos municípios para agirem com atores principais neste processo. A partilha de experiências favorece não só melhores soluções no âmbito das políticas locais como “projeta as cidades numa ordem global” (Xavier, 2002: 1). As autarquias têm desta forma o poder de se tornarem agentes globais neste processo a nível local, pois a atividade internacional de um município torna-se cada vez mais indissociável da sua lógica de desenvolvimento. Desenvolvimento este que prevê não só uma partilha de experiência, como também uma constante adaptação aos desafios e às mudanças que o futuro vai prevendo.

É neste contexto, em que as cidades são forçadas a sofrer diversas alterações causadas pela globalização e pelo processo de integração, que enfrentam agora o desafio de combinar, simultaneamente, a competitividade e o desenvolvimento urbano sustentável. A

próxima subsecção analisará um novo conceito para o qual as cidades tentam e devem evoluir, um conceito que tem em vista a sustentabilidade que prevê uma melhoria na habitabilidade das cidades.

1.3. *Smart cities*: a evolução das cidades para uma escala inteligente

Tal como assinalámos ao longo das subsecções anteriores, as cidades têm evoluído de uma forma bastante rápida, evolução que se projeta essencialmente na economia, na sociedade, cultura e no próprio urbanismo, com o objetivo de serem elevadas a uma escala global. No entanto, esta evolução pressupõe não só grandes vantagens para as cidades, como se tem vindo a comprovar ao longo deste capítulo, mas também algumas objeções no sentido em que nem sempre um crescimento rápido detém resultados positivos para as cidades. É neste contexto que a presente subsecção apresenta uma reflexão acerca de um novo conceito, o conceito de *smart city*, que prevê um pensamento inteligente para contornar as desvantagens deste crescimento veloz ao qual as cidades têm sido sujeitas.

Assumindo as alterações que têm vindo a ocorrer nos territórios, segundo Cebreiros e Gulín (2014: 11) “o século XXI está destinado a ser o século das cidades”. O início de uma ocupação demarcada no panorama mundial, aponta para que as cidades detenham um maior poder económico, político, social e tecnológico (Cebreiros e Gulín, 2014: 11). Desta forma, torna-se pertinente uma breve análise dos impactos que a globalização causou no crescimento das cidades. Apesar de alguns conceitos terem já sido abordados, são nesta parte empregues no estudo da evolução das cidades para uma escala inteligente.

Um dos fortes impactos no crescimento das cidades torna-se evidente pela questão demográfica, pois atualmente “mais de 60% da população mundial vive agrupada em núcleos urbanos”, sendo que “as previsões apontam para que em 2050 esta percentagem possa atingir os 70%” (Cebreiros e Gulín, 2014: 11). Na Europa, segundo dados do Eurostat¹, mais de 50% da população habita em cidades e em grandes áreas metropolitanas, existindo por isso um importante “desenvolvimento histórico de aglomerações humanas” (Kourtit *et al*, 2012: 229). Esta concentração de população nas cidades coloca inúmeros desafios tanto em termos de governação da cidade como na vida das pessoas, o que implica claramente uma readaptação de infra estruturas e um alargamento das cidades, para que se tornem locais propícios à habitação.

Como o processo de urbanização esteve e continua a estar confinado a uma escala sem precedentes em todo o mundo, surgem fortes exigências na prática de uma gestão inteligente das cidades (Tao, 2013: 25), são portanto exigidas soluções mais inteligentes para melhor abordar os requisitos emergentes em ambientes urbanos, através de um planeamento

¹ *European Commission* “Eurostat” <http://ec.europa.eu/eurostat/web/metropolitan-regions/overview> [consultado em março de 2015].

e de uma gestão inteligente de recursos, por parte de empresas, governo e população, tendo como visão a promoção da habitabilidade de uma forma sustentável.

É certo que, as áreas metropolitanas e as cidades modernas são sistemas complexos e engenhos que fomentam a aceleração do desenvolvimento da sociedade humana. Ao mesmo tempo que consomem recursos naturais e produzem resíduos ambientais a uma taxa bastante elevada, o que apresenta fortes impactos no clima global e nas mudanças ambientais, (Tao, 2013: 25), as cidades também “funcionam cada vez mais como propulsoras de criatividade, inovação, empreendedorismo e competitividade espacial” (Kourtit *et al*, 2012: 230). Neste sentido e com vista a uma gestão inteligente das mesmas, as cidades têm a necessidade de evoluir para uma escala *smart*, de forma a contornarem os impactos negativos do crescimento rápido ao qual foram sujeitas, e assim sendo evoluem de forma sustentável, dando origem ao conceito de *smart city*.

O conceito de *smart city* surgiu há duas décadas com vista a resolver problemas de sustentabilidade que ocorreram nas cidades e que se centravam, fundamentalmente, na eficiência energética e na redução das emissões de carbono (Cebreiros e Gulín, 2014: 13). A gestão eficiente dos recursos coloca grandes desafios tecnológicos e sociais e o conceito de *smart* nasce para dar resposta a estes desafios. No entanto, “o seu desenvolvimento deve basear-se numa reflexão profunda sobre conceitos como território, tecnologia e inovação, apenas desta forma as cidades e as envolventes urbanas poderão desenvolver a sua atividade de um modo sustentável e íntegro melhorando não apenas a eficiência da cidade, mas também a qualidade de vida dos cidadãos que as integram” (Cebreiros e Gulín, 2014: 13).

Os decisores políticos, em parceria com urbanistas, geógrafos e economistas têm vindo a reunir esforços para enfrentar os desafios no âmbito municipal, nacional e internacional. A maneira *smart* é normalmente solicitada para uma construção sustentável a longo prazo nas cidades (Tao, 2013: 25). Devido ao elevado grau de complexidade dos assuntos urbanos, as TIC e a ascensão da internet têm vindo a desempenhar um papel fulcral na comunicação, através da partilha e processamento de informações, transferência e análise de dados, gestão de infra estruturas urbanas e aperfeiçoamento de métodos de trabalho de órgãos governamentais (Tao, 2013: 25). É portanto desta forma que o modo de pensar as cidades tem vindo a evoluir, e não só pelas transformações impostas pela globalização, mas também no sentido em que as TIC se têm demonstrado como uma porta aberta ao desenvolvimento das cidades.

O conceito de *smart city* surge no seguimento da emergência das TIC e num aperfeiçoamento de novos métodos de trabalho das cidades, bem como na sua sustentabilidade. Caragliu e Del Bo (2012: 100) consideram que

“*smart city* é uma cidade que investe simultaneamente em capital humano e social, em comunicações, infra estruturas tradicionais e modernas, sustentabilidade, crescimento económico e uma elevada qualidade de vida, com uma gestão sábia de recursos naturais através de uma governação participativa”.

São partilhadas conotações similares e elementos comuns que incluem pessoas, transportes e mobilidade, ambiente, economia habitabilidade e governança. Assumido como um conceito de desenvolvimento regional ao qual é atribuída ênfase em melhorar os processos de aprendizagem coletivos e individuais nos atores regionais envolvidos, através de redes de trabalho flexíveis, o que não implica que a aprendizagem tenha lugar exclusivamente entre parceiros regionais. De facto, os atores regionais (autarquias e empresas) aprendem através de redes locais regionais e globais, (Kourtit *et al*, 2012: 232) dependendo de competências e recursos criativos para maximizar o seu potencial tecnológico (Kourtit *et al*, 2012: 229).

Combinar a ambição da administração pública com soluções tecnológicas e sistemas inteligentes, de forma a construir soluções eficientes e úteis nos domínios da educação, da saúde, do ambiente, da gestão de recursos (água e energia) e dos sistemas de mobilidade e tratamento de resíduos assume-se como “um desafio que obriga a reinventar as cidades, tornando-as mais competitivas e com serviços de excelência, na qual a participação ativa dos cidadãos é um fator decisivo” (v. *website* revista *Smart Cities*)².

A sustentabilidade da economia, da sociedade e do ambiente dependem da visão de segundo a qual é necessário pensar nas pessoas que vivem nas cidades,

“o conceito de *smart city* visa o progresso social e o bem estar para a incorporação de projetos e soluções urbanas, construindo um meio urbano focado e otimizado para o cidadão (v. em *website* Revista *Smart Cities*)³.”

No contexto Europeu, *smart city* é um conceito político designado para mobilizar todos os centros de conhecimento em centros de inovação, de forma a fortalecer o progresso socioeconómico nos estados membros da UE (Kourtit *et al*, 2012: 232).

“Uma cidade inteligente é um lugar onde as redes e os serviços tradicionais são desenvolvidos de forma mais eficiente, com o uso de tecnologias digitais e de telecomunicações, para o benefício dos seus habitantes e empresas (v. *website* European Commission “*Digital Agenda for Europe: Smart Cities*”)⁴ .”

Com esta visão em mente, a UE está a investir na pesquisa e inovação em TIC e desenvolvimento de políticas para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, tornando as cidades mais sustentáveis, tendo em vista as metas 20-20-20 da Europa⁵. No entanto, para uma melhor utilização dos recursos e redução de emissões de carbono, o conceito de cidade inteligente vai além da utilização das TIC, sendo também necessária uma administração

² <http://www.smart-cities.pt/pt/a-revista/> [consultado em março de 2015].

³ *Ibidem*.

⁴ <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/smart-cities> [Consultado em março de 2015].

⁵ As metas 20-20-20 da Europa caracterizam-se por um pacote de medidas climáticas e energéticas que pretende assegurar que a UE atinja objetivos ambiciosos a estes níveis, até ao ano de 2020. Essas metas são estipuladas tendo em conta três objetivos principais: a redução em 20% nas emissões de gases com efeito de estufa; elevar a parcela de consumo de energias renováveis na UE para 20%, e melhorar em 20% a eficiência energética na UE. In European Commission “Climate Action” http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm [consultado em março de 2015].

municipal mais interativa e ágil e espaços públicos mais seguros (v. *website European Commission “Digital Agenda for Europe: Smart Cities”*)⁶. As TIC não devem ser o fim, mas o “meio para obter a eficiência da gestão dos recursos e a criação sustentável de riqueza e bem-estar, para fazer chegar os serviços aos cidadãos e permitir a comunicação interativa entre o cidadão e a administração pública prestando assim, os serviços mais adequados às suas necessidades atuais e futuras, de forma mais rápida” (Cebreiros e Gulín, 2014:14). O objetivo primordial de uma *smart city* evidencia-se com a “otimização dos recursos, procurando a sustentabilidade ao mesmo tempo que se produz uma melhoria da qualidade de vida atual dos seus cidadãos” (Cebreiros e Gulín, 2014: 28). A informação deve ser partilhada de forma a permitir responder adequadamente às necessidades de instituições, empresas e cidadãos.

No entanto para que uma cidade seja entendida como *smart* é necessário aplicar soluções inovadoras que visem reduzir os fluxos de trânsito, poluição e altos custos de energia, com o propósito de alcançar uma melhor mobilidade, um ambiente urbano mais limpo e a eficiência energética⁷. As cidades devem pensar na melhor forma para melhorar a vida dos cidadãos sendo que estes estão e devem estar no centro das decisões políticas.

Tendo presente a estratégia de sustentabilidade da Europa e a urgência de uma visão inteligente para o tecido urbano, em Portugal, a INTELI⁸ criou uma rede de cidades inteligentes, a “Rede de *Smart Cities* Portugal”, que juntou empresas, universidades, parceiros financeiros e entidades públicas como a AICEP. A INTELI com o apoio da rede de cidades RENER, uma rede de desenvolvimento de cidades inteligente, desenvolveu um projeto que tem como objetivo “promover o desenvolvimento e produção de soluções urbanas inovadoras, de forma integrada, com vista à estruturação da oferta e sua valorização nos mercados internacionais; potenciar a participação das empresas e cidades portuguesas no mercado das cidades inteligentes; e afirmar a imagem de Portugal como espaço de conceção, produção e experimentação de produtos e serviços para *smart cities*”⁹.

Em Portugal existem condições favoráveis à afirmação das empresas e cidades portuguesas, nomeadamente: “a Rede RENER - *Living Lab* para a Inovação Urbana; um conjunto de projetos *smart* em implementação nas cidades nacionais; um grupo de empresas com capacidades para desenvolverem soluções urbanas inovadoras; e universidades e centros

⁶ <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/smart-cities> [consultado em março de 2015].

⁷ *Ibidem*.

⁸ A INTELI é um “*think-and-do-tank* que visa contribuir para o desenvolvimento inovador, sustentável e inclusivo dos territórios, através do apoio às políticas públicas e às estratégias dos actores económicos e sociais”. Apresenta-se como um “centro de Inovação orientado para um novo modelo de desenvolvimento económico e social sustentável da economia portuguesa, baseado no conhecimento e na inovação”. In Inteli “*Smart cities* Portugal - Cidades Inteligentes, Competitivas, Sustentáveis” <http://www.inteli.pt/pt/go/smart-cities-portugal> [consultado em março de 2015].

⁹ Inteli “*Smart cities* Portugal - Cidades Inteligentes, Competitivas, Sustentáveis” <http://www.inteli.pt/pt/go/smart-cities-portugal> [consultado em março de 2015].

de investigação com competências nas áreas chave do mercado das cidades inteligentes” (v. *website* da INTELI, “*Smart cities Portugal*”¹⁰).

De facto, o mercado das cidades inteligentes exige competências multidisciplinares e uma capacidade de integração de soluções e sistemas nas áreas das redes de energia, mobilidade e TIC, e neste sentido a INTELI aponta algumas falhas de mercado que devem ser colmatas, como o “escasso conhecimento do mercado das cidades inteligentes em termos de modelos de governação, sistemas de financiamento e modelos de negócio; e a necessidade da cooperação entre empresas e da integração da oferta nacional com vista à sua valorização no mercado internacional” (v. *website* da INTELI, “*Smart cities Portugal*”).

As cidades inteligentes são uma prioridade nas políticas da União Europeia e de Portugal, nomeadamente na estratégia de reindustrialização, na Agenda Digital e nas estratégias nacionais e regionais de inovação para uma especialização inteligente. Neste âmbito, cabe à INTELI estabelecer uma conexão entre as “autarquias que integram a rede RENER e novas autarquias que venham a participar no alargamento da rede, bem como a ligação entre os gestores dos territórios e parceiros estratégicos nas empresas, indústrias, na área financeira e nas universidades” (v. *website* INTELI, “*Smart cities Portugal*”).

É portanto evidente que as *smart cities* têm reivindicado uma posição central nas agendas de inovação de governos, organizações de pesquisa e fornecedores de tecnologia, que colocam desafios únicos e difíceis em termos de domínio do problema, abrangência e significado. (Celino e Kotoulas, 2013: 8).

Com a sua força histórica, criativa de grandes infraestruturas e recursos mobilizados a nível socioeconómico e atividades que funcionam como plataformas abertas para um novo e aberto futuro, as cidades modernas moldam-se e exibem um novo espaço cultural e *design* urbano, bem como melhorias no estilo de vida, habitabilidade e viabilidade económica de diversas perspetivas, através da economia, tecnologia, sociedade e cultura (Kourtit *et al*, 2012: 230). Tudo isto é sustentado por governos inteligentes e inovadores (Kourtit *et al*, 2012: 230). As cidades operam num mundo dinâmico e competitivo, devendo, por isso, explorar a sua força nativa para que sejam mais distintas, mas devem também operar no mesmo ambiente global e devem aprender umas com as outras (Kourtit *et al*, 2012: 243).

A cidade moderna não é caracterizada por um “sentido de lugar”, mas antes como um lugar de sentidos (Kourtit *et al*, 2012: 230) e “na linha da frente estão os gigantes da tecnologia e milhares de outras empresas em conjunto com autarquias locais, totalmente empenhados em desenvolver soluções inovadoras que permitam fazer mais com menos” (v. *website Smart Cities Cidades Sustentáveis “A Revista Smart Cities”*)¹¹. No início do terceiro capítulo iremos prestar particular atenção ao caso específico da cidade do Porto e sobretudo à forma como a CMP desenhou políticas de internacionalização que elevaram a cidade do Porto ao nível de uma cidade global, com políticas sustentáveis e inteligentes que tiveram resultados positivos na sua projecção à escala regional, nacional e acima de tudo global.

¹⁰ <http://www.inteli.pt/pt/go/smart-cities-portugal> [consultado em março de 2015]

¹¹ <http://www.smart-cities.pt/pt/a-revista/> [consultado em março de 2015].

Contudo, sem compreendermos primeiro o papel da União Europeia e em particular a conceitualização da globalização da cidade em termos da noção de ‘*smart city*’, torna-se difícil desenvolver uma visão articulada da estratégia de internacionalização do Porto. No próximo capítulo iremos portanto visitar criticamente os esforços que têm sido desenvolvidos ao nível europeu no sentido de promover precisamente a capacidade de integração e até de projeção das cidades europeias e portuguesas num contexto de globalização, de diversidade e de competição mundial.

Capítulo II - As políticas europeias para a internacionalização das autarquias

2.1. Fundamentos Teóricos das políticas europeias para a internacionalização

A cooperação entre o estado Central e autarquias tem vindo a demonstrar-se uma constante na internacionalização das cidades, como foi referido, os autarcas em coligação com empresas, instituições e Universidades tentam a todo o custo tornar as suas cidades em locais propícios ao bem-estar e à habitabilidade sustentável, enfim em locais cada vez mais confortáveis para os seus cidadãos, a uma escala local, nacional e internacional. No entanto, esta internacionalização não depende apenas das políticas locais. A União Europeia assume também um papel fulcral na internacionalização das principais regiões dos países que a integram, e neste sentido tem vindo a desenvolver políticas e programas comunitários que facilitam e fomentam a cooperação inter municipal, com vista a uma troca de conhecimentos relativamente a boas práticas e a uma união cada vez mais coesa entre as regiões.

Como veremos no próximo capítulo, com a Carta Europeia de Autonomia Local, as autarquias foram ganhando cada vez mais autonomia no panorama nacional e europeu, e assim sendo o presente capítulo visa sobretudo apresentar e analisar as políticas europeias para a internacionalização das autarquias e perceber em que medida estão co-relacionadas com a teoria apresentada no capítulo anterior. Afinal, qual é a base teórica e científica que orienta as políticas europeias da internacionalização urbana?

Com os aglomerados populacionais que se centram nas principais áreas metropolitanas da Europa, a sustentabilidade torna-se uma preocupação e um investimento para UE, de forma a colmatar as consequências da globalização, e fomentar a cooperação entre cidades europeias, um facto que se torna cada vez mais importante na definição e redefinição de boas práticas políticas. Através do Ato Único Europeu (JOCE, 1987: 2¹²), assinado em 1986, a UE assumiu como objetivo “contrabalançar os efeitos da realização do mercado interno nos estados membros menos desenvolvidos e de atenuar as discrepâncias de desenvolvimento entre as regiões, prevendo uma política comunitária de coesão económica e social”, melhorando ainda a “situação económica e social, pelo aprofundamento das políticas comuns e pela prossecução de novos objetivos, garantindo um melhor funcionamento das Comunidades”¹³ (JOCE, 1987: 2). A intervenção comunitária passou a realizar-se através do Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola e do FEDER.

¹² “Ato Único Europeu”, *Jornal Oficial das Comunidades Europeias* (JOCE), nº 30 L 169 de 29 de junho de 1987 em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:1987:169:FULL&from=PT> [consultado em março de 2015]

¹³ Ato Único Europeu, JOCE, nº 30 L 169 de 29 de junho de 1987 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:1987:169:FULL&from=PT> [consultado em março de 2015]

Em 1993, assiste-se a uma revisão do Tratado da UE¹⁴, no qual se destaca o art. 21.º que atribui relevância à ação externa da união de países. “A União Europeia define, prossegue com políticas comuns e ações e diligencia no sentido de assegurar um elevado grau de cooperação em todos os domínios das relações internacionais, com o propósito de: d) apoiar o desenvolvimento sustentável nos planos económico, social e ambiental dos países em desenvolvimento, tendo como principal objectivo erradicar a pobreza; e) incentivar a integração de todos os países na economia mundial, inclusivamente através da eliminação progressiva dos obstáculos ao comércio internacional; f) contribuir para o desenvolvimento de medidas internacionais para preservar e melhorar a qualidade do ambiente e a gestão sustentável dos recursos naturais à escala mundial, a fim de assegurar um desenvolvimento sustentável; h) promover um sistema internacional baseado numa cooperação multilateral reforçada e uma boa governação ao nível mundial” (Jornal Oficial da União Europeia, 2012: 28-29). Com esta revisão, procede-se à criação do Comité das Regiões e da Política Regional da União. Finalmente, em 2007 é assinado o Tratado de Lisboa que adapta as Instituições Europeias e os seus métodos de trabalho, reforça a “legitimidade democrática e a consolidação base dos valores fundamentais da união” (Jornal Oficial da UE (JOUE), 2007: 3). Desta forma, a União é dotada de meios necessários que visam responder às expectativas dos cidadãos, e “reforçar a ação da União Europeia “nos domínios da investigação, do desenvolvimento tecnológico e do espaço”, dispondo de competências para “desenvolver acções, nomeadamente para definir e executar programas, sem que o exercício dessa competência possa impedir os Estados-Membros de exercerem a sua” (Tratado de Lisboa, JOUE, artigo 2.º C, 3: 47¹⁵).

Partindo dos Tratados supramencionados e os objetivos pelos quais se regem no âmbito da internacionalização, da cooperação internacional e inter municipal e das políticas regionais, torna-se pertinente identificar de que forma as políticas europeias são postas em prática nas cidades dos países membros da UE. Como a grande maioria dos europeus vivem nas ou dependem das cidades, a sua evolução não pode ser isolada. Neste contexto, a UE tem tido um impacto crescente sobre o desenvolvimento das cidades nas últimas décadas, nomeadamente através da política de coesão (*European Commission*, 2011: 7). Desta forma, as várias presidências do Conselho da UE reconheceram a relevância das questões urbanas e políticas de desenvolvimento urbano em todos os níveis de governo, moldaram objetivos e princípios comuns a nível europeu, com o intuito de criar e reinventar uma cultura de cooperação em assuntos urbanos entre Estados-Membros, a Comissão Europeia, o Parlamento Europeu, ao Comité das Regiões e outras instituições europeias, bem como as partes interessadas urbanas como o Conselho dos Municípios e Regiões da Europa e a Eurocities (*European Commission*, 2011: 7).

A preocupação em investir em regiões menos desenvolvidas através de políticas regionais que se traduzem no “desenvolvimento equilibrado do território comunitário e na

¹⁵ Tratado de Lisboa que altera o Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia, de 13 de dezembro de 2007.

promoção de uma igualdade de oportunidades efetiva entre as pessoas, fundada nos conceitos de solidariedade e de coesão económica e social, concretiza-se através de diversas intervenções financeiras, designadamente as dos Fundos Estruturais (FEDER, FSE) e do Fundo de Coesão” (v. *website* Europa Sínteses da Legislação da UE “Política Regional”)¹⁶. Contudo, no que diz respeito às cidades, importa perceber exatamente de que forma é que esta estratégia de desenvolvimento e coesão se traduz em práticas concretas direcionadas para as cidades.

A expressão mais comum nos municípios para as relações internacionais é encontrada nas cidades geminadas, que estabelecem laços de amizade entre os estados membros com o objetivo de criar um sentimento de identidade europeia nos cidadãos que as integram (Kresl e Fry, 2005: 135). Com o propósito de promover as geminações, a UE criou o Comité das Regiões, designado como a “Assembleia da União Europeia dos representantes locais e regionais, formada por eleitos regionais e locais ao serviço da integração Europeia”. Tem por objetivo assegurar a “representação institucional do conjunto dos territórios, regiões, cidades e municípios da UE”, e a sua missão é a de “envolver os órgãos de poder regional e local no Processo de decisão europeu, favorecendo uma melhor participação dos cidadãos” (Declaração de Missão do Comité das Regiões¹⁷, 2009).

O Comité das regiões trabalha em função do desenvolvimento sustentável dos países, desenvolve a cooperação a nível europeu, nacional, regional e local de forma a estreitar a união e a solidariedade entre os povos da Europa e enfrentar os desafios da globalização; reivindica a autonomia do poder local e regional assim como o seu direito de dispor de recursos financeiros que lhes permitam exercer as suas competências; promove a boa governação e fomenta o processo de descentralização. De forma a facilitar a cooperação e o intercâmbio de experiências entre as regiões e os municípios, desenvolve parcerias com as organizações e representantes, através de redes e a organização de Fóruns (Declaração de Missão do Comité das Regiões, 2009.).

A *Eurocities*, funda em 1986, por autarcas de seis grandes cidades, nomeadamente Barcelona, *Birmingham*, *Frankfurt*, Lyon, Mmilão e Roterdão, Apresenta-se como a rede das grandes cidades europeias. Estabelece uma rede de trabalho entre governos locais de 130 grandes cidades europeias e 40 cidades parceiras. Esta plataforma envolve-se com instituições europeias sobre uma vasta gama e políticas que afetam as cidades, tratando temas como: o desenvolvimento económico, ambiente, transportes e mobilidade, os assuntos sociais, a cultura, a agenda digital, os serviços públicos e os contratos públicos (“*Eurocities Information pack*”, 2013¹⁸). Neste sentido, os membros da *Eurocities* dispõem de uma plataforma de partilha de conhecimento e ideias, troca de experiências, análise de problemas comuns e desenvolvimento de soluções inovadoras através de Fóruns, grupos de trabalho, projetos,

¹⁶ http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/index_pt.htm [consultado em março de 2015].

¹⁷ Anexo A - Declaração de Missão do Comité das Regiões.

¹⁸ http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/infopack2013_new_dec.pdf [consultado em março de 2015].

atividades e eventos¹⁹. Em 2014 assumiu como prioridades a cultura, o desenvolvimento económico, através de inovação, baseado na cooperação, emprego e empresas; o ambiente, através da sustentabilidade, recursos de eficiência económica, alterações climáticas; sociedade e desenvolvimento, através de cidades inteligentes, desenvolvimento das TIC para uma governança inteligente, transparência e negócios; mobilidade, com vista a financiar a mobilidade urbana de forma inteligente, conectada e inclusiva; assuntos sociais, coesão social, combate à pobreza e desemprego, inclusão e criação de empregos para os jovens²⁰. A *Eurocities* envolve-se em projetos europeus que ofereçam oportunidades de financiamento para as cidades através de uma rede de trabalho, onde podem adquirir e trocar conhecimento²¹. Com o financiamento europeu estes projetos colocam políticas em ação para o benefício dos seus cidadãos.

Ao referir os fundos europeus que financiam projetos aos quais as cidades aderem para evidenciar políticas em prol dos cidadãos e da melhoria das suas cidades, urge a necessidade de clarificar os fundos pelos quais a UE atribui financiamento às cidades. O FEDER foi já mencionado, no entanto importa referir qual a sua missão no seio europeu e quais os seus princípios no financiamento das cidades. A sua missão é a de contribuir para o “financiamento do apoio que tem por objetivo reforçar a coesão económica, social e territorial, através da correção dos principais desequilíbrios regionais na União, através do desenvolvimento sustentável e do ajustamento estrutural das economias regionais, incluindo a reconversão das regiões industriais em declínio e das regiões menos desenvolvidas (Regulamento (UE) nº 1301/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho²², 17 de dezembro de 2013: 292). O FEDER apoia igualmente o desenvolvimento urbano sustentável. Pelo menos 5 % da dotação do FEDER para cada Estado-Membro devem ser consagrados a ações integradas. O nível de cofinanciamento exigido para os projetos financiados pelo FEDER é adaptado ao desenvolvimento das regiões em causa: nas regiões menos desenvolvidas e regiões ultraperiféricas o FEDER pode financiar até 85% do custo de um projeto, já nas regiões em transição, este montante pode ir até 60% do custo de um projeto, e nas regiões mais desenvolvidas, chegar aos 50 % (Kołodziejcki, 2014: 3).

No sentido de realçar o papel do poder local e as principais regiões da Europa, no ano de 1951 foi criado o Conselho Municipal das Regiões da Europa, que fomenta as “geminções com uma rede única que reagrupa os líderes das suas associações-membros, que se reúnem regularmente com o objetivo de debater vários aspetos relacionados com as geminções, como boas práticas, iniciativas europeias e manifestações” com elevado grau de importância

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Eurocities* (2013) “*Eurocities Information pack*” http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/infopack2013_new_dec.pdf [consultado em março de 2015].

²¹ *Ibidem*.

²² Regulamento relativo ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, que estabelece disposições específicas relativas ao objetivo de investimento no crescimento e no emprego, e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1080/2006.

(v. *website* CMRE “O Conselho dos Municípios e Regiões da Europa”)²³. A Comissão Europeia tem uma preocupação em analisar as propostas dos líderes e a implementação de programas de geminação. Cabe ao CMRE assegurar que as cidades geminadas recebam financiamento adequado, sendo que as próprias autoridades locais destinam parte do seu orçamento ao fomento de atividades com cidades geminadas²⁴. As coletividades locais e associações de geminação podem também beneficiar do Programa da Comissão Europeia de apoio a atividades de geminação, com o intuito de aproximar a Europa dos seus cidadãos.

Explicitadas as políticas da UE para a internacionalização de cidades e municípios torna-se claro e evidente que no contexto de crise que assola a Europa, os mecanismos para contornar os riscos aos quais os países estão sujeitos são diversos. A UE desenvolve programas para os contornar e a “voz do poder local/regional” é cada vez mais uníssona nas decisões em torno destas questões. A noção partilhada entre autarquias que muitos dos desafios que a crise coloca são comuns, também contribui para a mobilização dos autarcas em torno da necessidade de se socorrerem dos financiamentos europeus que promovem uma atuação em rede.

Uma vez mais evidencia-se a política regional para a UE no âmbito da Estratégia “Europa 2020”, uma estratégia que fixa como objetivo reduzir os impactos da crise económica global e aplicar reformas estruturais através de medidas que reforcem o crescimento para tornar a economia europeia e das suas cidades apta para o Futuro. (European Commission, 2014: 3). Neste sentido foram definidas sete áreas de atuação:

1. União para a inovação- melhorar as condições para financiar a pesquisa e inovação;
2. Educação - desenvolver sistemas de educação que facilitem a entrada dos jovens no mercado de trabalho;
3. Agenda digital - acelerar o desenvolvimento de internet a alta velocidade e adoção de TIC;
4. Eficiência de recursos - promover o crescimento económico através de recursos naturais, apoiando o uso de energias renováveis e modernizar o setor dos transportes, promover a eficiência energética;
5. Política industrial para a globalização - melhorar o ambiente de negócios nas PME’s, desenvolver uma forte sustentabilidade industrial capaz de inovar e competir a nível global;
6. Emprego - modernizar o mercado de trabalho capacitando as pessoas pelo desenvolvimento das suas competências, melhorar a flexibilidade e segurança em ambiente de trabalho;
7. Combate à pobreza - numa garantia de coesão social e territorial, auxílio aos mais pobres e socialmente excluídos a acesso ao mercado de trabalho (European Commission - Directorate-General for Communication, 2014: 3-4).

²³ <http://www.twinning.org/pt/page/o-conselho-dos-munic%C3%ADpios-e-regi%C3%B5es-da-europa#.VSiWSFViko> [consultado em março de 2015].

²⁴ *Ibidem*.

Todos os setores da sociedade devem estar envolvidos na Estratégia 2020. Esta deve ser executada através do núcleo da sociedade, incluindo as empresas, os sindicatos, organizações não-governamentais e cidadãos. Para ajudar a alcançar este objetivo, o Comité das Regiões criou uma plataforma de monitorização Europa 2020 envolvendo autoridades locais e regionais, sendo que uma grande parte desta estratégia é aplicada aos níveis locais e regional da UE, incluindo parceiros sociais e a sociedade civil (*European Commission, 2014: 7*). Assim, as políticas regionais devem ser fundamentadas no reforço da competitividade, no apoio à qualificação, educação e infra estruturas, no desenvolvimento de estratégias inteligentes em conformidade com as políticas da UE, no estímulo ao setor comercial, estabelecimento de relações estratégicas entre as regiões e promoção da criação de empresas e centros de investigação, com a finalidade de definir estratégias que se adaptem ao contexto regional e à capacidade de investimento. A cooperação entre atores regionais da inovação torna-se igualmente importante, visto que a política regional apoia o desenvolvimento de programas de cooperação regional e internacional (v. *website Europa Summaries of EU Legislation “Summaries of EU Legislation “Regional Policy serving Innovation”*)²⁵. No seguimento da estratégia Europa 2020, pode considerar-se que a UE tem uma preocupação constante em transformar a sua economia numa “economia inteligente, que assenta no desenvolvimento dos conhecimentos e inovação”, e na qual a “investigação e o desenvolvimento tecnológico são neste momento domínios essenciais para que os objetivos sejam alcançados” (v. *website Europa Summaries of EU Legislation “Espaço Europeu da Investigação e Política Espacial”*)²⁶.

Tendo presente o propósito desta subsecção e as políticas referidas ao longo da mesma, considera-se que a União Europeia assume cada vez mais uma forte preocupação em fazer valer as políticas regionais, uma preocupação em tornar esta união numa união coesa e com igualdade de oportunidade para regiões mais ou menos desenvolvidas. Tendo ainda presente o enquadramento teórico explícito no primeiro capítulo, considera-se que a UE tem vindo a cumprir com o referido, entende-se que tem atribuído um maior destaque às cidades, pois num contexto em que estas são cada vez mais atores principais aos níveis nacional e internacional, Concelhos como o CMRE, Comité das Regiões e redes de cidades como a *Eurocities* são primordiais para a representação e incentivo ao desenvolvimento das mesmas. Tal como as cidades precisam da UE para um financiamento e para a promoção das mesmas, também a UE precisa das cidades para fazer valer as suas políticas e o sentido de união para o qual foi criada.

²⁵ http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/review_and_future/em0042_en.htm [consultado em março de 2015].

²⁶ http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/review_and_future/em0042_en.htm [consultado em março de 2015].

2.2. A União Europeia e o o Acordo de Parceria Portugal 2020

Analisados os documentos estratégicos da UE respeitantes às políticas regionais e políticas que visam a internacionalização, torna-se importante verificar de que forma essas medidas são ou não aplicadas em Portugal e se existe uma preocupação política para fazer cumprir os objetivos da UE. Neste seguimento, esta subsecção permite ainda auferir até que ponto estas questões são levadas em consideração na cidade do Porto, mais especificamente na DMRIP.

Num panorama de crise económica e de consolidação orçamental, Portugal enfrenta o desafio de “aumentar a competitividade económica, potenciando os recursos e competências, com vista à criação de emprego e retoma da dinâmica de convergência com as economias mais desenvolvidas da UE” (Compete-Programa Operacional competitividade e Internacionalização, 2014: 3²⁷). Neste contexto, os fundos estruturais tornam-se uma mais-valia na política pública para o reforço da competitividade económica e para as alterações estruturais exigidas. Assim sendo, e para aplicação destes fundos, é definido um acordo de parceria com a Comissão Europeia, em alinhamento com a Estratégia 2020 da Europa, denominado de “Portugal 2020”, com um orçamento de 21 mil milhões de euros. Este acordo organiza-se em quatro domínios temáticos: competitividade e internacionalização; inclusão social e emprego; capital humano; sustentabilidade, eficiência no uso de recursos e reforma da Administração Pública (Acordo de Parceria Portugal 2020, 2014: 3). Em termos de elegibilidade dos fundos europeus²⁸, Portugal distingue a região norte e centro, Alentejo e Açores, como regiões menos desenvolvidas e às quais será atribuída uma taxa de cofinanciamento dos fundos de 85%; o Algarve é considerado uma região em transição e a taxa de cofinanciamento de fundos é de 80%; já Lisboa e a Região Autónoma da Madeira são consideradas regiões mais desenvolvidas, no entanto relativamente aos fundos, Lisboa recebe uma parcela de 50% e a Região Autónoma da Madeira de 85%.

No período compreendido entre 2007-2013, o QREN (v. *website* Quadro de Referência Estratégico Nacional “QREN”)²⁹ constituía o “enquadramento para a aplicação de fundos oriundos da política comunitária de coesão social da UE, em Portugal, traduzida num investimento comunitário. A sua estratégia visava a qualificação dos portugueses, valorizando a ciência, tecnologia e inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro que valorizava a igualdade de oportunidades, o aumento da eficiência e qualidade das instituições europeias”. Com o novo programa 2014-2020, a UE criou um Quadro Estratégico Comum (QEC) a fim de promover o desenvolvimento harmonioso, equilibrado e sustentável da União Europeia e “estabelecer princípios de orientação estratégica que facilitem o processo de programação e a coordenação setorial e territorial de intervenção da UE no âmbito dos

²⁷ Compete 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/programas-operacionais-portugal-2020-2> [consultado em abril de 2015].

²⁸ <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/> [consultado em março de 2015].

²⁹ <http://www.qren.pt/np4/qren> [consultado em março de 2015].

Fundos Estruturais Europeus e de Investimento e com outras políticas e instrumentos relevantes da UE, tendo igualmente em conta os principais desafios territoriais e os contextos específicos a nível nacional, regional e local”³⁰(v. *website* Centro de Informação Europeia *Jaques Dellors* “Portugal 2020”).

Para além dos quatro domínios temáticos do Programa “Portugal 2020”, existem ainda programas operacionais vocacionados para as regiões. Com o propósito de entender em que medida a cidade do Porto, através da CMP considera as políticas europeias para a internacionalização, dentro dos programas regionais, afigura-se importante mencionar o programa “Norte 2020”. Este programa é um instrumento financeiro de apoio ao desenvolvimento regional do Norte de Portugal, gerido pela CCDR-N, como parte integrante do Acordo de Parceria “Portugal 2020”. As prioridades (v. *website* Programa Operacional do Norte “Norte2020”)³¹ identificadas baseiam-se na “competitividade de micro e pequenas empresas da região com projetos de internacionalização, inovação e investigação e iniciativas públicas de investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação”. Domínios como a “educação e aprendizagem ao longo da vida, qualidade ambiental, economia de baixo teor de carbono, inclusão social e pobreza, emprego e mobilidade de trabalhadores, capacitação institucional e fomento das TIC”, enquadram também este programa.

Em geral, podemos afirmar que as políticas da UE são absorvidas pelos decisores políticos autárquicos, tanto a nível nacional como regional, estes baseiam-se nos domínios chave que a UE define, desenvolvendo Programas Operacionais que integram esses mesmos domínios com enfoque numa melhoria nos territórios nacionais e regionais. No contexto da atribuição de fundos por parte da UE é de ressaltar que as autarquias são parte integrante e obviamente que têm um papel ativo na prossecução dos domínios em que os Programas atuam, no entanto esses fundos não são diretamente alocados às autarquias. Desta forma, importa explicar em que sentido a CMP é financiada pela UE em matéria de políticas de internacionalização.

No âmbito dos financiamentos para o país, englobados no Programa “Portugal 2020”, as autarquias podem obter financiamentos europeus mediante um processo de candidatura a programas europeus entre os estados membros da UE. Apresenta-se a lista de programas e as respetivas áreas específicas em que pretendem intervir (v. *website* Direção Geral das Autarquias Locais “Portal Autárquico”)³²:

- 8º Programa Quadro- *Horizon 2020* - Investigação e inovação;
- *COSME* - Competitividade das PME’s;
- Europa Criativa - Setores audiovisual, cultural e criativo;
- Europa para os Cidadãos - Cidadania, história e identidade eropeia;
- *ERASMUS+* - Educação, Formação, Juventude e Desporto;
- *Europe AID* - Desenvolvimento e Cooperação;

³⁰ http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=8038 [consultado em março de 2015.]

³¹ <http://norte2020.pt/> [consultado em março de 2015].

³² <http://www.portalautarquico.pt/> [consultado em março de 2015].

- *EaSI* - Emprego e política social;
- *LIFE* - Conservação da Natureza, clima e ambiente;
- *ESPO* - Evidências ao nível do território.

A maioria dos programas exige como requisito a parceria com cidades geminadas, de forma a estimular o desenvolvimento, a cooperação e o trabalho em rede, através de intercâmbios, reuniões ou Fóruns, com vista à troca de boas práticas e a uma aproximação dos cidadãos.

Na CMP, os projetos que prevêem as relações internacionais são elaborados pela DMRIP, em conjunto com o Gabinete de Projetos Comunitários que auxilia no preenchimento da candidatura e avalia a viabilidade do mesmo em termos orçamentais. À DMRIP cabe a tarefa de desenvolver o Programa em conjunto com parceiros regionais, para o desenvolvimento do mesmo e com as cidades geminadas. No que diz respeito às cidades geminadas, estas são contactadas para apurar a viabilidade e o interesse em estarem envolvidas no Programa, enquanto parceiros para o desenvolvimento dentro de um leque de cidades europeias com as quais a CMP é geminada. A seleção passa pela cooperação com cidades com as quais as ligações estão menos coesas, de forma a ativar a coesão e a parceria que a UE prevê. Ao nível dos parceiros regionais, estes são uma peça fundamental para a aproximação dos cidadãos, para que os cidadãos se envolvam cada vez mais nos objetivos e no trabalho da UE. Como exemplo, e no âmbito do Programa *Comenius Regio*, o Porto desenvolveu uma parceria *VEC-Vinofood Education and Creation*³³ em conjunto com a cidade de Bordéus (Cidade geminada com o Porto), com o intuito de enaltecer os laços duradouros que ligam as duas cidades e promover a cultura de ambas. Com atividades que envolveram as duas cidades, os seus cidadãos, num leque de atividades interativas e variadas.

Para além da Comissão Europeia co financiar os Programas acima descritos e aos quais as autarquias se podem candidatar é também representada a nível regional pelos Centros de Informação Europeia- *Europe Direct*. Estes centros são co financiados anualmente pela Comissão Europeia e atuam como intermediários entre os cidadãos e a União Europeia ao nível local. A sua missão é a de “permitir, a nível local, que os cidadãos disponham de informações, orientação, assistência e respostas a perguntas sobre as instituições, legislação, políticas, programas e possibilidades de financiamento da UE; promover ativamente o debate sobre a UE e as suas políticas, a nível local e regional; permitir às instituições europeias melhorarem a difusão da informação adaptada às necessidades locais e regionais, e permitir ao público enviar reações às instituições da UE sob a forma de perguntas, opiniões e sugestões” (v. *website* Comissão Europeia Representação em Portugal “*Europe Direct* em Portugal”)³⁴. Em Portugal, existem já 19 Centros *Europe Direct*.

No âmbito da Convenção-Quadro estabelecida com a Comissão Europeia, a CMP acolhe, desde 2005, o Centro de Informação Europeia *Europe Direct* Porto, de forma a garantir a todos os cidadãos da região do Porto, um atendimento personalizado e totalmente gratuito

³³ V. página 69 do presente relatório.

³⁴ http://ec.europa.eu/portugal/redes/ced/index_pt.htm [consultado em de 2015].

sobre questões europeias (v. *website* Balcão Virtual da Câmara Municipal do Porto “*Europe Direct Porto*”)³⁵. Na CMP, este Centro insere-se na DMRIP, funcionando sob diretrizes da Comissão Europeia, desenvolve diversas atividades que visam sobretudo a aproximação dos cidadãos da UE, fazer com que estes participem nos projetos da UE.

A autarquia do Porto, enaltece e aplica não só toda uma teoria que prevê a cooperação entre países da UE para um reconhecimento ao nível global, como também desenvolve o trabalho em rede de parcerias, com vista à obtenção de fundos estruturais que promovam a cidade e permitam refletir toda uma documentação estratégica da UE e os seus respetivos princípios, com o objetivo de um desenvolvimento regional cada vez mais reconhecido a nível internacional.

2.3. Comparação entre as políticas de internacionalização da cidade do Porto e da cidade de Barcelona

Num panorama em que o futuro da Europa depende do desenvolvimento das cidades, as subsecções anteriores revelaram que a UE tem uma preocupação cada vez maior em adotar políticas vocacionadas para as cidades e para as regiões que a integram. Na subsecção 3.1 do próximo capítulo será explicitada a estratégia que a CMP adotou na sua forma de internacionalizar a cidade do Porto, perspetivando o futuro, e neste contexto torna-se relevante do ponto de vista académico estabelecer uma comparação entre as políticas de internacionalização da cidade do Porto e da cidade de Barcelona, as duas segundas maiores áreas metropolitanas dos seus respetivos países. Desta forma, a presente subsecção baseia-se numa comparação entre as políticas de internacionalização adotadas pela CMP e pelo *Ayuntamiento* de Barcelona para promover as cidades no contexto internacional.

Um breve enquadramento histórico ao processo inicial de internacionalização da cidade de Barcelona torna-se pertinente para posteriormente compreender as suas políticas atuais. Em 1976, com o final da ditadura em Espanha e o início da democracia, Barcelona herdou alguns problemas a nível económico e um défice considerável de infra estruturas (Bakici *et al*, 2012: 138).

Entre os anos 80/90 surgem mudanças progressivas na organização industrial, exigindo que a cidade reconstruísse a sua estrutura económica (Subirats, 2006: 23). A nomeação Olímpica de 1992 tornou-se numa excelente oportunidade para o desenvolvimento da cidade, principalmente em investimento de infra estruturas e promoção internacional. Os Jogos Olímpicos renovaram a imagem da cidade, colocaram-na no mapa e converteram-na numa montra para o turismo mundial (Borja, 2010: 126). Esta remodelação uniu o poder público com visão de futuro, capacidade de captação e de gestão de recursos, com a concepção cultural e arquitectónica adequada, nutrindo as ideias e produzindo uma transformação memorável (Queirós, 2010: 10). Simultaneamente o *Ayuntamiento* de Barcelona reuniu

³⁵ <http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/europedirect> [30 de março de 2015].

esforços para potenciar o caráter de liderança de Barcelona no âmbito internacional, através da participação em rede de cidades a nível global, e ao mesmo tempo manteve a forte identidade territorial. Neste sentido Barcelona é um exemplo de uma pluralidade de atores num projeto comum através de associações internacionais de cidades e de uma planificação estratégica interna (Subirats, 2006: 21).

A cidade de Barcelona comporta uma grande aglomeração populacional e neste sentido também teve a necessidade de repensar as suas políticas de internacionalização, perspetivando o futuro. Desta forma, e analisado o contexto histórico da cidade de Barcelona importa realçar a estratégia da sua internacionalização.

Barcelona é uma cidade comprometida e aberta ao Mundo (v. *website Ajuntament de Barcelona “Barcelona Internacional”*)³⁶ pela sua tradição histórica, por vontade política e pelo impulso do amplo tecido social que a constitui, transforma a projeção externa num dos principais símbolos da sua identidade. Neste sentido o *Ayuntamiento* de Barcelona dispõe de dois departamentos municipais que contribuem para a internacionalização da cidade- *Dirección de Servicios de Relaciones Internacionales* e *Dirección de Cooperación, Solidaridad y Paz* -a partir de abordagens absolutamente complementares, trabalham a favor uma cidade mediterrânea, europeia, solidária e global³⁷.

A *Dirección de Servicios de Relaciones Internacionales* tem como objetivo primordial acrescentar valor às prioridades de atuação do *Ayuntamiento* de Barcelona: coesão social, desenvolvimento urbano sustentável e *smart cities*, administração urbana e promoção económica (v. *website Barcelona Internacional “Barcelona en el mundo”*)³⁸. Esta Direção define como áreas de trabalho prioritárias o fomento das relações bilaterais com outras cidades e promove o trabalho em redes de cidades e organizações internacionais. As geminações são tradicionalmente um meio para que a cidade tenha visibilidade externa e estabeleça contactos com outras cidades. A ação internacional do *Ayuntamiento* divide-se pelos cinco continentes, num total de 23 geminações, 24 protocolos de cooperação e participação em 12 associações internacionais.

A Europa é a área de atuação de excelência de Barcelona ao nível Internacional. A cidade aposta no fomento das relações bilaterais e no trabalho em rede dentro das instituições europeias, o que facilita os intercâmbios e os projetos que enriquecem a gestão quotidiana da cidade e contribui para o debate a favor de um processo de construção europeia onde o papel das cidades e autarquias locais é reconhecido (v. *website Barcelona Internacional “Barcelona y Europa”*)³⁹. Ao nível de redes europeias destaca-se a sua participação na *Eurocities*, da qual Barcelona foi membro fundador; na plataforma *EU Core Net Cities*, na qual são desenvolvidos trabalhos no âmbito do aproveitamento da rede transeuropeia central, principalmente ferroviária, e no aproveitamento dessas redes para

³⁶ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es> [consultado em abril de 2015].

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/barcelona-en-el-mundo> [consultado em abril de 2015].

³⁹ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/relaciones-internacionales/barcelona-en-el-mundo/europa> [consultado em abril de 2015].

transformar as cidades em espaços conectados, inteligentes e sustentáveis (v. *website* Barcelona Internacional “EU Core Net Cities platform”)⁴⁰; e no *Comité de Ciudades para la Alta Velocidad y la Interconexión Ferroviaria del Corredor Mediterráneo*, criado por Barcelona é uma aliança de cidades e áreas metropolitanas que pretendem a construção de linhas ferroviárias no corredor do mediterrâneo e o desenvolvimento de serviços transfronteiriços de alta velocidade (v. *website* Barcelona Internacional “Comité de Ciudades para la Alta Velocidad y la Interconexión Ferroviaria del Corredor Mediterráneo”)⁴¹.

A cooperação com o Mediterrâneo assume grande importância por razões geográficas, históricas, económicas e culturais, sendo que uma grande parte da população de origem mediterrânea vive em Barcelona. Por estas razões Barcelona considera ser a cidade ideal para liderar a cooperação euromediterrânea, pelo valor simbólico e pela vertente europeia e mediterrânea que caracteriza Barcelona. Essa vocação foi reconhecida com a designação para acolher a Sede da Secretaria permanente da União pelo Mediterrâneo. A cidade é ainda membro ativo de diversas redes da região que funcionam como espaços de encontro entre as cidades da Orla do Mediterrâneo. A nível institucional, Barcelona é também membro da Assembleia Regional e Local Mediterrânea, e sede do Instituto Europeu do Mediterrâneo, um consórcio público do qual o *Ayuntamiento* é membro, criado com o objetivo de analisar os desafios da região e elaborar propostas para os colmatar (v. *website* Barcelona Internacional “Barcelona y el Mediterraneo”).⁴².

A cidade de Barcelona mantém também relações cordiais com cidades Norte Americanas, sendo que uma das prioridades de atuação internacional do *Ayuntamiento* é o reforço das relações estratégicas com os EUA, principalmente no âmbito de colaboração e intercâmbio ao nível da promoção económica, cultura, urbanismo, sustentabilidade e tecnologias.⁴³

A América Latina é uma das regiões do mundo onde o *Ayuntamiento* de Barcelona tem tido uma maior projeção e tem estabelecido um grande número de intercâmbios e relações, pelos vínculos históricos e culturais existentes. O aumento de população latino-americana na cidade de Barcelona propiciou o conhecimento mútuo e favoreceu também estes vínculos. Barcelona tem uma participação ativa em redes ibero-americanas como o Centro Ibero-americano de desenvolvimento Estratégico e Urbano. A relação entre as cidades latino-americanas e a cidade de Barcelona originou diferentes projetos de cooperação e intercâmbio e o impulso do *Ayuntamiento* foi fulcral para favorecer as relações de outros tipos de organizações com interesse na América Latina, como Universidades, empresas, associações culturais (v. *website* Barcelona Internacional “Barcelona y América Latina”)⁴⁴.

⁴⁰ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/eu-core-net-cities-platform> [consultado em abril de 2015].

⁴¹ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/relaciones-internacionales/barcelona-en-el-mundo/europa/comite-de-ciudades-para-la-alta-velocidad-y> [consultado em abril de 2015].

⁴² <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/relaciones-internacionales/barcelona-en-el-mundo/mediterraneo-y-africa> [consultado em abril de 2015]

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/relaciones-internacionales/barcelona-en-el-mundo/america-latina> [consultado em abril de 2015].

Nos últimos anos o continente Asiático e a China em particular têm vindo a alcançar um papel primordial na política e economia mundial, neste sentido a cidade de Barcelona tem reunido esforços para apostar no fortalecimento das relações com as cidades asiáticas. Os contactos com as cidades asiáticas são de carácter técnico, enfatizando o intercâmbio comercial, promoção política e gestão urbanística (v. *website* Barcelona linternacional “*Barcelona en el mundo*”)⁴⁵.

Ao nível da *Dirección de Cooperación, Solidaridad y Paz*, o *Ayuntamiento* de Barcelona iniciou o seu trabalho na cooperação internacional e para a solidariedade há quase duas décadas, num contexto marcado pela Guerra dos Balcãs e pelo movimento de solidariedade que a guerra despoletou. Uns anos mais tarde a cooperação para o desenvolvimento no *Ayuntamiento* de Barcelona transformou-se numa política chave que demonstra o perfil de liderança da cidade no crescente ativismo das cidades a nível internacional e o compromisso com a solidariedade ativa da cidadania das suas organizações na sociedade civil, através de uma política que reúne objetivos e ações próprias, apoiando, projetando e reforçando o trabalho cívico (v. *website* Barcelona Internacional “*Los proyectos*”)⁴⁶.

Como é possível verificar, ao nível das Relações Internacionais o *Ayuntamiento* de Barcelona desenvolve relações com os países com os quais tem vínculo histórico e cultural, de forma a fomentar a cooperação, a troca de boas práticas políticas, mas também um clima de solidariedade e pacificidade principalmente com os países mais propícios a conflitos.

Tal como a DMRIP da CMP se rege por uma estratégia baseada em linhas orientadoras e respetivos objetivos da ação internacional, também o *Ayuntamiento* de Barcelona adota uma estratégia projetada num Plano Mestre (*Plan Director*). Este plano estratégico tem uma duração de quatro anos e constitui uma oportunidade no sentido em que relaciona as duas Direções de Relações Internacionais e tem em conta a arquitetura institucional que favorece uma estratégia coerente nos dois âmbitos Relações Internacionais e Cooperação para o desenvolvimento.

Barcelona, a partir da capital da Catalunha e do Mediterrâneo, e como uma cidade global comprometida internacionalmente tem um papel ativo no domínio da cooperação para o desenvolvimento que vai além do modelo de administração e de iniciativas de financiamento de outros agentes (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 39). O papel ativo no estabelecimento de relações de intercâmbio e cooperação técnica com as cidades geminadas do sul, no fomento e participação ativa em redes internacionais ou na tarefa de incidência na agenda internacional de ajuda não se pode distinguir da estratégia de relações internacionais da cidade. A vontade de Barcelona ser um ator político internacional co-responsável pelos fenómenos que caracterizam o atual contexto de globalização, ao mesmo tempo assume a

⁴⁵ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/relaciones-internacionales/barcelona-en-el-mundo/asia-pacifico> [consultado em abril de 2015].

⁴⁶ <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/los-proyectos> [consultado em abril de 2015].

histórica e a vocação internacionalista que tem um reflexo evidente na presença do Governo, cidade e do conjunto de atores que fazem parte das redes internacionais.

Para o *Ayuntamiento* de Barcelona a cooperação entre cidades não se define unicamente pela cooperação entre governos municipais, devendo igualmente envolver a sociedade civil e atores político-privados para uma resposta mais eficaz aos desafios do desenvolvimento e da geração de bem-estar (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 39). O modelo de cooperação deve ser capaz de mobilizar o conjunto de ativos da cidade e colocá-los de acordo com a cidade parceira. A concertação deve envolver sociedade civil tecido empreendedor, universidades, sindicatos são requisistos indispensáveis (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 39). Esta envolvência de agentes na política pública é um desafio para o Ayuntamiento de Barcelona, prestando especial atenção em integrar o mundo empresarial nas políticas de cooperação. Neste sentido, o *Ayuntamiento* trabalha com a finalidade de que as empresas possam contribuir com especial conhecimento nos processos de desenvolvimento dos países e cidades parceiras.

A missão do *Ayuntamiento* de Barcelona em cooperação para o desenvolvimento é a de contribuir para promover o desenvolvimento humano sustentável, e a construção de um modelo de governação democrática global. Dado que as necessidades em termos de desenvolvimento são variadas, o *Ayuntamiento* de Barcelona deve identificar os âmbitos de atuação setorial nos quais a cidade sobressai e pode favorecer o desenvolvimento humano sustentável dos países e das cidades parceiras. A riqueza e diversidade devem ser acompanhados de uma melhor coordenação para evitar a multiplicidade de iniciativas e a dispersão, neste sentido o *Ayuntamiento* prevê uma melhoria na coordenação entre os diversos atores de cooperação, estatais e não estatais (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 47).

Como ator de cooperação descentralizada, o *Ayuntamiento* de Barcelona parte de uma posição privilegiada para promover a governabilidade local através do modelo de cooperação entre cidades, sem renunciar a promoção de iniciativas orientadas para evitar o êxodo rural, que são um dos grandes problemas das grandes aglomerações populacionais nas cidades. Neste sentido, o *Ayuntamiento* de Barcelona parte de uma experiência na promoção de políticas públicas orientadas para a coesão social, promoção da participação dos cidadãos na ação governamental, com especial atenção ao aprofundamento de um modelo de descentralização política, administrativa e fiscal, em premanente revisão (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 53).

A cooperação para o Desenvolvimento do *Ayuntamiento* baseia-se em sete objetivos estratégicos (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 54-56):

1. Aumentar as capacidades institucionais e cidadãs para promover a governabilidade local;
2. Promover o direito à cidade e à coesão social mediante a prestação de bens públicos locais, com especial destaque aos direitos e equidade de género;
3. Aumentar a capacidade de empreendedorismo e do tecido produtivo para o desenvolvimento económico local;

4. Aumentar as capacidades na educação para o desenvolvimento, educação para os direitos humanos e para a paz;
5. Participar e incidir sob a promoção na cooperação multilateral e na construção de um modelo de governabilidade democrática global e em vários níveis;
6. Consolidar as capacidades de ação humanitária, relativamente ao valor acrescentado do *Ayuntamiento* na cooperação entre cidades;
7. Reforçar o tecido associativo com Organizações Não-Governamentais para o desenvolvimento, a paz e os direitos humanos da cidade de Barcelona.

A convergência de fenómenos como a globalização e a descentralização política contribuem para desenhar um novo cenário para as relações internacionais e a cooperação para o desenvolvimento, dado que os governos locais e as cidades adquirem um papel central. Num contexto de interdependências crescentes, a agenda para o desenvolvimento caracteriza-se cada vez mais por desafios globais que requerem uma ação coletiva, coordenada e eficaz, com a finalidade de proporcionar bens públicos globais (*Ayuntamiento de Barcelona*, 2013: 43).

Barcelona é uma cidade de acolhe Universidades, centros de investigação e *think-tanks* de referência internacional no âmbito das políticas públicas, relações internacionais e cooperação para o desenvolvimento, que se vincula com a projeção da cidade de Barcelona como uma cidade que aposta na inovação e gera conhecimento. O Ayuntamiento deve impulsionar a liderança da cidade na inovação e na geração de conhecimento no âmbito da cooperação para o desenvolvimento.

Apresentadas as estratégias pelas quais o *Ayuntamiento* de Barcelona se rege na prossecução de políticas vocacionadas para as relações internacionais e cooperação para o desenvolvimento importa destacar alguns pontos em que esta estratégia difere ou se assemelha à estratégia de internacionalização da CMP. Em primeiro lugar, o próprio plano de atividades da CMP projeta-se anualmente enquanto no *Ayuntamiento* de Barcelona o Plano Mestre tem uma durabilidade de quatro anos, o que de certa forma prevê iniciativas a longo prazo. Ainda neste contexto, o Plano Mestre de Barcelona apresenta características de um plano estratégico semelhante ao de uma empresa, é orientado para objetivos previamente definidos e com um pensamento a longo prazo, no caso da CMP o Plano de atividades também é vocacionado para objetivos medidos pelo um grau de execução de cada atividade. No entanto e apesar de atualmente as cidades apostarem cada vez mais numa gestão típica de empresa, existe uma diferença entre as duas cidades, que se pauta pelo facto do Ayuntamiento de Barcelona envolver os cidadãos, as organizações não-governamentais e as próprias cidades parceiras no processo de decisão e elaboração do Plano Mestre. Na DMRIP tal facto não acontece, tal como será explicado no capítulo seguinte, os técnicos superiores decidem apenas entre si as atividades do Plano e só posteriormente à sua aprovação consultam as cidades geminadas ou parceiros envolvidos.

O segundo destaque refere-se ao facto do *Ayuntamiento* de Barcelona assumir uma grande preocupação com a solidariedade, a cooperação e a paz, o que não acontece na CMP,

ou pelo menos não é atribuído tanto destaque, o que de certa forma tem uma explicação. Barcelona é praticamente vizinha de cidades que estão constantemente em conflito, e comporta em termos populacionais cidadãos oriundos dessas cidades, nomeadamente dos Balcãs, o que prevê uma política que evite o conflito e fomente a paz entre os povos.

O terceiro ponto refere-se à semelhança que as duas autarquias têm em adequar políticas com as regiões com as quais têm vínculos históricos, no caso da CMP a ligação com o Norte de Espanha, Inglaterra e países da Lusofonia, e no caso do *Ayuntamiento* de Barcelona, pelas relações com a América Latina e Mediterrâneo.

Nos últimos anos Barcelona tem sido a cidade com mais êxito em Espanha, conseguindo tomar uma posição favorável como destino turístico e como cidade de negócios em concorrência com outras cidades europeias, ao mesmo tempo que é admirada pelo seu caráter inovador nas políticas urbanas e pela notória capacidade com que os seus autarcas têm conseguido gerir os serviços públicos (Fernandéz, 2013: 3).

Neste contexto, importa mencionar alguns casos a nível europeu e internacional em que Barcelona tem sido reconhecida. Caracterizada por um espírito de inovação, empreendedorismo e de uma não conformidade, o que lhe permitiu ser prioneria e pôr em prática a ideia de *smart city* (v. *website* Barcelona Inspires “*BCN Smart City*”).⁴⁷ Com uma estratégia projetada a longo prazo de transformação urbana, Barcelona ocupa primeiro lugar de *smart city* em Espanha, o quarto lugar na Europa e o décimo lugar a nível mundial⁴⁸. Adotando uma visão de uma cidade aberta à produção, inclusão e inovação, com um modo de visa empreendededor por parte dos cidadãos e comunidades organizadas, promovendo a qualidade de vida e o crescimento económico de forma eficiente e sustentável através de uma gestão de serviços e recursos da própria cidade⁴⁹. Neste contexto, Barcelona é ainda reconhecida pela Comissão Europeia como Capital Europeia da Inovação⁵⁰.

Neste momento, Barcelona é uma das “cidades farol” que lidera o projeto *GrowSmarter*, financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Horizonte 2020, em conjunto com Estocolmo e Colónia. *GrowSmarter* é um modelo de organização de cidades do futuro, que trabalham em conjunto no sentido de reduzir o impacto ambiental, fortalecer o crescimento local e melhorar a vida nas cidades⁵¹. Este projeto visa estimular as cidades na adoção de soluções inteligentes usando as “cidades farol” como forma de aplicar 12 soluções soluções *Smart City*, a partir de TIC avançadas, mobilidade urbana sustentável e o fomento da eficiência energética⁵². A cidade do Porto é uma das cidades que trabalhará em estreita associação com as “cidades farol” para desenvolver esta experiência no contexto local e regional, dando assim seguimento ao trabalho que tem vindo a desenvolver nesta área. A

⁴⁷ <http://smartcity.bcn.cat/en/smart-city-areas.html> [consultado em abril de 2015].

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ *European Commission “European Commission Press Release Data Base”* http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-239_en.htm [10 de abril de 2015].

⁵¹ O Portal de Notícias do Porto “Porto associa-se ao *GrowSmarter*” http://www.porto.pt/noticias/porto-associa-se-ao-growsmarter_2 [consultado em abril de 2015].

⁵² *GrowSmarter “About the SmartGrow project”* <http://www.grow-smarter.eu/home/> [10 de abril de 2015].

participação do Porto neste projeto é vista pelo Vereador do Ambiente da CMP como “uma prova da excelência da qualidade do trabalho desenvolvido na região, e mais importante ainda, é a demonstração da solidez da estratégia que o município se encontra a desenvolver para a área das *Smart Cities*”⁵³.

Esta cooperação torna-se numa vantagem clara para a cidade do Porto, pela forma como pode adquirir conhecimentos com cidades de elevado valor internacional, como Barcelona, e na aprendizagem na aplicação de medidas que prevêm a sustentabilidade nas cidades. Assim sendo e apesar da cidade de Barcelona e a cidade do Porto serem diferentes ao nível de estratégias adotadas são cidades reconhecidas a nível nacional e internacional. Este reconhecimento é diferente nas duas cidades, Barcelona junta galardões que talvez tenham mais reconhecimento, no entanto as políticas de internacionalização do Porto não deixam de ser igualmente reconhecidas, é uma cidade que acompanha as políticas de desenvolvimento das cidades e tenta a todo o custo aplicá-las na sua cidade, de forma inovadora e sustentável, não deixando de acompanhar as políticas da UE, nem o desenvolvimento acrescido da cidade.

⁵³ O Portal de Notícias do Porto “Porto associa-se ao *GrowSmarter*” http://www.porto.pt/noticias/porto-associa-se-ao-growsmarter_2 [10 de abril de 2015].

Capítulo III - A internacionalização da CMP: caracterização do local e das atividades desenvolvidas no estágio

3.1. As respostas das Câmaras Municipais ao impacto da globalização nas cidades: caso do Porto

Como acabámos de observar no breve exercício comparativo com o caso de Barcelona, as Câmaras Municipais são os grandes atores na projeção das cidades como cidades globais e a globalização é responsável por desencadear diversas mudanças nas mesmas. Cabe por isso às autarquias encontrar formas de responder a estas mutações de forma positiva, para elevar as cidades a uma escala global. Esta primeira parte do terceiro capítulo, tem como principal objeto de análise o processo de internacionalização das autarquias e a estratégia que a CMP adotou na sua forma de internacionalizar a cidade do Porto, perspetivando o futuro. No entanto, importa primeiramente fazer uma breve referência à política externa portuguesa de forma a demonstrar a sua importância na internacionalização das autarquias. Sendo que estas são parte integrante do país e a sua internacionalização depende em parte do que foi feito ao nível da política externa portuguesa, nomeadamente pela sua integração na CEE.

Desde o século XV até ao processo de democratização nos anos 70, Portugal passa a viver geopoliticamente num equilíbrio entre a pressão continental de Espanha e a procura de uma compensação marítima do Atlântico (Teixeira, 2004: 145). Com o final da segunda Guerra Mundial os países demonstravam-se bastante fragilizados a nível económico, social e financeiro, o que tornou inevitável a integração económica e a união com outros Estados. A integração refere-se ao processo pelo qual os agentes políticos de várias áreas nacionais procuram transferir as suas lealdades, expectativas e atividades políticas para um centro novo e mais abrangente, cujas instituições possuem ou pretendem jurisdição sobre os preexistentes estados nacionais (Haas citado por Moreira, 2006: 519).

Portugal procurou essa união na CEE pois era garantia de maior estabilidade. Facto que se acentuou com o final da ditadura em abril de 1974, em que, tal como refere Teixeira (2004: 151) “a opção estratégica pela Europa focou-se essencialmente pela consolidação da democracia que esta entrada assegurava e pela modernização e desenvolvimento económico que a ajuda comunitária favorecia, o seu foco incidiu principalmente na europeização da sua política externa”. A cooperação internacional assumiu uma preponderância central para os países do continente europeu que se encontravam profundamente fragilizados ao nível das suas estruturas políticas e económico-sociais, uma vez que a amizade e a reconciliação entre os povos mais fragilizados num período de pós-guerra proporcionou a criação de geminações entre as cidades da Europa Ocidental (Ribeiro e Faria, 2009: 7).

A cooperação internacional entre municípios é um processo que se demonstra importante para a partilha de informações, de projetos e boas práticas. Através dessa partilha, a nível local, as autarquias ganham cada vez mais autonomia para desenvolver os seus potenciais e obter uma visibilidade local, nacional e internacional. Assim, no ano de 1985 Portugal assinou a Carta Europeia de Autonomia Local, que viria a entrar em vigor apenas no ano de 1991, carta que atribui autonomia aos municípios, como é referido no art. 3º, 1) “Entende-se por autonomia local o direito e a capacidade efetiva de as autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respetivas populações uma parte importante dos assuntos públicos” (Resolução da Assembleia da República, de 23 de outubro de 1990: 4344); art. 4º, 2) “as autarquias locais têm o direito, no exercício das suas atribuições, de cooperar e, nos termos da lei, de se associar com outras autarquias locais para a realização de tarefas de interesse comum”; 3) “devem ser reconhecidos em cada Estado o direito das autarquias locais de aderir a uma associação para proteção e promoção dos seus interesses comuns e o direito de aderir a uma associação internacional de autarquias locais”; 4) “as autarquias locais podem, nas condições eventualmente previstas por lei, cooperar com as autarquias de outros Estados” (Resolução da Assembleia da República, de 13 de Julho de 1990: 4345).

Esta autonomia, a entrada de Portugal para a CEE e o conseqüente processo de globalização permitiu aos municípios repensarem e impulsionarem a sua forma de internacionalização. A internacionalização refere-se à importância crescente do comércio internacional, relações internacionais, tratados alianças. Inter-nacional significa entre duas ou mais nações. A unidade básica continua a ser a nação, assim como as relações entre as nações que se tornam cada vez mais necessárias e importantes (Daly, 1999: 31).

Na década de 70 existia já um móbil de cooperação que apenas se baseava em acordos de geminação, intervenções que resultavam de ações pontuais de cada um dos municípios. Atualmente, estes têm estabelecido relações duradouras, induzindo por essa via a participação ativa das populações no processo de desenvolvimento, fomentando também o conhecimento e a aproximação dos povos⁵⁴. A reformulação do método de internacionalização e a diversificação de objetivos levou à criação de serviços específicos em Relações Internacionais para o tratamento e desenvolvimento das relações externas das autarquias. Entre os benefícios obtidos pelos municípios através da internacionalização, por diferentes meios, pode referir-se a atração de investimentos externos com o turismo e desenvolvimento do setor produtivo, a geração de empregos e promoção do comércio e de investimentos para setores estratégicos, e a partilha de experiências para o aprimoramento de políticas públicas e para a elaboração de projetos que favoreçam a população. Torna-se perceptível a quantidade de benefícios que a existência de um serviço de Relações Internacionais pode trazer para um município.

⁵⁴ Palma, Elisabete (2002) “Poder local, cooperação e geminações na política externa portuguesa” Anuário Janus - unidade de investigação em Relações Internacionais da Universidade Autónoma de Lisboa, http://www.janusonline.pt/2002/2002_3_3_11.html [consultado em setembro de 2014].

O processo de globalização torna-se responsável pelo aumento das interações entre as cidades e cabe às autarquias a gestão desse processo a nível local. Quando se procede à análise das políticas de internacionalização da Câmara Municipal do Porto enquanto cidade global, teremos que ter em conta não o fator de atração turística nem o valor urbanístico, mas sim o que a existência de uma Divisão Municipal como a DMRIP se torna vantajoso e importante na promoção da cidade do Porto.

Já foi mencionado que a globalização influenciou positivamente o desenvolvimento, crescimento e promoção das cidades através das Câmaras Municipais. Também no caso específico da CMP, as primeiras ações de cooperação internacional, datam dos anos 70 em que o principal móbil de cooperação eram as geminações, que sendo “um campo aberto ao marketing territorial, podem ser entendidas como espaços favoráveis à promoção da cidade a níveis que vão do turístico ao económico, político e/ou cultural e que passam pela formação de parcerias, laços e contatos estratégicos suscetíveis de apoiarem e desenvolverem ações conjuntas de interesse local, numa partilha de objetivos e interesses das cidades face à globalização” (Xavier, 2002: 4). Assim, no ano de 1992, as ações diversificaram-se na CMP, e neste sentido obrigaram à criação de um serviço de Relações Internacionais. A política de internacionalização passou a desenvolver-se em duas linhas de atuação: as relações bilaterais, na forma de geminação ou protocolos de cooperação; e as relações multilaterais através da participação do município em associações e redes de cidades ou em projetos internacionais (QRRI, 2005: 3).

A inserção dos municípios em redes desse género visa principalmente a troca de experiências, havendo assim uma maior visibilidade na participação de reuniões em rede, como também pela elaboração de projetos municipais que possam ser analisados e apresentados nas mesmas, como exemplos a seguir noutros municípios. Esta cooperação entre cidades pode ser entendida enquanto resposta ao processo de globalização, como procura de caminhos possíveis face aos desafios da competitividade e do desenvolvimento (Xavier, 2002: 3). A DMRIP demonstra uma preocupação constante em atrair para a cidade do Porto as grandes Redes com as quais colabora, exemplo disso é o facto de o anterior Presidente da CMP, Rui Rio, integrar o Comité das Regiões, (assembleia política que atribui voz ao poder local e regional) o que deu origem à co-organização de uma reunião da Comissão de Política e Coesão Territorial (COTER), na cidade do Porto. A DMRIP assume também um papel primordial no fortalecimento das relações com as cidades com as quais é geminada, promovendo e organizando encontros na cidade que resultam de uma partilha de interesses e estratégias impulsionadoras dos municípios como atores globais. A inserção das cidades com as quais o município é geminado em projetos europeus é cada vez mais uma constante na DMRIP, não só pelos laços históricos que unem a cidade do Porto a essas cidades, mas também pelas práticas culturais e inovadoras que são vistas como um incentivo ao processo de internacionalização.

A localização geográfica da cidade do Porto permite ainda ao município pertencer a Redes como a Associação do Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, com a qual têm sido desenvolvidos trabalhos na acessibilidade e o desenvolvimento sustentável da euro-região

Norte de Portugal- Galiza; a Associação Ibérica dos Municípios Ribeirinhos do Douro (AIMRD), que visa essencialmente a promoção da coesão e preservação na bacia do Rio Douro, Rio que liga o Porto a Duruelo de La Sierra, em Espanha, cidade com a qual o município é geminado. Também a *Eurocities*, a maior e mais representativa associação de cidades europeias de caráter metropolitano, onde se destaca a sua amplitude geográfica, trabalhando com grupos em todas as áreas técnicas relevantes para o município (QRRI, 2005: 7).

Ao analisar a cidade do Porto, como cidade global torna-se apenas pertinente refletir sobre a forma como a CMP através de uma Divisão Municipal vocacionada para as relações internacionais, permite à cidade em si, ser elevada a uma escala global. As relações internacionais são estabelecidas de forma estratégica com vista à melhoria do município e da cidade do Porto, “enquanto pólo urbano de excelência” (QRRI, 2005: 3). Quando analisamos a forma como a cidade do Porto se internacionalizou entendemos que um dos grandes objetivo foi sempre, como é referido no prefácio de Rui Rio (2005), no QRRI do município relativamente à atividade internacional, que esta se centra em “duas diretrizes fundamentais: a participação nos processos de decisão multilateral, essenciais ao desenvolvimento, à coesão territorial e à projeção da cidade e dos seus agentes; e à intervenção no espaço da Lusofonia, alicerçada na promoção da língua e cultura portuguesas e na ajuda ao desenvolvimento”. A cidade do Porto não pretende uma internacionalização apenas a nível global, pelo contrário, pretende primeiramente construir alicerces ou readequar os que já estão construídos a nível local e obter esse reconhecimento primeiramente na própria cidade e posteriormente transparecê-lo a nível global.

A internacionalização ocupa uma dimensão relevante na CMP, de forma que, conforme a tabela 1, estão definidas estratégias, através de linhas orientadoras que são dotadas dos seus respetivos objetivos na ação internacional.

| Linhas orientadoras | Objetivos |
|----------------------------------|--|
| Agenda regional e União Europeia | <ul style="list-style-type: none"> • Influência e participação nas agendas políticas • Afirmação dos interesses das cidades |
| Cooperação Descentralizada | <ul style="list-style-type: none"> • Promoção internacional do município • Intercâmbio de boas práticas • Diplomacia económica e cultural |
| Lusofonia | <ul style="list-style-type: none"> • Ajuda ao desenvolvimento • Promoção da língua e cultura portuguesa; • Aproximação às comunidades portuguesas |
| Aproximação dos cidadãos | <ul style="list-style-type: none"> • Promoção de uma cidadania europeia ativa e participativa • Diálogo com as comunidades estrangeiras do Porto. |

Tabela 1- Linhas orientadoras e respetivos objetivos da ação internacional da CMP
Fonte: Quadro de Referência das Relações Internacionais do Município do Porto (2005)

Existe uma preocupação à escala local e global, não só por parte da DMRIP, mas também da CMP, no desenvolvimento de políticas de internacionalização eficazes. Como a segunda maior área metropolitana a nível nacional, a CMP tem uma grande responsabilidade ao elevar a cidade a um nível internacional devidamente reconhecido, pois a cidade utiliza a autonomia de que é dotada para implementar políticas urbanas inovadoras e que se adequam às infraestruturas do futuro, como a requalificação de habitações sociais, melhoria nas redes de transportes públicos, tornando-se numa cidade com melhor qualidade de vida.

O Porto é uma cidade equipada com recursos para a promoção a nível internacional, promove a cultura e história da cidade através de recursos estratégicos, da proximidade geográfica com Espanha, como foi referido anteriormente e relações históricas com Inglaterra, a geminação com Bristol deu origem a duas Associações: OBA (*Oporto Bristol Association*) e a BOA (*Bristol Oporto Association*), que promovem a cultura e as boas práticas das duas cidades. Através das políticas de internacionalização implementadas pela CMP, a cidade do Porto tornou-se uma área de investimento, atrativa e competitiva, pelo estabelecimento de linhas de comunicação com outras cidades de níveis de desenvolvimento iguais ou superiores, como tentativa de encontrar noutras cidades ou regiões bons exemplos políticos, para aplicar na cidade do Porto, mas também pela sua própria cultura e história, valorizados a nível internacional.

Neste sentido, as cidades em geral e a cidade do Porto em particular, tornam-se cada vez mais importantes atores ao nível internacional, e a competição para atrair turistas, trabalhadores e investidores torna-se uma constante. Assim, num contexto de globalização, a internacionalização das cidades emerge como fundamental no plano da sua afirmação territorial. As cidades continuam e continuarão a desenvolver novas formas de enfatizar, promover e valorizar os seus recursos a uma escala global, e para isso carecem de uma gestão ao nível de políticas eficazes e inovadoras por parte dos seus autarcas, que terão a capacidade de se adaptar às mudanças e aos desafios que o futuro e a globalização das cidades propõem.

3.2. A Câmara Municipal do Porto

À presente subsecção compete analisar e caracterizar o local de estágio. Num primeiro momento iremos explorar e clarificar as estratégias de internacionalização da CMP, enquanto órgão político da segunda maior área metropolitana a nível nacional e enquanto órgão representativo de uma cidade em constante desenvolvimento, a cidade do Porto.

Como foi visível na subsecção anterior, a política externa portuguesa e sua integração na CEE potenciaram a autonomia das cidades e autarquias, tornando-se portanto relevante a análise de legislação portuguesa para um melhor percepção da posição das autarquias no panorama nacional.

Nos termos da Constituição da República Portuguesa (Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1986, artigo 235.º: 766) “a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, as quais são pessoas coletivas territoriais

dotadas de órgãos representativos e que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”. Com a Lei nº169/99 é estabelecido o regime da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e aprovado o regime jurídico de associativismo autárquico (Lei nº169/99 de 18 de setembro de 1999, artigo 1.º: 6436). No âmbito do exercício das suas competências, as autarquias locais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado (Decreto-Lei nº75/2013 de 12 de setembro de 2013 do art. 4.º: 5689), e promover e salvaguardar os interesses próprios das respetivas populações (Decreto-Lei nº75/2013 de 12 de setembro de 2013, artigo 2.º: 5689), nomeadamente nos domínios da consulta, do planeamento, do investimento, da gestão, do investimento, do licenciamento e controlo prévio, e de fiscalização (Decreto-Lei 75/2013 de 12 de setembro de 2013, artigo 3.º: 5689). As autarquias locais englobam as freguesias e os municípios, em que os primeiros são os órgãos deliberativos e os segundos, os órgãos executivos.

A Câmara Municipal enquanto órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores residentes na sua área (Decreto-Lei nº75/2013 de 12 de setembro de 2013, artigo 1.º: 5689), tem como competência ao nível internacional “deliberar sobre a participação do município em projetos e ações de cooperação descentralizada, designadamente no âmbito da União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa” (Decreto-Lei nº 75/2013 de 12 de setembro de 2013, artigo. 33.º aaa: 5699). Neste sentido é sabido que, desde o processo de democratização que as autarquias foram forçadas a readaptar o seu modo de atuação nas cidades, com vista a aprimorar e desenvolver as suas infra estruturas bem como o modo de vida das suas populações. A globalização, o princípio da subsidiariedade ao nível das políticas europeias e a afirmação de sociedades policêntricas permitem a assunção de novas funções e um desempenho crucial das cidades no que respeita ao desenvolvimento, à competitividade e à coesão territorial (QRRI, 2005).

Os próprios desafios e exigências do séc. XXI requerem um maior desenvolvimento das sociedades e dos territórios, contemplando a existência de organizações autárquicas cada vez mais eficazes e eficientes, prestadoras de serviços qualificados, capazes de responder adequadamente às exigências e expectativas dos cidadãos. Facto que se comprova com a reformulação do Decreto-Lei 116/84 de 6 de abril, que regulava a organização dos municípios, e no qual a gestão dos serviços deveria “respeitar a correlação entre o Plano de Atividades e o orçamento do município, no sentido da obtenção de maior eficácia e eficiência dos serviços municipais; o princípio da prioridade das atividades operativas sobre as atividades instrumentais, devendo essas orientar-se essencialmente para o apoio administrativo daquelas; o princípio da utilização da gestão por projetos quando a realização de missões com finalidade económico-social e carácter interdisciplinar integrado não possa ser eficaz e eficientemente alcançada com recurso a estruturas verticais permanentes” (Decreto-Lei 116/84 de 6 de abril de 1984, artigo 3.º: 1158).

Esta revisão deu origem ao Decreto-Lei nº 305/2009 de 29 de outubro, pela simples razão de o anterior Decreto-Lei se revelar manifestamente desajustado da realidade da administração autárquica atual. Efetivamente, “a consolidação da autonomia do poder local democrático nas últimas décadas, traduzida na forte aposta na descentralização de competências, em vários sectores, para as autarquias locais, pressupõe uma organização dos órgãos e serviços autárquicos em moldes que lhes permitam dar uma melhor resposta às solicitações decorrentes das suas novas atribuições e competências”. Impõe-se, por conseguinte, a “adaptação da legislação que regula o funcionamento dos órgãos e serviços autárquicos a novas realidades organizativas, que permitam o exercício das respetivas funções de acordo com um modelo mais operativo” (Decreto-lei nº 305/2009 de 23 de outubro de 2009: 7950). A presente revisão pretende ainda “dotar as autarquias locais de condições para o cumprimento adequado do seu amplo leque de atribuições, respeitantes quer à prossecução de interesses locais por natureza, quer de interesses gerais que podem ser prosseguidos de forma mais eficiente pela administração autárquica em virtude da sua relação de proximidade com as populações, no quadro do princípio constitucional da subsidiariedade” (Decreto-Lei nº 305/2009 de 23 de outubro de 2009: 7950).

O quadro legal em vigor em diversos domínios, como o licenciamento urbanístico, a avaliação de desempenho e o estatuto do pessoal dirigente, propicia a desmaterialização dos processos, a partilha de objetivos, a simplificação administrativa e a adoção de novas formas de relação com os munícipes. Desta forma encontram-se reunidas condições para ultrapassar o anterior modelo que não previa a comunicação entre unidades orgânicas nem o reconhecimento de mérito e bom desempenho organizacional (Decreto-Lei nº 305/2009 de 23 de outubro de 2009: 7950). Assim, o art. 3º do Decreto-Lei 305/2009 prevê que a administração autárquica se deve reger pelos seguintes princípios: unidade e eficácia da ação, da aproximação dos serviços aos cidadãos, da desburocratização, da racionalização de meios e da eficiência na afetação de recursos públicos, da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia de participação dos cidadãos.

Partindo dos princípios citados, depreende-se que a CMP deve criar mecanismos que a nível interno pretendem que os diferentes serviços cooperem de forma comunicativa para que a nível externo a comunicação seja mais transparente. Uma transparência a nível externo que assegure um maior envolvimento dos cidadãos em tomadas de decisão relativamente às políticas implementadas na cidade. Atualmente, os cidadãos não são encarados “apenas como votantes, contribuintes ou consumidores, mas sim como cidadãos ativos com direitos e obrigações”, aos quais a autarquia se “abre para que possam intervir no processo de gestão pública, na gestão da vida económica, social, política e cultural” (Rio, 2011).

Para tal, configura-se importante a definição por parte da CMP de uma estratégia eficaz na prossecução dos objetivos que a Lei estabelece para uma autarquia local. É neste sentido e com o pensamento em políticas atrativas e inovadoras para a cidade do Porto que a

CMP define a sua estratégia com base na sua missão, visão e valores⁵⁵ que se apresentam na figura infra.

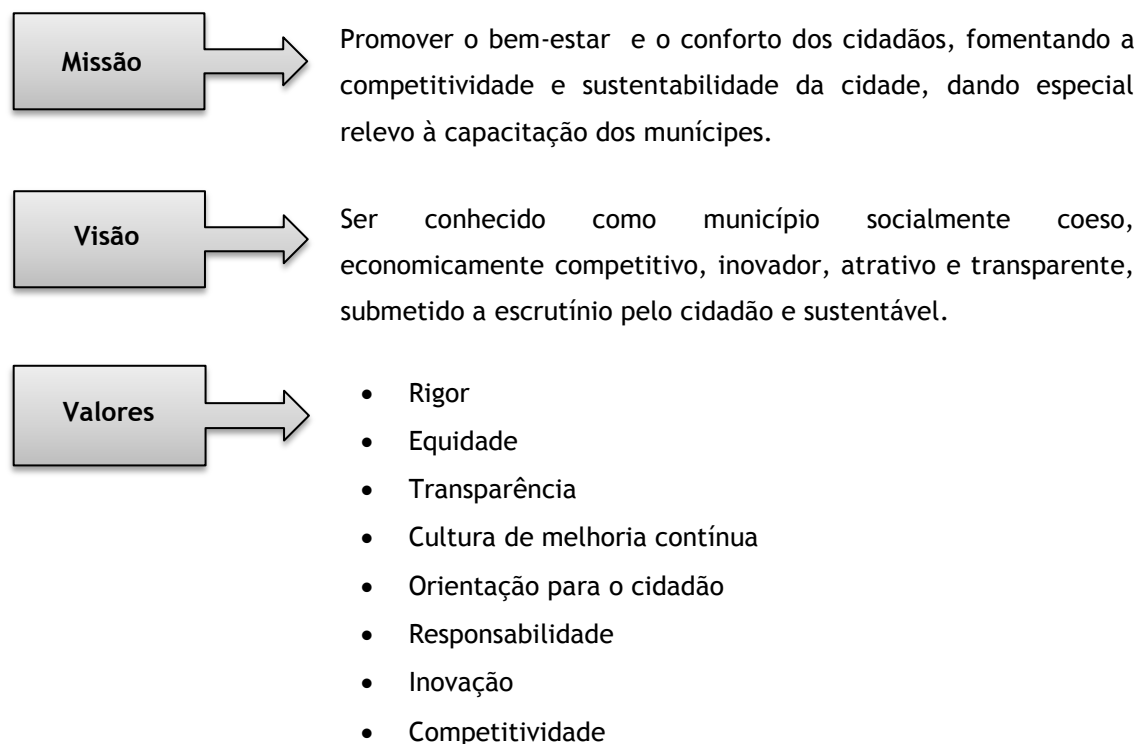


Figura 1 - Missão, Visão e Valores orientadores da CMP

Fonte: Elaboração própria

Partindo da missão, visão e valores apresentados na Figura 1, considera-se que a CMP, está diretamente vocacionada para os cidadãos e para cidade do Porto, assumindo valores que perspetivam a melhoria contínua, inovação e competitividade, valores que são não só benéficos para a cidade do Porto, pois evocam uma vez mais o facto de a cidade ser uma cidade global, que tem vindo a crescer a nível económico e social, mas também na medida em que são vocacionados para os cidadãos, para que estes se sintam cada vez mais confortáveis na sua cidade. A Câmara Municipal do Porto, enquanto entidade política com poder executivo tem portanto uma grande responsabilidade na gestão de uma cidade global, a cidade do Porto, e neste sentido compete aos seus representantes e aos recursos humanos pertencentes às suas unidades orgânicas reunir esforços para que tal se demonstre da melhor forma.

A organização interna dos serviços municipais da CMP obedece ao modelo de Estrutura Hierarquizada, constituída por unidades orgânicas e flexíveis, em que as primeiras são compostas por Direções ou Departamentos Municipais, e as segundas são compostas por unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por um Chefe de Divisão Municipal (Decreto-Lei 75/2013, art. 10º). Neste contexto e para uma compreensão alargada desta estrutura e visto

⁵⁵ V. Anexo B- Missão, Visão e Valores orientadores da CMP.

que a CMP detém um leque alargado de unidades orgânicas apresenta-se, a título de exemplo, a unidade orgânica referente à Direção Municipal da Presidência, e os seus respetivos Departamentos e Divisões Municipais (Figura 2).

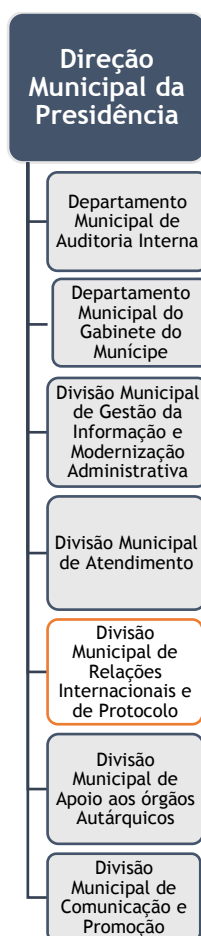


Figura 2 - DMP e respetivos Departamentos e Divisões Municipais.

Fonte: Elaboração própria

As unidades orgânicas da CMP e respetivos Departamentos ou Divisões Municipais exercem as suas funções cooperando entre si, para que a CMP funcione como um todo e não como partes isoladas. Esta comunicação tem em vista a prossecução da estratégia definida pela CMP e pretende desta forma atribuir uma resposta mais eficaz a solicitações externas e internas, com vista ao desenvolvimento da cidade e ao bem-estar da sua população.

A CMP tem aberto as portas da cidade ao contexto internacional, um contexto que torna nobre o nome da cidade e orgulha os seus cidadãos, envolvendo-os não só nas políticas da cidade, como também numa política europeia vocacionada para os mesmos. Compete neste momento exemplificar os contextos em que a cidade do Porto obteve reconhecimento a uma escala europeia e mundial. Assim, no ano de 1996, perante a irrefutável riqueza histórica da cidade, sobretudo na sua parte antiga, a Unesco conferiu à cidade o estatuto de “Cidade

Património Mundial”⁵⁶. Em 2001, o Porto, juntamente com Roterdão, foi Capital Europeia da Cultura, em que o principal desafio foi o de gerar uma dinâmica nova na vida cultural da cidade, criando marcas com a finalidade de uma melhoria qualitativa da vida de quem habita ou trabalha no Porto e na região, contribuindo para colocar o Porto no roteiro das cidades europeias e de cultura⁵⁷.

Atualmente, com a crise económica que se instalou no país e na Europa, a cidade do Porto vive tempos de recuperação económica e reabilitação. Neste sentido, a autarquia tenta minimizar os danos desta crise, esforçando-se por reabilitar o Centro Histórico e também os bairros municipais. A instalação de empresas da área tecnológica e a dinâmica da academia do Porto, em particular da Universidade do Porto, têm permitido que a cidade diversifique a sua economia e veja o futuro com esperança. A excelente rede de transportes, da qual o PCMP se orgulha e refere alguns exemplos, como o “sistema de metro, construído nos últimos dez anos, bastante bom” e a frota de autocarros que, “funcionam a gás natural” tendo como projeção que nos próximos anos os veículos municipais estejam “a funcionar a eletricidade” e que recentemente foi sujeita à instalação de Wi-Fi gratuito⁵⁸. “A rede hospitalar notável que possui, os níveis de segurança que apresenta e a sua dinâmica social e cultural, fazem hoje do Porto uma cidade acolhedora, tanto para pessoas como para empresas, que aproveitam os preços de mercado relativamente baixos quando comparados com outras cidades de média dimensão europeia”⁵⁹.

O Turismo veio também impulsionar a cidade e as suas dinâmicas, constituindo-se um forte “fator de desenvolvimento económico e de criação de empresas, que a a CMP tem procurado compatibilizar com as tradições da cidade e da sua população”. O Aeroporto do Porto apresenta-se atualmente como um “fator de desenvolvimento importante para a cidade, bem como os cruzeiros e mesmo o turismo que chega por via rodoviária”. Esta dinâmica está assente numa política de criação e promoção de eventos e na promoção da marca ao nível internacional.⁶⁰ Estes são alguns exemplos de que a cidade do Porto, através da CMP, empresas ou instituições e os próprios cidadãos pretendem através de recursos próprios melhorar continuamente a as políticas e formas de atuação na cidade, perspetivando um reconhecimento local e internacional.

A título mais recente, o Porto viu reconhecida a sua Alfândega, um edifício que data do séc. XIX, como o melhor espaço para “reuniões e conferências” da Europa, em 2014, pela revista *Business Destinations*⁶¹. Também em 2014 o Porto foi eleito “Melhor Destino Europeu”, galardão que tinha já obtido em 2012, e que neste momento teve um grande reconhecimento

⁵⁶ Câmara Municipal do Porto “História da Cidade” <http://www.cm-porto.pt/historia-da-cidade> [consultado em dezembro de 2014].

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ O Portal de Notícias do Porto. “Rui Moreira em Direto na BBC World” <http://www.porto.pt/noticias/o-porto-na-bbc-world> [consultado em dezembro de 2014].

⁵⁹ Câmara Municipal do Porto “A Cidade” <http://www.cm-porto.pt/cidade> [consultado em dezembro de 2014].

⁶⁰ *Ibidem*.

⁶¹ Jornal O Público “Edifício da Alfândega do Porto considerado o “melhor centro de conferências” da Europa” <http://www.publico.pt/local/noticia/alfandega-do-porto-considerado-o-melhor-centro-de-conferencias-da-europa-1659077> [consultado em dezembro de 2014].

por parte do PCMP, que se referiu ao prémio como “um prémio de todos os portuenses, de todos os portugueses” acrescentando que “o prémio não é apenas um impulsionador da oferta turística, reflete também o sentimento dos portuenses de que, apesar da crise, podem fazer, individualmente ou coletivamente, alguma coisa pelo seu futuro”, sublinhando que “o turismo é muito importante, mas tem de ser bem percecionado pela população em geral. É muito importante que a chegada de turistas não seja vista, pela população, como um movimento de expulsão, é algo complementar, que melhora a qualidade de vida das pessoas. Quando conseguimos envolver a população, pessoa a pessoa, estamos a envolver todos para ganhar este prémio, estamos a envolvê-la na estratégia da cidade. Este sentimento de pertença é muito diferente das estratégias seguidas no passado”⁶².

No início de 2014, a CMP apoiou um projeto do Centro de Competências para as Cidades do Futuro da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, que prevê transformar o Porto numa *Future City*, desenvolvendo e promovendo as novas tecnologias na cidade do Porto. O projeto que junta a Universidade do Porto e a Universidade de Aveiro, autarquias, empresas e até o comum cidadão, que pode voluntariar-se para ser um “sensor vivo” na cidade com a aplicação para *smartphones* “SenseMyCity”. O objetivo passa por transformar a cidade do Porto num laboratório vivo à escala urbana, onde investigadores, empresas e *startups* podem já desenvolver e testar tecnologias, produtos e serviços para as cidades do futuro. Por parte da CMP o projeto é destacado no sentido em que “vai melhorar a vida dos portuenses, preparar e solidificar o futuro”. O PCMP garante que, “o Porto é e será sempre um aliado das boas ideias”, sublinhando a necessidade de existir uma estratégia ambiciosa de desenvolvimento para que o Porto se torne “uma referência regional e internacional, ligado à Europa da inovação e criatividade”⁶³.

A cidade do Porto destaca-se ainda, pela Revista FDI do Diário Britânico *Financial Times*, no top das melhores cidades para o investimento estrangeiro, ocupando o terceiro lugar na lista das dez cidades mais atrativas do sul da Europa.⁶⁴ Para a elaboração da lista, foram utilizados indicadores como a criação de novos espaços e infraestruturas, a melhor manutenção da conexão da cidade, a promoção de um ambiente económico atrativo e a manutenção de uma alta qualidade de vida na cidade. Foram igualmente valorizados os incentivos para a implantação de novas empresas, a existência de uma população altamente qualificada e a promoção internacional da cidade. À frente do Porto estão as cidades de Barcelona, em primeiro lugar, e Lisboa que ocupa o segundo lugar.

É portanto facto que a CMP é um grande propulsor da internacionalização da cidade do Porto, que apesar de histórica, torna-se cada vez mais cosmopolita e aberta às mudanças e

⁶² Portal de Notícias do Porto “Um prémio [Melhor Destino Europeu 2014] de todos os portuenses, de todos os portugueses” <http://www.porto.pt/noticias/um-premio-melhor-destino-europeu-2014-de-todos-os-portuenses-de-todos-os-portugueses> [consultado em dezembro de 2014].

⁶³ *Smart cities online* “O Porto Cidade do Futuro” <http://smart.welcomeportugal.org/?p=220> [consultado em dezembro de 2014].

⁶⁴ *Portugal News Online* “Lisbon and Oporto among the top three cities in southern Europe for foreign investors” <http://www.theportugalnews.com/news/lisbon-and-oporto-among-the-top-three-cities-in-southern-europe-for-foreign-investors/30767> [consultado em dezembro de 2014].

adaptações que o futuro propõe. A este propósito Rui Moreira, atual PCMP, foi questionado numa entrevista à *BBC News*, sobre o facto de as cidades históricas terem ou não a capacidade de se adaptar às infra estruturas do futuro. A resposta do autarca foi simplesmente que “a cidade do Porto tem capacidade de se adaptar às infra estruturas do futuro” e que o principal desafio consiste em tornar a cidade “mais confortável e interessante: confortável, no sentido de que os edifícios antigos podem ser confortáveis, podem ser reabilitados e mais interessante no sentido em que temos que atrair para a cidade a cultura que vai para além das suas muralhas”⁶⁵.

A cidade do Porto foi ainda distinguida como a décima melhor cidade do mundo, numa lista elaborada pelo *site* MatadorU⁶⁶ que alinha as 48 melhores “segundas cidades” a nível global. Num ranking que é liderado por Yokohama, no Japão, a cidade do Porto fica à frente de centros urbanos como Cracóvia, na Polónia, Quito, no Equador, Milão, em Itália, e São Petersburgo, na Rússia. O *site* refere que a cidade é o berço do vinho que ostenta o seu nome. E acrescenta que a cidade do Norte de Portugal faz parte de uma elite constituída por cinco centros urbanos da Península Ibérica, num grupo que inclui, também, Madrid, Valência, Lisboa e Barcelona. No final de 2014, a CMP lançou ainda a corporização gráfica da marca Porto, algo que nunca tinha existido e que servirá como instrumento de promoção nacional e internacional do destino⁶⁷.

Numa altura em que os desafios propostos pela globalização e as circunstâncias de crise económica não se afiguram positivos para os países, compete às cidades e aos seus representantes políticos encontrar saídas e perspetivar um futuro mais otimista para as suas populações. Com base no que aqui foi explicitado relativamente às políticas de internacionalização adotadas pela CMP, compete agora apresentar a Divisão Municipal onde decorreu o estágio, bem como a sua estratégia de internacionalização e o seu contributo em afirmar a cidade do Porto numa cidade global.

3.3. A Divisão Municipal de Relações Internacionais e de Protocolo

A presente subsecção apresenta a Divisão Municipal onde decorreu o estágio, a DMRIP, com o propósito de analisar de forma mais completa a sua estratégia de internacionalização, mencionada na parte 3.1 do presente capítulo e apresentar as relações bi e multilaterais das quais o município é detentor. Será ainda desmistificado o conceito de Protocolo e demonstrada a sua relevância na união com as Relações Internacionais e na autarquia em si.

⁶⁵ O Portal de Notícias do Porto. “Rui Moreira em Direto na BBC World” <http://www.porto.pt/noticias/o-porto-na-bbc-world> [consultado em dezembro de 2014].

⁶⁶ *Matador Network* “40 of the world’s most impressive second cities” <http://matadornetwork.com/trips/40-worlds-second-cities/> [consultado em dezembro de 2014].

⁶⁷ Câmara Municipal do Porto “História da Cidade” <http://www.cm-porto.pt/historia-da-cidade> [consultado em dezembro de 2014].

Durante alguns anos as Relações Internacionais estiveram separadas do Protocolo, isto porque eram unidades orgânicas distintas e na altura a sua alienação não terá sido assumida como vantajosa. Mas a decisão de fusão das duas unidades acabou por se concretizar, dando origem à DMRIP. Neste sentido, contextualizar o enquadramento da DMRIP, enquanto parte integrante da CMP torna-se imprescindível para uma análise reforçada da sua estratégia de internacionalização na cidade do Porto. A DMRIP enquadra-se na Direção Municipal da Presidência da CMP (Figura 2) e a sua missão⁶⁸ é a de “garantir a audição das necessidades dos municípios e diligenciar a respetiva resposta (em articulação com as demais unidades orgânicas); prestar apoio administrativo, técnico e protocolar aos órgãos municipais, promover as relações internacionais, desenvolvendo a sua atividade estratégica tendo como base uma única Visão: ”afirmação de uma administração aberta que valorize e salogue o serviço público e os cidadãos, numa autarquia dialogante, organizada de acordo com parâmetros de qualidade, que assegure credibilidade e transparência de resultados”. A DMRIP vê definidas as seguintes funções, que constam do Aviso 6595/2010, publicado no Diário da República n.º 64, de 1 abril:

- a) Reforçar a dimensão internacional do Município e da Cidade, assegurando a articulação e a aglutinação de interesses dos diferentes serviços e dos agentes locais no que respeita às iniciativas internacionais e sua projeção;
- b) Assegurar as relações institucionais e intermunicipais, no território nacional e no plano internacional;
- c) Desenvolver os processos de cooperação externa, designadamente os de geminação, bem como articular as participações em associações internacionais;
- d) Assegurar o apoio municipal a exposições, certames e outras organizações do género, nacionais e internacionais;
- e) Coordenar e assegurar o protocolo internamente.

Assumindo a visão, missão e funções desta Divisão Municipal, estão definidas quatro linhas orientadoras da ação internacional e os seus respetivos objetivos:

- a) Agenda regional e União Europeia, em que a área prioritária é o trabalho em redes de cidades onde, em função dos interesses comuns das cidades, se pode contribuir para a afirmação da dimensão urbana das políticas europeias;
- b) Cooperação Descentralizada, nomeadamente ao nível das geminações e dos acordos de cooperação, já que o crescimento sustentado e equilibrado passa por uma estratégia de partilha de interesses e projetos comuns com outras cidades;
- c) Lusofonia, através da implementação de ações de ajuda ao desenvolvimento e promoção da língua portuguesa e de iniciativas junto das comunidades portuguesas;
- d) Aproximação dos cidadãos, promovendo uma cidadania ativa e participativa, nomeadamente através do Centro de Informação Europeia - Europe Direct Porto, e do Conselho Municipal das Comunidades do Porto.

⁶⁸ V. Anexo C - Carta de Missão da DMRIP.

Tendo presente a tabela 1⁶⁹ e as linhas orientadoras supracitadas, é pretendido neste momento explicá-las de forma mais coerente. Neste sentido a primeira linha orientadora Agenda Regional e União Europeia diz respeito à cooperação territorial europeia no contexto transfronteiriço, inter-regional e transnacional, constitui uma prioridade para o Porto numa lógica de convergência política com as demais regiões e cidades metropolitanas da Europa. Tem como objetivo geral trabalhar a agenda regional tanto na dimensão ibérica como atlântica e a agenda europeia em função dos interesses comuns das cidades, contribuindo para a afirmação da dimensão urbana nas políticas europeias, tendo como pilar o trabalho em redes de cidades, que tal como Xavier (2002: 22) afirma, estas são uma mais-valia para a cooperação e competitividade dos municípios. Esta linha orientadora é ainda detentora de objetivos específicos como a “promoção da participação política ativa na agenda regional, recorrendo a associações de cidades e instituições internacionais de âmbito regional, nomeadamente a AIMRD, a Associação Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, a FRAH e a *Eurocities*, promovendo a participação política ativa na agenda europeia” (QRRI, 2005: 7-8). O anterior PCMP integrou o Comité das regiões, um órgão consultivo fundamental na construção europeia, pois é a assembleia que atribui voz ao poder local e regional.

A segunda linha orientadora Cooperação descentralizada visa um crescimento sustentável e equilibrado através da partilha de estratégias de desenvolvimento com outras cidades, numa lógica de trabalho em rede e em articulação com as estruturas responsáveis pelas relações internacionais das mais relevantes instituições da cidade e da região. Tem como objetivo primordial potenciar a cooperação descentralizada como meio para a promoção internacional do município, do seu *know-how* técnico, das suas atividades económicas, da sua realidade cultural e turística, bem como para a contínua inovação e qualidade dos serviços, através do intercâmbio de boas práticas. Tendo como objetivos específicos beneficiar os intercâmbios de natureza económica e cultural nas relações bilaterais através de geminações e de protocolos de cooperação com o apoio de representações diplomáticas e consulares, que se apresentam como interlocutores para o fomento de relações com cidades que possuam interesses ou realidades comuns e como identificadores de novas oportunidades de cooperação. Também o estabelecimento de prioridades nas relações multilaterais se torna uma mais-valia para a participação do município em projetos e associações internacionais destacando-se a *Eurocities*: a maior e mais representativa associação de cidades europeias de carácter metropolitano (QRRI, 2005: 8-9).

A terceira linha orientadora diz respeito à lusofonia, sendo que a presença da Língua e Cultura Portuguesa é um legado que deve ser potenciado pelas cidades e pelos povos além-fronteiras. Neste sentido objetivo desta linha orientadora passa por trabalhar o contexto privilegiado de relacionamento e de cooperação nos países da lusofonia, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das populações e para a preservação e a divulgação de uma herança cultural e patrimonial que é comum. A implementação de ações e ajuda ao

⁶⁹V. página 55 do presente relatório.

desenvolvimento e de promoção da língua portuguesa, atuando nas áreas da educação e recursos humanos; língua e cultura; saúde pública e ambiente; e património e urbanismo (QRRI, 2005: 12).

A quarta e última linha orientadora diz respeito à aproximação dos cidadãos, uma linha orientadora que tendo presente a globalização e integração europeia pretende que a DMRIP assuma também funções vocacionadas essencialmente para os cidadãos, um dos objetivos primordiais da UE. Neste sentido tem como objetivo a promoção de uma cidadania ativa e participativa dos cidadãos face à dimensão europeia e das comunidades estrangeiras na cidade do Porto. Assume como plataformas de ação, o Centro de Informação Europe Direct Porto (ED), que divulga informações e temáticas europeias e desenvolve ações específicas de forma a consciencializar a importância da integração europeia. A sua função é a de responder a questões de carácter geral sobre a UE e políticas comunitárias, colocando à disposição dos cidadãos todo o tipo de informações relacionadas com a UE, cooperar com outros organismos de informação europeia, facilitar o fomento e o intercâmbio de boas práticas e transmitir informação de retorno à Comissão Europeia (QRRI, 2005: 14). O ED desenvolve diversas atividades, como a dinamização de Sessões “Europa vai à escola”, com temáticas europeias adequadas a cada ano de escolaridade e aproximando a UE dos mais novos. Publica mensalmente a Newsletter “A Europa consigo”, onde são divulgadas as iniciativas europeias que acontecem no Porto e as principais notícias da UE referentes a cada mês, atribui também especial destaque a oportunidades de emprego ou de concursos lançados pela Comissão Europeia. Relativamente ao Conselho Municipal das Comunidades do Porto, plataforma constante nesta linha orientadora, apresenta-se como um organismo composto pelos representantes das comunidades estrangeiras residentes no Porto, e o objetivo da DMRIP é promover a cooperação entre a CMP e as comunidades estrangeiras, envolvendo os cidadãos que as integram, a expressão das respetivas culturas e a coesão social, em conjunto com a Fundação Porto social e o Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural e a Associação Consular do Porto (QRRI, 2005: 15).

Explicitadas as linhas orientadoras da estratégia de internacionalização da CMP, importa referir quais e como são estabelecidas as Relações Internacionais na Câmara. A dimensão internacional realiza-se através de relações bi e multilaterais, em que as primeiras dizem respeito a protocolos de geminação e cooperação, e as segundas à participação em associações, redes de cidades ou projetos internacionais. Desta forma a cidade do Porto detém um vasto leque de relações bi e multilaterais, assim ilustrado na figura infra.

| Cidades Geminadas | Protocolos de Cooperação | Associações Internacionais |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •1977 - Liége (Bélgica) •1978 - Bordéus (França) •1978 - N' Dola (Zâmbia) •1978 - Nagasaki (Japão) •1981 - Recife (Brasil) •1984 - Bristol (Reino Unido) •1984 - Jena (Alemanha) •1986 - Vigo (Espanha) •1987 - Neves (Espanha) •1989 - Beira (Moçambique) •1989 - Duruelo de la Sierra (Espanha) •1992- Mindelo (Cabo Verde) •1995 - Shangai (China) •1997 - Macau (China) •1999 - Luanda (Angola) •2001 - Léon (Espanha) | <ul style="list-style-type: none"> •2001 - Canchungo (Guiné-Bisau) •2004 - Brno (República Checa) •2005 - Boa Vista (Cabo Verde) •2007 - Klaipéda (Lituânia) •2011 - Kharkiv (Ucrânia) •2014 - A Corunha (Espanha) | <ul style="list-style-type: none"> • Associação do Eixo Atlântico e Noroeste Peninsular • Associação Ibérica dos Municípios Ribeirinhos do Douro • Eurocities • Fundação Luso- Espanhola Rei Afonso Henriques |

Figura 3 - Ilustração das relações bilaterais e multilaterais da cidade do Porto.
 Fonte - Elaboração própria

O município do Porto atribui especial destaque às relações bilaterais, nomeadamente às cidades geminadas, facto que se comprova pela existência pela homenagem que lhes foi prestada com a criação do “Jardim das Cidades Geminadas” nos jardins do Palácio de Cristal. A ideia do Jardim das Cidades Geminadas remonta a 2007, ano em que a CMP através da Direção Municipal da Presidência e da DMRI dinamizou com Nagasaki, uma das geminações mais antigas do Porto, uma iniciativa em memória do desastre nuclear de 1945. Na altura os jardins do palácio de cristal receberam um diospireiro (kaki) vindo de Nagasaki, descendente de uma árvore sobrevivente à bomba atômica. Nesse jardim existem também plantas provenientes de diferentes cidades geminadas com o Porto. Para além da homenagem às cidades geminadas, outro dos objetivos foi também valorizar os espaços verdes na cidade do Porto. Neste jardim estão expostas algumas plantas características e simbólicas de algumas dessas cidades, como forma de transmitir aos cidadãos da cidade do Porto e a cidadãos oriundos de outras cidades, que a cidade do Porto é uma cidade construída e partilhada com todos, um pouco também pela proximidade e laços que a unem a outras cidades.

Estas cidades fazem parte da história da cidade do Porto e do seu quotidiano, uma vez que é com elas que são construídas relações de amizade privilegiadas e de onde se adquire a mútua troca de *Know-how* em diversas áreas e a criação de projetos conjuntos que em tudo enriquecem a cidade do Porto e valorizam as políticas da autarquia.

Como mencionado anteriormente, a DMRIP não é apenas constituída pelas Relações Internacionais, engloba também o serviço de Protocolo e estas duas vertentes complementam-se dentro da ação da Divisão. “Assegurar a aplicação das regras protocolares nas relações da Presidência com outras associações apresenta-se como um dos principais serviços prestados pela DMRIP”¹. Internamente, o Protocolo corresponde a uma garantia das

relações existentes entre a CMP e outras instituições ou órgãos políticos, atribuindo o destaque que o município e os seus representantes devem ter nas iniciativas que organiza ou onde estão presentes. A complementaridade entre as relações internacionais e o Protocolo manifesta-se quando em eventos ou ações não é possível destacar uma natureza apenas protocolar ou internacional.

As Autarquias Locais, como Instituições, comunicam através de atos públicos onde participam as principais autoridades locais, os habitantes do Concelho e os Órgãos de Comunicação Social. O êxito destes atos depende de três aspetos essenciais: os propriamente organizativos, o protocolo e a assistência personalizada aos convidados. Um desenvolvimento bem planificado torna-se um fator determinante para um ato institucional ser atrativo e transmissor de uma imagem positiva. Assim, sendo os atos protocolares apresentam-se como um veículo de comunicação das instituições. É, por isso, importante que sejam bem organizados e, ao mesmo tempo, apelativos. Na CMP os eventos protocolares baseiam-se na organização de refeições, sessões solenes, reuniões de apresentação de cumprimentos, de assinatura de protocolos, acompanhamentos protocolares, participação em iniciativas de outros serviços municipais, aprovação de convites e apoio a iniciativas externas.

O protocolo adapta-se às necessidades de comunicação e à estratégia, neste sentido em cada ato protocolar deve ser delineado um modelo, que possa ser executado e desenvolvido com exatidão, o que implica uma adaptação à realidade do momento, já que o Protocolo impõe um universo simbólico, responsável em grande parte pela configuração da ordem social, ou seja, pelas relações sociais. Nas autarquias os atos protocolares regem-se primeiramente pelo Protocolo de Estado Português e pelo Protocolo autárquico, que define a Lei das Precedências nesses atos, bem como a correta colocação de bandeiras nos diversos eventos promovidos ou não pelas autarquias.

Assumindo o método estratégico pelo qual a DMRIP se rege, torna-se ainda relevante mencionar a forma como esta Divisão põe em prática a sua estratégia. Anualmente, a DMRIP elabora um plano de atividades com vista a uma internacionalização cada vez mais profícua do ponto de vista regional e internacional. Os critérios pelos quais a DMRIP se rege baseiam-se nas prioridades políticas que o Executivo vigente estabelece para o processo de internacionalização, pelas linhas orientadoras mencionadas e pelas relações internacionais das quais o município é detentor. Neste sentido, os Técnicos Superiores das DMRIP definem iniciativas que visam essencialmente, no caso da Agenda regional e UE o trabalho nas respetivas agendas e o apoio ao desenvolvimento regional, como por exemplo o acompanhamento e participação em reuniões e preparação dos respetivos processos e intervenções, desenvolvimento de propostas de novas formas de desenvolvimento, aquando da participação do município, ou mesmo tentar que a realização de reuniões de Assembleias gerais das respetivas associações internacionais se realizem no Porto. No âmbito da cooperação descentralizada são propostas atividades no sentido do intercâmbio de boas práticas e fomento da diplomacia económica e cultural, como por exemplo através da promoção e notoriedade do município junto das cidades geminadas através da

comemoração de gemações, organização de exposições sobre as cidades geminadas, ou mesmo a ativação de gemações com as quais não tem sido mantido tanto contacto.

O apoio a iniciativas internacionais no Porto faz também parte do plano de atividades, potenciando a visibilidade de outras cidades no Porto. Ao nível do fomento da lusofonia desenvolvem atividades no âmbito do desenvolvimento social e cultural dessas cidades, prevêem o aprofundamento da “Bolsa de Cooperação” que prevê a promoção de iniciativas concertadas no espaço da lusofonia, potenciando a vertente saúde pública e ambiente. Neste contexto, desenvolvendo iniciativas nos seguintes domínios: ambiente, renovação urbana e recuperação de património com valor histórico-cultural, formação de quadros profissionais e apoio em materiais e ou equipamentos.

Relativamente à aproximação dos cidadãos as atividades são praticamente relacionadas com o Europe Direct e com reuniões do Conselho das Comunidades. Este tipo de atividades constantes no PA da DMRIP são anualmente modificadas com vista a uma melhoria contínua para uma maior visibilidade interna e externa e igualmente para a sua promoção enquanto município de uma cidade global. No entanto, apesar de algumas iniciativas serem mais ambiciosas existem outras que se mantêm inalteradas de ano para ano, e neste sentido compete à DMRIP ambicionar também algumas atividades de melhoria nas relações com os países lusófonos.

É portanto notório que a DMRIP tem uma influência fulcral no trato das relações internacionais do município e atribui-lhes uma grande relevância, com vista a que a CMP e a cidade do Porto tenham uma visibilidade à escala regional e global.

3.4. Atividades desenvolvidas no estágio curricular

O presente trabalho constitui-se num Relatório de Estágio Curricular, com vista à obtenção do grau de Mestre em Relações Internacionais pela Universidade da Beira Interior. Neste sentido compete à presente subsecção apresentar as diversas atividades desenvolvidas ao longo do estágio na DMRIP da CMP. Com o propósito de realizar uma análise das mesmas do ponto de vista da sua relevância ao nível da internacionalização da cidade do Porto e da sua contribuição para a obtenção de um vasto conhecimento adquirido em contexto laboral na área das Relações Internacionais. A escolha do local de estágio baseou-se em dois pontos fulcrais, por um lado a sua localização, a cidade do Porto, que assume um forte cariz histórico nacional e tem vindo a demonstrar fortes indícios da sua internacionalização à escala global, por outro lado a vertente política das Relações Internacionais na autarquia, como motor de internacionalização e desenvolvimento da cidade do Porto.

Primeiramente serão descritas as atividades e analisada a contribuição da estagiária no desenvolvimento e projeção das mesmas. Posteriormente a análise recai na importância das mesmas com vista a auferir em que medida o estágio permitiu conhecer e operacionalizar os critérios pelos quais a DMRIP se rege. Num primeiro contacto com o estágio e de forma a integrar a estagiária no trabalho desenvolvido pela DMRIP, foi-lhe fornecida a ferramenta

base da Divisão: o QRRRI. Apesar de estar já um pouco desatualizado em alguns aspetos, continua a ser o documento chave para a compreensão da estratégia de internacionalização da CMP. As atividades desenvolvidas podem dividir-se em duas vertentes: atividades relacionadas com as Relações Internacionais e atividades Relacionadas com o Protocolo. No entanto, é praticamente imprescindível que estas duas vertentes estejam interligadas, como foi referido anteriormente, na maioria das vezes o Protocolo insere-se em atividades de Relações internacionais e vice-versa.

A primeira atividade desenvolvida foi a de redigir o Relatório Anual das Relações Internacionais da CMP relativo ao ano de 2012, atividade que estava prevista no Plano de atividades delineadas para o ano 2013. Inicialmente foi proposto um resumo da informação existente sobre as atividades realizadas nesse ano e um enquadramento relativamente à importância que o Porto atribui às cidades com as quais é geminado, assim como das redes e associações das quais a cidade do Porto é membro. Posteriormente foi elaborada a sua tradução em inglês com vista a que o Relatório anual fosse disseminado às cidades geminadas e parceiros internacionais. Facto que não se concretizou, o Relatório anual estava praticamente elaborado, faltando o tempo dispensado ao mesmo e possíveis alterações. No entanto, a atividade transitou para o PA do ano seguinte, com vista à sua concretização, pois demonstra-se como um objeto de trabalho particularmente interessante, do ponto de vista regional e internacional. O balanço da contribuição para a sua redação, para uma fase inicial, tornou-se bastante importante na compreensão que tipo de atividades são realizadas na cidade e na CMP e qual o seu propósito. Desta forma, foi facilmente perceptível que existem muitas iniciativas por parte da CMP para promover a cidade, e que é atribuído elevado destaque às cidades com as quais o Porto é geminado, por outro lado, muitas dessas iniciativas baseiam-se em visitas do corpo diplomático, para apresentação de cumprimentos ao Presidente da Câmara, o que não se apresenta de todo como uma desvantagem. Ao longo do estágio foi perceptível que, por vezes, essas reuniões resultam em protocolos de cooperação ou noutro tipo de iniciativas que têm em vista a colaboração entre as cidades, fomentando e reforçando o estreitamento de laços entre as mesmas.

Durante o estágio foram também redigidos alguns suportes informativos para o Executivo da CMP, que têm como objetivo o resumo de informação que chega à DMRIP via associações internacionais sob forma de convite para Fóruns, Reuniões ou mesmo Cimeiras. Esses resumos destinam-se essencialmente ao Executivo da CMP, de forma a avaliar a viabilidade de participar nas mesmas, e o seu interesse do ponto de vista da internacionalização. Foram redigidos suportes informativos no âmbito das seguintes iniciativas:

- Seminário da Comissão COTER realizada no Centro de Congressos da Alfândega do Porto;
- Reunião do CMRE;
- Conferência *Future Cities*;
- Cimeira G-20Y;

A redação destes suportes informativos torna-se relevante pela exigência e o grau de rigor que os enquadra e pelo facto de servirem de tomadas de decisão e enquadramento sobre a sua importância ao Executivo da CMP. A sua relevância no estágio é clara, permitiu uma maior obtenção de conhecimentos no âmbito destas associações e reuniões e da importância autarquia atribui às mesmas com a sua presença. No entanto, nem sempre é possível ao Executivo marcar presença, o que que faz com que a exausta pesquisa ao executar alguns suportes de informação não seja mais do que uma pesquisa e transmissão de informação. No entanto, não deixa de ser igualmente importante no ponto de vista do estágio, pois são adquiridas competências no sentido de ampliar o conhecimento nesta área bem como uma maior destreza na disseminação destes suportes.

A participação e candidatura da autarquia a programas europeus torna-se quase uma constante no âmbito das Relações Internacionais. Neste sentido foi possível colaborar, elaborar e executar algumas dessas candidaturas, nomeadamente aos programas:

- *Comenius Regio- Vinofood Education and Creation* -um programa desenvolvido em conjunto com a cidade de Bordéus, que prevê o ensino e comunicação do património gastronómico e cultural à população mais jovem, em formação na área do turismo e da hotelaria. Neste âmbito foram desenvolvidas atividades de calendarização, planificação e organização das atividades constantes no programa em conjunto com os parceiros locais e a Câmara Municipal de Bordéus.
- Europa para os cidadãos- programa co financiado pela Comissão europeia e que teria o objetivo de promover o sentimento de identidade europeia, baseada em valores comuns, história e cultura dos cidadãos europeus. Neste âmbito, o programa previa, para a sua elegibilidade, o fomento das geminações, numa cooperação com cidades parceiras num projeto comum. A estagiária colaborou no processo de elaboração da candidatura e no processo de decisão das atividades do projeto, estabeleceu contacto com as cidades parceiras numa tentativa de avaliar a viabilidade e interesse aa sua integração no projeto; teve várias reuniões com o Gabinete de Projetos Comunitários da CMP, para averiguar se o projeto estava a cumprir com o pretendido.

A candidatura a este tipo de programas torna-se importante pelo tipo de exigência que estes compreendem no âmbito da sua execução e para o municipio em si. Foi possível adquirir conhecimentos úteis não só ao nível do *know-how* do processo de candidatura aos programas, como também da sua importância no contexto regional e europeu, e o objetivo para o qual são propostos.

A estagiária desenvolveu atividades diretamente relacionadas com o Europe Direct Porto, inserido na DMRIP. Exemplo disso foi a candidatura ao projeto promovido e co financiado pela Comissão Europeia no âmbito das Eleições Para o Parlamento Europeu, tendo como objetivo a sensibilização dos cidadãos para o voto nas Eleições Europeias, com especial incidência nos primeiros votantes. Neste contexto foram realizadas sessões de debate e interatividade com os cidadãos da Região do Porto, de todas as faixas etárias, ações de sensibilização, de informação e apelo ao voto junto da população sobre as Eleições Europeias.

A colaboração enquanto estagiária foi a de desenvolver contactos com entidades externas à CMP para averiguar a viabilidade e interesse em acolher as ações de informação, colaboração na execução da candidatura e na dinamização das sessões debate com os cidadãos, participação nas ações de rua e no apelo ao voto dos cidadãos, seleção e distribuição de informação aos cidadãos sobre as Eleições Europeias.

Dentro deste projeto foi ainda realizado um debate com os eurodeputados Paulo Rangel e Diogo Feio, na Câmara Municipal do Porto, intitulado de “(Re)enamore-se pela Europa”, em que a estagiária desenvolveu atividades de planeamento, organização do evento, elaboração e envio de convites. No debate, a sua função foi a de receber os convidados e demais cidadãos, visto que a Câmara Municipal abriu as Portas aos cidadãos para que também eles pudessem participar neste debate e colocassem as suas dúvidas aos eurodeputados supramencionados.

A avaliação de toda a panóplia de atividades desenvolvidas no âmbito do projeto é bastante positiva do ponto de vista da sua importância para os cidadãos e para uma sensibilização cada vez maior para o ato de voto nestas eleições. Foi possível depreender que a maioria dos cidadãos não tem qualquer interesse neste tipo de eleições o que muitas vezes dificultou a execução do trabalho no sentido em que a receção a este tipo de assunto nem sempre foi positiva. No entanto detém um interesse acrescido na medida em que o desenvolvimento de projetos como este demonstra uma consciencialização por parte da Comissão Europeia em fomentar o sentimento de pertença dos cidadãos à UE, envolvendo-os nos seus projetos regionais. Enquanto cidadã e estagiária contribuiu também para uma sensibilização e consciencialização na importância das Eleições Europeias.

Como referido na secção 3.3 do presente capítulo o Europe Direct desenvolve sessões de informação “A Europa vai à Escola”, junto das escolas da Área Metropolitana do Porto, com o objetivo de divulgar diversas temáticas europeias, nomeadamente o seu processo fundador e o seu método de atuação nos países membros. No âmbito destas sessões e com o início do ano letivo a estagiária foi incumbida de organizar e calendarizar estas sessões, tendo em conta a disponibilidade demonstrada pelas Escolas no momento da sua inscrição. Após a calendarização a estagiária em conjunto com o Técnico Superior do ED enviou as confirmações da realização das sessões às escolas. A estagiária teve ainda a oportunidade de estar presente em algumas destas sessões, e pré selecionar os materiais com informações sobre a UE que foram posteriormente entregues aos alunos das escolas inscritas. Este tipo de atividade proporcionou um contacto direto com as escolas da área metropolitana do Porto e um conhecimento profundo no tipo de planeamento e calendarização que estas sessões prevêm.

No âmbito da semana da Europa, que inclui as comemoração do dia da Europa, no dia 9 de maio e à qual o Europe Direct dedica especial atenção, foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Acompanhamento e colaboração na elaboração da proposta para as Comemorações do dia da Europa;

- Estabelecimento de contactos com as entidades envolvidas, nomeadamente a Universidade do Porto, escolas que participaram nas comemorações, Metro do Porto;
- Organização e planeamento das atividades e acompanhamento direto do desenvolvimento das mesmas;
- Envio e seleção de materiais para as Escolas que assinalaram o dia da Europa;
- Elaboração de Convites para o Corpo Consular e comunidades estrangeiras do Porto, para o Hastear da bandeira, no dia 9 de maio;
- Elaboração de *Press release* para a divulgação das Comemorações, nos órgãos de comunicação social regionais;

A semana das Comemorações do dia da Europa foi, talvez das iniciativas que mais envolveu a colaboração da estagiária, permitiu desenvolver de forma autónoma, mas com supervisão, todo um conjunto de capacidades ao nível da execução do programa proposto como um todo, desde o apoio à sua elaboração, passando pelo estabelecimento de contactos diretos, divulgação, organização de todos os momentos dessa semana e pela presença e garantia de tudo correria pelo melhor durante o decorrer das diversas atividades.

Este tipo de iniciativas torna-se relevante para demarcar a presença da UE na cidade do Porto e para demonstrar que a CMP tem as portas abertas e uma visão alargada na envolvência dos cidadãos, das instituições e das empresas que fazem parte da cidade e da autarquia.

A estagiária assumiu o comando na Assinatura dos Protocolos Porto de Futuro, promovidos pela Direção Municipal de Educação. Estes protocolos têm como base o Programa Porto de Futuro entre o Município do Porto, a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares, Agrupamentos de Escolas do Município do Porto e Empresas, um programa que assenta na transferência de boas práticas de gestão do meio empresarial para as escolas da cidade. As funções da estagiária basearam-se na análise e algumas correções pontuais aos Protocolos para a elaboração do Guião da Sessão e a impressão e organização dos protocolos, coordenou e orientou a orquestra que viria a atuar no final da sessão, geriu com o apoio dos colaboradores da DMRIP, a assinatura prévia dos exemplares dos protocolos, garantindo a assinatura de todos os outorgantes.

As Sessões solenes realizadas na CMP contam com a organização da DMRIP, nomeadamente da vertente protocolar enquadrada na Divisão. Neste sentido, e para o bom desenrolar das sessões, o Chefe de Divisão elabora um plano geral com a divisão de tarefas, devido ao nível de rigor protocolar que as próprias sessões exigem. Durante o estágio existiram duas sessões solenes de grande prestígio na CMP e para a cidade:

- Sessão Solene Evocativa do 25 de abril e Imposição de Medalhas da Cidade. Uma sessão que se assume como a mais prestigiada condecoração do conjunto de medalhas atribuídas anualmente pela CMP, estando reservada para galardoar quem tenha prestado à cidade do Porto serviços ou concedidos benefícios de excecional relevância

ou se tenha distinguido, pelo seu valor, em qualquer ramo da atividade humana. Tendo sido a Universidade do Porto a receber a Medalha de Honra da Cidade.

Nesta Sessão a função da estagiária foi a de acompanhar os medalhados ao seu respetivo lugar. Sendo uma sessão é pública torna-se importante que os lugares de destaque atribuídos aos medalhados não sejam ocupados por outros convidados.

- Sessão Solene da Tomada de Posse dos Órgãos do Município. Apresenta-se como um evento complexo e que normalmente atrai aos Paços do Concelho uma grande parte da população, o que dificulta o trabalho da DMRIP, principalmente no acondicionamento dos convidados aos quais são destinados lugares específicos. A função da estagiária foi indicar os lugares aos eleitos e convidados com lugar marcado, demonstrar um conhecimento aprofundado dos lugares de cada um dos eleitos e convidados. No final da Cerimónia deveria encaminhar os convidados pelo local mais conveniente de forma a evitar concentrações desnecessárias.

Este tipo de sessões solenes exigem um elevado grau de preparação e de organização entre os colaboradores da DMRIP, para que cada um desenvolva o seu trabalho de acordo como está previsto. Para que não existam falhas graves, horas antes da sessão o Chefe de Divisão convoca todos os colaboradores da DMRIP para um *briefing*, para que cada um assimile qual o seu papel nesta sessão e para que não interfira com o dos outros, devendo auxiliar-se uns aos outros caso necessário. Estas sessões contribuem de forma positiva para o desenvolvimento de competências ao nível de organização, de autonomia e de pensamento tão rápido quanto a ação, perante situações ou questões que pudessem ser levantadas pelos convidados.

Ao nível do Protocolo inserido na DMRIP, a estagiária realizou acompanhamentos protocolares ao PCMP, nomeadamente ao espetáculo produzido por La Féria, no Teatro Rivoli. Este tipo de atividade comporta ainda algum grau de complexidade e capacidade de reação a imprevistos e possíveis alterações que aconteçam nestes acompanhamentos. Normalmente a função do Técnico do Protocolo é assegurar que o PCMP tem o destaque merecido nas iniciativas externas, fazer um reconhecimento do local, antes da chegada do PCMP e posteriormente encaminhá-lo e acompanhá-lo durante o decorrer da iniciativa. Este tipo de trabalho permite ter um contacto mais direto com a realidade protocolar e uma aprendizagem constante na forma em lidar com situações imprevistas.

No âmbito da visita da BOA, associação criada pela geminação do Porto com Bristol, a estagiária teve como funções: elaborar o guião da sessão, preparar uma carta para o *Lord Mayor*, assegurar a troca de ofertas entre a associação e o Vereador que recebeu esta associação, elaborou o discurso em português e procedeu à sua tradução, e ainda redigiu uma notícia acerca da receção a esta associação, com vista a integrar a página *web* da CMP.

Durante o estágio na DMRIP a estagiária elaborou algumas ainda algumas traduções. No âmbito do Protocolo de Cooperação entre a cidade do Porto e a Corunha, com a tradução do Protocolo para português. Este Protocolo de cooperação prevê o estreitamento de laços entre

as duas cidades, e deu posteriormente origem a um projeto conjunto no âmbito de *Smart Cities*.

As sessões de apresentação de Cumprimentos ao PCMP por parte do Corpo Diplomático, nomeadamente Embaixadores, são algo constante na CMP. Neste âmbito a estagiária rececionou o Embaixador da Eslováquia e o Embaixador de França. A sua função, supervisionada pelo Chefe de Divisão era a de garantir a receção e acompanhamento dos Embaixadores até aos Salões CMP que detêm um leque de simbolos que contam a história da cidade do Porto e a função enquanto estagiária seria de descrever um pouco essa história. Sendo estas apresentações de cumprimentos de foro privado, depois da chegada do PCMP a estagiária retira-se, assegurando que o Embaixador em questão assina o livro de honra e existe uma troca de ofertas. Estas sessões de apresentação de cumprimentos são importantes para mais uma vez reforçar a importância do Porto manter contacto com outros países, estreitando relações, e na ótica da estagiária, são uma mais-valia para mais uma consolidar as regras do Protocolo com as Relações Internacionais.

A estagiária contribuiu ainda para a execução de convites físicos e telefónicos para diversos eventos organizados pela CMP, nomeadamente a emblemática Festa da Cidade, o S. João; o Circuito da Boavista e Extreme Sailing Series. A Cerimónia de Condecoração do PCMP, Rui Rio, com a Cruz Oficial da Ordem de Mérito da República Federal da Alemanha, uma ordem de mérito atribuída aos cidadãos que realizam atividades e esforços benéficos ao nível da política, economia e sociedade, contou com o apoio da estagiária na organização da mesma, na sua divulgação via Gabinete de Comunicação da CMP, elaborar o guião da sessão, assegurar toda a logística necessária, e elaborar o correto plano de Bandeiras. Com esta Cerimónia a estagiária adquiriu competências ao nível de colocação de bandeiras segundo o Protocolo de estado, o que não é uma tarefa propriamente fácil, exige um conhecimento profundo das regras que o integram. Foram ainda adquiridas competências no âmbito da organização e planeamento deste tipo de cerimónias.

O trabalho na DMRIP, por muito redundante que possa parecer, cada iniciativa tem características próprias e não existe um modelo que define o método de atuação geral, é necessária uma adaptação constante às exigências que cada iniciativa complementa, neste sentido também a DMRIP se reinventa cada dia para melhorar o método de atuação nas diferentes formas de comunicar as relações internacionais.

Descritas as atividades realizadas durante o período de estágio na DMRIP importa analisar e refletir em termos gerais em que medida o estágio e as atividades realizadas permitiram conhecer e operacionalizar os critérios da DMRIP. Enquanto estagiária pode dizer-se que estava envolvida em praticamente todas as iniciativas do município para adquirir conhecimentos ferramentas de trabalho a aplicar no desenvolvimento das mesmas, quase sempre sob supervisão do Chefe de Divisão ou dos Técnicos Superiores, para que esta aprendizagem se concretizasse numa autonomia por parte da estagiária no desenvolvimento de iniciativas. No entanto, existiram alguns critérios com os quais a estagiária não manteve tanto contacto, nomeadamente no estabelecimento de contactos com as Associações

Internacionais das quais o município faz parte, essa é uma área que dois dos Técnicos superiores da DMRIP avaliam e tratam autonomamente. No entanto e apesar do pouco contacto com este critério, considera-se que a um nível geral a estagiária trabalhou com praticamente todas as áreas integrantes da Divisão, permitindo-lhe pôr em prática toda a teoria e estratégia pela qual a DMRIP se rege.

A avaliação das atividades é bastante positiva, não só pelo seu cariz, como mais-valia para a promoção do município e para o fomento de boas práticas, mas também pelas vantagens que trouxe à estagiária, como o conhecimento obtido, a envolvimento na esfera política, o facto de também contribuir para o fomento destas boas práticas, estabelecer contactos com diversas entidades e realidades patentes na cidade do Porto, mas principalmente pelo leque de experiência adquirida na área das Relações Internacionais e do Protocolo que demonstraram, demonstram e continuarão a demonstra-se bastante úteis para a estagiária, a nível pessoal e profissional.

O facto da CMP e as autarquias no geral proporcionarem estágios a alunos formados na área das Relações Internacionais, sejam eles de Universidades portuguesas ou estrangeiras torna-se uma mais-valia para estas entidades e para as cidades. A formação obtida ao longo das licenciaturas e/ou mestrados nestas área dota os alunos de um maior conhecimento e de uma consciência geral sobre os problemas globais, económicos e urbanos das cidades. No entanto e apesar de não serem dotados de uma componente prática são certamente um impulso ao desenvolvimento de novas ideias e de estratégias inovadoras no sentido de melhorar o modo de vida urbano nas cidades e conseqüentemente o modo de atuar das autarquias ao nível da sua internacionalização.

Neste sentido, e numa altura em que as TIC urgem como pano de fundo de uma sustentabilidade económica e urbana, há certamente uma urgência em que jovens formados nestas áreas dêem o seu contributo às autarquias. Particularmente, o maior contacto com a realidade a um nível institucional concede a oportunidade de fazer a ligação entre a vertente teórica e prática, podendo os jovens aumentar a consciencialização desta problemática através, por exemplo, de projetos. São, não só os conhecimentos consolidados relativamente às áreas referidas, mas também um ponto de vista inovador que podem fazer a diferença no alavancar de um maior desenvolvimento urbano e crescimento económico.

Este desenvolvimento depende não só de autarquias capazes de dar resposta às problemáticas que os englobam, mas também de se aliarem a toda uma sociedade civil, e neste contexto torna-se pertinente uma maior integração de alunos das academias como propulsores de ideias e boas práticas políticas nas cidades através da internacionalização.

Considerações Finais

Tendo como base o objetivo geral deste relatório, o de aprofundar o estudo acadêmico das políticas de internacionalização nas cidades globais, com particular incidência na estratégia da CMP e como forma de concluir o presente relatório torna-se pertinente uma análise crítica a todas as questões propostas ao longo do mesmo. No entanto, o presente relatório não aborda de forma totalmente integral todas questões relacionadas com as cidades globais ou mesmo a globalização, já que o seu objetivo é a influência destas teorias ao nível da internacionalização das autarquias em particular e não ao nível de outro tipo de abordagem.

Da teoria à prática: a base teórica das políticas europeias para as 'cidades globais'

Como fenómeno mundial, a globalização, impulsionou a economia e os fluxos de capital externo, tendo causado um grande impacto nas cidades, pelo desenvolvimento económico e urbano das mesmas. Um desenvolvimento urbano que tal como se verificou, provocou uma maior inter ligação de mercados e uma industrialização nas principais áreas metropolitanas, bem como uma organização territorial do Estado. Neste sentido, foram ganhando cada vez mais protagonismo a nível político, económico, social e cultural, permitindo-lhes construir espaços de atuação a nível nacional, local e internacional, o que reforçou a ideia de que as cidades devem pensar local e agir global.

A internacionalização das cidades, como causa do processo de globalização e da expansão do capitalismo promoveu a cooperação entre cidades a uma escala regional, nacional e global, como vimos os teóricos referem que esta internacionalização e a consequente glocalização impulsionou uma transição no fomento de novas políticas, ideias e tecnologias, tornando as cidades nos principais atores deste processo e dando origem a cidades globais.

De forma a responder a este fenómeno, as autarquias iniciaram um processo de política externa como método de elevar as cidades a uma escala global e neste sentido tornou-se cada vez mais difícil ao estado nação o controlo dos fluxos económicos globais das cidades, o que despoletou não só uma maior autonomia nas cidades como também a sua visibilidade a nível global. Assim, as cidades desenvolveram uma maior competitividade entre si e reconheceram no trabalho em redes de cooperação uma partilha de experiência e conhecimento com outras cidades para fazer face aos desafios da globalização. O desenvolvimento de novas formas de cooperação e a inserção em redes de cooperação permitiu que as autarquias repensassem as suas políticas locais com visibilidade global e como agentes de desenvolvimento tornaram-se agentes globais neste processo, tendo como atores principais as cidades que gerem. Neste contexto e perante a panóplia de alterações a que as cidades foram sujeitas tornou-se necessária a sua evolução para uma escala inteligente, quer isto dizer que tantas alterações nas cidades não poderiam apenas trazer vantagens para as mesmas, mas também algumas consequências.

Este desenvolvimento das cidades, demasiado veloz para o que estas poderiam suportar ainda numa fase inicial deste processo trouxe consigo um problema de sustentabilidade nas mesmas. As aglomerações populacionais nas cidades originaram problemas realmente graves a este nível, não existindo uma capacidade por parte das mesmas, ao nível de infra estruturas capazes de acolher tais aglomerações, e ao nível da sustentabilidade ambiental, pois tais aglomerações produzem resíduos e consomem bens naturais de forma megalómana.

Neste sentido e sob olhar atento da UE, estão a ser tomadas medidas de forma a colmatar tal insustentabilidade, nomeadamente ao nível de tornar as cidades em espaços inteligentes, ou seja, que munidas dos seus recursos e recorrendo às TIC se desenvolvam de forma eficiente para o bem-estar dos seus cidadãos. Neste contexto e para um melhor desenvolvimento sustentável as políticas da UE vão de encontro a uma cooperação entre cidades, e a uma envolvência dos decisores políticos nestas questões, no sentido de em conjunto haver uma melhor troca de conhecimentos e de novas formas de cooperação comprimindo as medidas da UE, os decisores políticos em conjunto com a sociedade civil possam tornar as suas cidades em locais propícios à habitação, com uma adequação de infra estruturas próprias para acolher tamanhas aglomerações.

Este facto tornou-se uma grande preocupação e um investimento por parte da UE que, de forma a colmatar tais aglomerações procedeu à criação de medidas que visam sobretudo a sustentabilidade das cidades através das TIC, de forma a promover melhores condições de vida aos cidadãos que as integram. Neste sentido as cidades adaptam-se às alterações que o futuro propõe através da mobilização de recursos a nível socioeconómico.

Tendo como base toda a teoria que atribui destaque ao papel das cidades no processo de globalização e a sua ascensão aos níveis local, nacional e global, onde as cidades estão centro das decisões políticas, principalmente daquelas que dizem respeito à UE, colocou-se como problemática o facto de a UE acompanhar ou não de perto toda uma teoria. De facto, a UE atribui especial destaque às cidades, reconhece o seu papel primordial e potência o desenvolvimento das mesmas. Os aspetos teóricos referidos têm vindo a ser interiorizados e, como consequência, têm vindo a ser desenvolvidas políticas regionais. Políticas que demonstram que a UE tem uma consciência geral que as cidades são os grandes atores no processo de internacionalização e com vista a atribuir-lhes um maior destaque, especificamente no que diz respeito à concessão de fundos estruturais para as cidades e, em particular às autarquias que criam redes que trabalham em parceria com os governos locais, com o objetivo de fomentar a cooperação em redes de cidades, a partilha de boas práticas políticas e a obtenção de *know-how*.

Estando a UE consciente de que as cidades são os principais atores e motores de internacionalização, alcançando uma visibilidade a nível global e tendo como objetivo dar especial atenção às necessidades das mesmas, cria redes de cidades como a *Eurocities*, Conselhos como o CMRE, e o Comité das Regiões, interlocutores fulcrais para a representação

das cidades junto da UE e para uma garantia de que recebem fundos para o apoio ao seu desenvolvimento.

As políticas da UE são absorvidas pelos decisores políticos, tanto a nível nacional como regional, estes baseiam-se nos domínios chave que a UE define, e desenvolvem Programas que integram esses mesmos domínios com enfoque numa melhoria nos territórios nacionais e regionais. No entanto e apesar de a UE estar de encontro a toda uma teoria e investigação em torno das cidades globais, importa referir que o facto de potenciar um desenvolvimento acrescido e cada vez mais sustentável nas cidades também fomenta ainda mais o êxodo rural, as cidades tornam-se locais confortáveis e propícios à habitabilidade, no entanto contribuem também para uma maior desertificação no interior dos países. As aglomerações nas cidades serão tão grandes quanto maiores forem os incentivos à sua promoção, despromovendo assim as zonas rurais.

No que diz respeito à autarquia do Porto, esta em conjunto com os seus decisores políticos e envolvendo a sociedade civil enaltece e aplica não só toda uma teoria que prevê a cooperação entre países da UE para um reconhecimento ao nível global, como também desenvolve o trabalho em rede de parcerias, com vista à obtenção de fundos estruturais que promovam a cidade e permitam refletir toda uma documentação estratégica da UE e os seus respetivos princípios, com o objetivo de um desenvolvimento regional cada vez mais reconhecido a nível internacional.

O Desfasamento/posição entre políticas europeias e autárquicas

Como foi referido ao longo deste relatório e tendo presente o métodos de financiamento da UE através dos fundos estruturais que se destinam ao desenvolvimento das cidades considera-se que, tais financiamentos potenciaram não só uma maior inter ligação entre cidades, através de geminações ou associações internacionais, mas também uma maior integração e cooperação entre as autarquias e atores locais. A cidade como um todo depende da autarquia mas esta só internacionaliza a cidade envolvendo as instituições que a integram e a sociedade civil.

Neste sentido, a UE, tal como o próprio sentido de união para o qual foi criada, fomenta nas cidades políticas de cooperação entre as mesmas, definindo políticas para a sua internacionalização. Políticas que se baseiam na coesão social, integração económica e sustentabilidade. A UE tem consciência e absorve os principais problemas das cidades, muito através de redes de cidades como a *Eurocities* e conselhos como o CMRE ou Comité das Regiões, interlocutores nesta problemática das cidades. Criam políticas regionais, que fomentam não só uma cooperação entre cidades com o objetivo de uma troca de *know-how*, como também para o desenvolvimento das mesmas de forma sustentável, e atribuem fundos estruturais para programas europeus que fomentem o descrito. No entanto e apesar de a UE estar consciente dos principais problemas das cidades e atribuir financiamentos que, podem chegar a 85% no caso de regiões menos desenvolvidas, este tipo de financiamentos não têm

totalmente em conta o desenvolvimento de determinadas cidades. Por exemplo, quando olhamos para a o Acordo de Parceria Portugal 2020, é notável que 85% dos fundos são alocados a regiões menos desenvolvidas, em Portugal são consideradas como tal o Norte, Centro, Açores e Alentejo. No entanto, dentro do que é o Norte ou o Centro existem regiões mais ou menos desenvolvidas e sendo que o financiamento é distribuído de igual forma verifica-se uma discrepância. Se a UE atribui fundos, (ainda que mais elevados numa regiões que noutras) de igual modo a essas regiões é certo que o desenvolvimento das cidades que as integram continuará a ser um problema e continuarão a existir problemas como desertificação ou êxodo rural. Neste sentido a UE deveria aplicar políticas que fomentem não só a coesão social ao nível de regiões, mas também uma coesão relativamente às cidades que complementam essas regiões o que de facto não se verifica.

Relativamente às políticas autárquicas para a internacionalização, no caso do Porto e de forma a analisar o desfasamento entre políticas europeias, verifica-se que a CMP tem uma preocupação em recorrer aos fundos estruturais e aplicá-los nas áreas que devem ser desenvolvidas ou melhoradas. Com a problemática da sustentabilidade, a autarquia consciencializa os cidadãos e promove a economia e a internacionalização da cidade, envolvendo atores locais, valorizando os recursos dos quais a cidade é detentora. A internacionalização da cidade carece não só de uma autarquia que providencia recursos e medidas que elevam a cidade a uma escala global, mas também dos agentes locais, sem eles não é possível à autarquia internacionalizar a cidade. No caso do Porto, é certo e confirmado que a autarquia adere aos fundos estruturais para promover a cultura da cidade e atribuir-lhe visibilidade a nível global. Tem plena consciência de uma realidade não só política ao elevar a cidade a uma escala global, mas também social, sendo que os cidadãos que vivem, trabalham, visitam e investem, apresentando-se como os principais dependentes do bom funcionamento da mesma. Sendo que as cidades são espelhos das grandes transformações globais e se apresentam como atores principais no cenário da internacionalização, torna-se importante uma consciencialização da envolvimento dos cidadãos nas decisões políticas.

O Porto acompanha certamente as políticas europeias e é consciente dos problemas existentes nas cidades e na do Porto em particular. Com base no relatório como um todo e com especial destaque à internacionalização do Porto, importa referenciar umas palavras de Rui Moreira, atual autarca do Porto, no momento da sua tomada de posse, palavras que acompanham tudo o que foi mencionado acerca da internacionalização da cidade do Porto, e no âmbito da sua ambição [concretizada] para a cidade:

“Queremos um Porto autêntico, leal e genuíno. Queremos um Porto europeu, ambicioso e desenvolvido. Queremos um Porto que, ao mesmo nível e ao mesmo tempo, conjugue tradição com modernidade. Um Porto que mantém os seus hábitos, privilegia os seus costumes e que, em simultâneo, sabe arriscar e ousa inovar. Queremos um Porto que tem orgulho na Ribeira, no Atlântico, na Casa da Música, em Serralves, no Dragão, nas Fontainhas, no Freixo. Um Porto que se revê no simbolismo da sua Muralha, uma muralha que se prolonga fisicamente na

Ponte Luis I, como quem diz, que é a força da nossa identidade e só ela que nos abre o mundo. Vamos ter uma Cidade limpa, sustentável e acessível. Vamos fazer uma Cidade segura, inclusiva e solidária. Vamos ter uma Cidade dinâmica, criativa e criadora. Vamos ter uma Cidade que se orgulha das suas tradições mas que nunca tem medo de se transformar. Vamos ter uma Cidade que sabe ser cosmopolita sem deixar nunca de ser popular”⁷⁰.

Estas palavras enquadram todo um processo de internacionalização da cidade do Porto e revelam, mais uma vez que o Porto para além de uma visibilidade a nível internacional pretende primeiramente ser reconhecido a nível local pelos seus cidadãos, e reconhece nas suas tradições potencialidades e recursos para ser elevado à escala global.

Análise do estágio na DMRIP

No que diz respeito ao estágio, como propulsor deste relatório e como parte integrante do mesmo, importa referir em que medida a experiência na DMRIP se revelou importante do ponto de vista académico, pessoal e profissional.

O estágio na CMP e em particular na DMRIP demonstrou-se uma peça chave para o aprofundar de conhecimentos na área das Relações Internacionais, bem como na sua vertente política assim inserida numa autarquia local. Também a percepção da metodologia utilizada pela CMP ao nível de otimização da sua cidade em conjunto com outras cidades europeias, com agentes locais e internacionais fomentou um enriquecimento e uma obtenção de conhecimentos que se tornaram bastante úteis na redação deste relatório.

O tipo de estágio, como o desenvolvido na DMRIP da CMP torna-se relevante a nível académico pelo facto de se constituir como um objeto de estudo ao nível das políticas de internacionalização das autarquias e pelo elevado valor que revela ao nível da internacionalização e as práticas políticas que daí resultam. Para quem o realiza é uma mais valia e tem um elevado prestígio a nível profissional, a experiência adquirida torna-se uma grande vantagem não só do ponto de vista da empregabilidade, como também a nível pessoal. A obtenção de conhecimentos nas vastas áreas em que as Relações Internacionais atuam nessa autarquia em consolidação com o Protocolo, como forma de comunicação da autarquia em atos públicos revela-se extremamente enriquecedor.

Ao nível do estágio propriamente dito considera-se que superou as expectativas, um estágio completo, no qual foi possível trabalhar as diversas vertentes das Relações Internacionais, e ainda adquirir competências ao nível do Protocolo nas autarquias. A formação diária por parte quer do orientador de estágio (Chefe de Divisão da DMRIP), quer dos restantes funcionários desta Divisão foi uma constante ao nível de obtenção de competências técnico-pedagógicas e uma aprendizagem contínua ao longo do estágio. O facto das atividades terem sido bastante diversificadas contribuiu para a obtenção de um *Know-how*

⁷⁰ Portal de Notícias da Câmara Municipal do Porto “Rui Moreira” <http://www.cm-porto.pt/executivo/rui-moreira> [consultado em abril de 2015].

em áreas distintas e um aperfeiçoamento de competências profissionais nas funções desempenhadas, uma aprendizagem sobre o funcionamento desta autarquia como um todo, o desenvolvimento de networking de contactos pessoais e profissionais. A participação em projetos internacionais e em iniciativas desenvolvidas pela DMRIP tornou-se numa enorme vantagem a nível de planeamento e organização, potenciando um maior desenvolvimento nesse sentido. Os conhecimentos obtidos ao nível do funcionamento da autarquia e a completa inserção, adaptação e colaboração com a equipa da DMRIP contribuiu positivamente para o bom desempenho nas atividades desenvolvidas.

No entanto sugere-se a esta Divisão Municipal que reveja o seu QRRI, apesar de alguma informação ainda estar em vigor, existe uma grande parte que está bastante desatualizada. A informação ao nível desta Divisão e da CMP é escassa, sugerindo-se que se reúnam condições para que quem pretenda estudar ou desenvolver estudos sobre a internacionalização da autarquia e em específico sobre a DMRIP tenha acesso à informação respetiva. Enquanto estagiária tal não se demonstrou como um problema, os contactos adquiridos nesta divisão permitiram mais facilmente aceder a qualquer tipo de informação, no entanto, é um ponto a melhorar e a considerar. Sugerem-se também melhorias no *website da CMP*, recentemente reformulado, e com um carácter muito pouco informativo, no qual se deve pensar em apostar em trabalhar mais afincadamente para colocar as informações relevantes acerca das diversas Unidades orgânicas da CMP.

A nível geral, as autarquias têm uma necessidade de adotar estratégias de internacionalização, para um crescimento e desenvolvimento de forma sustentada. Como reflexo de políticas europeias que fomentam toda uma sustentabilidade nas cidades e como forma de melhorarem o modo de vida dos seus cidadãos, tornando assim as suas cidades mais confortáveis. No entanto esta adoção de estratégias assume também uma visibilidade das autarquias a nível local, regional e global, no sentido em que estão conscientes de toda uma tendência global muito devido à cooperação que estabelecem com redes de cidades ou mesmo na troca de boas práticas políticas com as geminações. Torna-se, portanto, necessário que as estratégias definidas para a internacionalização das autarquias tenham em vista uma melhoria contínua, como forma de acompanhar os desafios que o futuro propõe, mas também como meio de conexão entre cidades que são cada vez mais relevantes ao nível global.

Bibliografia

Albrow, Martin (1996) *The Global Age*. Cambridge: Polity Press.

Ayuntamiento de Barcelona (2013) “Pla Director de Cooperació al Desenvolupament, Solidaritat i Pau de l’Ajuntament de Barcelona 2013-2016” <http://barcelonainternacional.bcn.cat/es/cooperacion-internacional/estrategia-y-planificacion> [consultado em março de 2015].

Bakici, Tuba *et al* (2012) “A Smart City Initiative: The case of Barcelona” *Journal of the Knowledge Economy* 2 (4), 135-148.

Borja, Jordi (2010) *Luces y sombras del urbanismo de Barcelona*. Barcelona: Editorial UOC.

Borja, Jordi; Castells, Manuel (1997) *Local y Global: La gestión de las Ciudades en la Era de la Información*. Madrid: Taurus.

Borja, Jordi (1997) “Las ciudades como actores políticos” *América Latina Hoy: Revista de Ciencias Sociales*. 15, 15-19.

Brenner, Neil (1998) “Global cities, glocal states: global city formation and state territorial restructuring in contemporary Europe” *Review of International Political Economy*. 1(5), 1-37.

Brenner, Neil (2014) *Implosions/Explosions Towards study of Planetary urbanization*. Berlin: Jovis.

Câmara Municipal do Porto (2005) *Câmara Municipal do Porto - Quadro de Referência das Relações Internacionais*.

Caragliu, Andrea; Del Bo, Chiara (2012) “Smartness and European urban performance: assessing the local impacts of smart urban attributes” *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 25(2), 97-113.

Cebreiros, Jorge; Gulin Marcos (2014) Guia Smart Cities “*Cidades com futuro*”. http://antigua.eixoatlantico.com/sites/default/files/GuiaSmart_Completa_PT.pdf [consultado em março 2015]

Celino, Irene; Kotoulas, Spyros, (2013) "Smart Cities [Guest editors' introduction]" *IEEE Internet Computing*, 6 (17), 8-11.

Daly, Herman (1999) "Globalization versus internationalization - some implications" *Ecologic Economics*. 1 (31), 31-37.

Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1976, Diário da República, I Série, nº86, Lisboa. Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 1976 <https://dre.pt/application/file/502573> [28 de setembro de 2014]

Decreto-Lei nº 169/99 de 18 de setembro de 1999, Diário da República Série I-A, nº 219, Lisboa: Imprensa Nacional- Casa da Moeda, 1999 <https://dre.pt/application/file/569818> [consultado em fevereiro de 2015].

Decreto-Lei nº 305/2009 de 23 de outubro de 2009, Diário da República Série I, nº 206, Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2009 <https://dre.pt/application/file/569818> [consultado em fevereiro de 2015].

Decreto-Lei nº 75/2013 de 12 de setembro de 2013, Diário da República Série I, nº176, Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2013 <https://dre.pt/application/file/499961> [consultado em fevereiro de 2015].

European Commission - Directorate General for Communication (2014) "The European Union explained: Europe 2020: Europe's growth strategy" *Luxembourg*: Publications Office of the European Union http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe_2020_explained.pdf [consultado em março de 2015].

European Commission - Directorate General for Regional Policy (2011) *Cities of tomorrow - Challenges, visions, ways forward*. *Luxembourg*: Publications Office of the European Union http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_final.pdf [consultado em março de 2015].

Fernández, Antoni (2010) "El proceso de gerencialización del Ayuntamiento de Barcelona Aspectos teóricos y prácticos". Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials <http://www.icps.cat/archivos/Workingpapers/wp314.pdf> [consultado em abril de 2015].

Ferreira, João (2000) "Globalização e urbanização subdesenvolvida" *São Paulo em Perspectiva*. 4 (14), 10-20.

Friedmann, Jonh; Wolff, Goetz (1982) "The world city formation: an agenda for research and action" *International Journal of Urban and Regional Research*. 3(6), 309-344.

Held, David (2004) *A Globalizing World? Culture, Economics and Politics*. London: Routledge.

Joan, Subirats; Mariona, Tomás (2007) “Os governos locais em contornos locais e em rede Experiencias comparadas: o caso de Barcelona” in Salgado,Rojo; Álvarez, Varela (ed) *A governanza metropolitana*.Galicia: Xunta de Galicia, 89-128.

Jornal Oficial da União Europeia (2012) Versões consolidadas do Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, nº C 326 de 26 de outubro de 2012, Luxemburgo: Serviços Oficiais ds Publicações da UE <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN> [consultado em março de 2015].

Kotodziejski, Marek (2014) “Fundo Europeu de Desenvolvimento”. Parlamento Europeu: Fichas técnicas da União Europeia http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_5.1.2.pdf [consultado em março de 2015].

Kourtit, Karima; Nijkamp, Peter; Arribas, Daniel (2012) “Smart cities in perspective - comparative European study by means of self-organizing maps” *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 25 (2), 229-246.

Kresl, Peter; Fry, Earl (2005) *The Urban Response to Internationalization*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited.

Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de agosto de 2005, Diário da República, I Série-A, nº 155, Lisboa. Imprensa Naciona - Casa da Moeda, 2005 <https://dre.pt/application/file/243653> [28 de setembro de 2014].

Loayza, Norman (2009) “Globalización y informalidad: dos retos para el desarrollo y la integración” in BBVA *Las Múltiples Caras de la globalización*. s/l: BBVA, 116-125.

Moreira, Adriano (2006) *Teoria das Relações Internacionais*. Rio de Janeiro: UniverCidade Editora.

Olinda, Rio (2011) “Ética e exercício de cidadania: O papel da Administração Pública” *Repositório de Administração Pública* <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/583/1/Etica%20e%20exercicio%20de%20cidadania%2c%20o%20papel%20da%20AP.pdf> [consultado em março de 2015].

Palma, Elisabete (2002) “Poder local, cooperação e geminações na política externa portuguesa” Anuário Janus - unidade de investigação em Relações Internacionais da Universidade Autónoma de Lisboa, http://www.janusonline.pt/2002/2002_3_3_11.html consultado em setembro de 2014].

Queirós, Margarida (2010) “Barcelona(s) Cidade de Projetos ou Projetos da Cidade?” Finisterra, Revista Portuguesa de Geografia, Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, 90, 7-32.

Regulamento (UE) nº 1301/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, 17 de dezembro de 2013 relativo ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e que estabelece disposições específicas relativas ao objetivo de investimento no crescimento e no emprego, e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1080/2006, Jornal Oficial da União Europeia, L 347, Luxemburgo, Serviços das Publicações Oficiais da União Europeia <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1301&from=PT> [consultado em março de 2015].

Resolução da Assembleia da República, nº 28/90 Aprovação para retificação da Carta Europeia de Autonomia Local, de 23 de outubro de 1990, Diário da República I Série, n.º 245, Lisboa, Imprensa Nacional- Casa da Moeda, 1990 <https://dre.pt/application/file/565346> [30 de setembro de 2014].

Ribeiro, Hermínia; Faria, Raquel (2009) *A Cooperação Intermunicipal Portuguesa*. Lisboa: Centro de Estudos sobre África, Ásia e América Latina, http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc_trabalho/81.pdf [17 de setembro de 2014].

Rosenau, James (2006) *The study of world politics. Volume 2: globalization and governance*. New York: Routledge.

Santos, Boaventura (2001) “Os Processos da Globalização” in Santos, Boaventura (ed) *Globalização: Fatalidade ou Utopia?*. Porto: Edições Afrontamento, 31-93.

Sassen, Saskia (1991) *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press.

Sassen, Saskia (2002) *Global Networks Linked Cities*. Nova Iorque: Routledge.

Schneider-Sliwa, Rita (2006) “Global Change and local reality” in Schneider-Sliwa, Rita (ed) *Cities in transition Globalization, Political change and urban development*. Netherlands: Springer, 321-329.

Scholte, Jan (2009) “Gobernar un mundo más global” in BBVA *Las Múltiples Caras de la globalización*. s/l: BBVA, 128-143.

Taylor, Peter (2001) “Specification of the World City Network” *Geographical Analysis*. 2(33), 181-194.

Taylor, Peter; Derudder, Ben; Saey, Pieter; Witlox, Frank (2007) *Cities in Globalization-Practices, Policies and Theories*. Londres: Routledge Taylor & Francis Group.

Teixeira, Nuno (2004) “A europeização da política externa portuguesa” in Castro, Zília *Diplomatas e Diplomacia*. Lisboa: Livros Horizonte, 143-153.

Tratado de Lisboa que altera o tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia, C 306 de 17 de dezembro de 2007, Jornal Oficial da União Europeia, Luxemburgo, Serviços das Publicações Oficiais da União Europeia <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2007:306:FULL&from=PT> [consultado em março de 2015].

Xavier, Beatriz (2000) “Cidades e Globalização: Geminar urbanidades, solidarizar os espaços” Actas do IV Congresso Português de Sociologia: Sociedade Portuguesa Passados Recentes/ Futuros Próximos, http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462de9d199d8b_1.PDF [consultado em outubro de 2014].

Wang, Tao (2013) “Interdisciplinary urban GIS for smart cities: advancements and opportunities” *Geospatial Information Science* 16(1), 25-34.

Anexos



Declaração de Missão

O Comité das Regiões é a Assembleia da UE dos representantes regionais e locais.

Somos uma assembleia política formada por eleitos regionais e locais ao serviço da integração europeia. Através da nossa legitimidade política, asseguramos a representação institucional do conjunto dos territórios, regiões, cidades e municípios da União Europeia.

A nossa missão é envolver os órgãos de poder regional e local no processo de decisão europeu e favorecer, assim, uma melhor participação dos cidadãos.

A nossa acção política é fundada na convicção de que a cooperação entre os níveis europeu, nacional, regional e local é indispensável para construir uma União cada vez mais estreita e solidária entre os povos da Europa e enfrentar os desafios da globalização. Cooperamos para o efeito estreitamente com a Comissão Europeia, o Parlamento Europeu e o Conselho da União e, nos Estados-Membros, com instituições dos diferentes níveis de poder a fim, nomeadamente, de promover a governação a vários níveis.

Adoptamos recomendações políticas sobre as estratégias europeias e participamos na elaboração da legislação comunitária. A montante da sua elaboração, propomos abordagens e orientações políticas à luz da experiência e das competências dos órgãos de poder regional e local, que são, regra geral, incumbidos da sua aplicação.

Queremos que a Europa "Unida na diversidade" num mundo globalizado possa tirar pleno proveito da diversidade territorial, cultural e linguística que faz a sua força e a sua riqueza e que é testemunho de identidade para os seus cidadãos. Participamos no exercício da democracia e da cidadania europeia, bem como na promoção dos seus valores, e contribuímos para a aplicação dos direitos fundamentais e para a protecção das minorias.

Velamos pelo respeito dos princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade para que as decisões europeias sejam tomadas e aplicadas o mais perto dos cidadãos e no nível mais adequado. Garantimos, deste modo, através da nossa acção, uma maior eficácia e proximidade na realização das políticas comuns.

Trabalhamos em prol de um desenvolvimento harmonioso e sustentável do conjunto dos territórios. Defendemos, por conseguinte, em nome dos princípios da igualdade e da solidariedade, os objectivos da coesão económica, social e territorial da União Europeia.

Reivindicamos a autonomia dos órgãos de poder regional e local e o seu direito a dispor de recursos financeiros adequados, que lhes permitam exercer as suas competências. Promovemos, por conseguinte, os princípios e os mecanismos da boa governação e encorajamos o processo de descentralização.

Favorecemos a cooperação entre os órgãos de poder regional e local dos Estados-Membros, mas também com os seus homólogos dos países candidatos, dos países potenciais candidatos, dos países vizinhos e dos países terceiros, no âmbito da estratégia de alargamento, da política de vizinhança e da política de desenvolvimento.

Instauramos plataformas e redes, organizamos fóruns a fim de facilitar a cooperação e o intercâmbio de experiências entre as regiões e os municípios e desenvolvemos parcerias com as suas organizações de representantes.

Somos os embaixadores da Europa nas regiões e nos municípios e os seus porta-vozes no debate europeu. Mantemos um diálogo directo com os nossos concidadãos sobre as realizações da Europa e os desafios futuros e contribuimos para explicar e dar conta da aplicação e do impacto territorial das políticas comunitárias.

Construamos a Europa em parceria!

Bruxelas, 21 de Abril de 2009



PORTO
Câmara Municipal

VISÃO

Ser reconhecido como um município socialmente coeso, economicamente competitivo, inovador, atrativo, transparente, submetido a escrutínio pelo cidadão e sustentável.

MISSÃO

Promover o bem-estar e o conforto dos cidadãos, o desenvolvimento económico e cultural, fomentando a competitividade e sustentabilidade da cidade.

VALORES

Rigor, equidade, transparência, cultura de melhoria contínua, orientação para o cidadão, responsabilidade, inovação, e competitividade.

POLÍTICA DE GESTÃO

Assegurar, com competência e profissionalismo, no âmbito do quadro legal aplicável, a resposta às exigências e expectativas dos clientes e partes interessadas, garantindo a sua satisfação;

Assegurar e otimizar os recursos necessários à implementação e melhoria do Sistema de Gestão e desenvolver parcerias entre os Serviços e de cada um destes com as Partes Interessadas;

Medir e desenvolver a performance do Município nos vários domínios das suas atividades;

Melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão, apostando na modernização dos serviços prestados, na melhoria contínua e na simplificação dos procedimentos, conducentes a resultados adequados aos requisitos, necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas, e em permanente "Diálogo" entre os serviços e Clientes;

Investir no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que visem a adequação da atividade dos seus trabalhadores à prossecução dos objetivos estratégicos da Autarquia, através da valorização e otimização dos recursos, da sustentabilidade económica e da distinção enquanto referência de competência e inovação, assentes nos seguintes eixos:

- ✓ **ATRAIR** os talentos que melhor se adequam aos perfis definidos para cada posto de trabalho, através de uma estratégia de recrutamento baseada num modelo sólido de descrição e análise de funções;
- ✓ **MANTER** o capital humano, criando condições de igualdade de oportunidades e melhoria do desempenho social, suportado num conjunto de apoios e benefícios na área da saúde, social, cultural e desportiva;
- ✓ **ESTIMULAR** o crescimento e **DESENVOLVER** os colaboradores através de uma estratégia de gestão do desempenho e de formação profissional contínua, visando o reforço das suas competências;
- ✓ Encorajar o envolvimento e a participação ativa dos colaboradores numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolette a **criatividade e a inovação**.

Porto, 4 de novembro de 2013

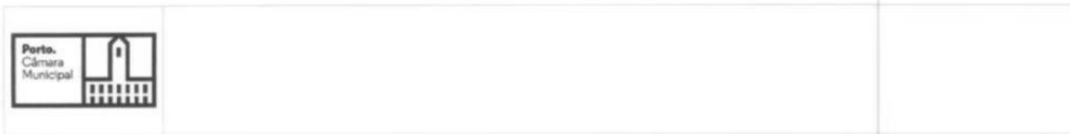
O Presidente da Câmara Municipal



(Rui Moreira)

Pr. General Humberto Delgado
4049-001 Porto
Tel. 222 097 000
Fax 222 097 100
www.cm-porto.pt

Anexo C - Carta de Missão da DMRIP



CARTA DE MISSÃO

Unidade Orgânica

Direção Municipal da Presidência

Cargo e Titular

Diretor Municipal da Presidência, Fernando Paulo Ribeiro de Sousa

Período da Comissão de Serviço

15-09-2014 a 15-09-2019

1. Missão da Unidade Orgânica

Garantir a audição das necessidades dos municípios e diligenciar a respetiva resposta (em articulação com as demais unidades orgânicas); assegurar um mecanismo de auditoria sistemático e racional no universo municipal; prestar apoio administrativo, técnico e protocolar aos órgãos municipais; promover as relações internacionais.

2. Visão da Unidade Orgânica

Afirmção de uma administração aberta que valorize e salvguarde o serviço público e os cidadãos, numa autarquia dialogante, organizada de acordo com parâmetros de qualidade, que assegure credibilidade e transparência de resultados.

3. Principais serviços prestados

- Assessorar o Senhor Presidente da Câmara nas respetivas áreas de atuação;
- Assegurar as auditorias internas e acompanhar as auditorias externas ao município;
- Prestar um atendimento centralizado ao munícipe (presencial, telefónico e online) em articulação com as diversas unidades orgânicas da CMP;
- Assegurar a aplicação das regras protocolares nas relações da Presidência com outras instituições;
- Prestar apoio administrativo e técnico aos órgãos autárquicos (CM e AM) bem como aos Conselhos Municipais;
- Assegurar a implementação dos processos eleitorais, no que concerne às competências da CMP, em articulação com as juntas de freguesia da cidade;
- Promover a comunicação e promoção da atividade da autarquia interna e externamente;
- Promover as relações internacionais.

4. Orientações estratégicas

- Garantir a ligação do comando político da autarquia às demais unidades orgânicas;
- Garantir o desenvolvimento integrado e adequado dos procedimentos de trabalho delegados por cada uma das U.O's integradas na Direção Municipal da Presidência e também quanto às orientações estratégicas definidas;
- Promover a coordenação e articulação dos serviços municipais na execução dos processos que envolvam participação transversal;
- Promover a coesão da política municipal na organização administrativa e gestão e a sua sustentação no serviço prestado ao município, assente numa cultura de inovação, simplificação, modernização, transparência e controlo;
- Manter uma cultura de controlo interno;
- Preparar e executar as políticas de cooperação externa;
- Prestar apoio protocolar e administrativo à Presidência;
- Promover a atividade do município através de uma política de comunicação e promoção externa.

5. Objetivos a atingir

| Objetivo | Indicador | Meta | | | | Ponderação | |
|---|--|------|------|------|------|------------|------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | | 2019 |
| Eficácia | | | | | | | |
| Promover uma reforma sistemática e sustentada ao modelo de administração e gestão assegurando a melhoria dos serviços prestados. | Taxa de cumprimento dos objetivos operacionais de eficácia definidos no âmbito do Siadap 1 | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 30% |
| Eficiência | | | | | | | |
| Facilitar e fomentar o relacionamento do munícipe com a autarquia, através de uma resposta eficiente às suas necessidades e garantindo o cumprimento de prazos. | Taxa de cumprimento dos objetivos operacionais de eficiência definidos no âmbito do Siadap 1 | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 40% |
| Qualidade | | | | | | | |
| Prestar um serviço de qualidade promovendo a inovação, simplificação e transparência na administração. | Taxa de cumprimento dos objetivos operacionais de qualidade definidos no âmbito do Siadap 1 | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 30% |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

6. Recursos Necessários

Recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

6.1 Recursos Humanos

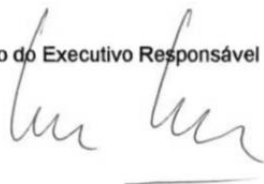
Recursos humanos constantes no Mapa de Pessoal da Autarquia.

h
ms

6.2 Recursos Técnicos

Porto e Paços do Concelho, 15 de setembro de 2014

O Membro do Executivo Responsável



O Titular do Cargo

