

Dificuldades da Gestão Urbana Integrada: O Caso do Parque das Nações na Perspetiva dos Utilizadores

Difficulties of Integrated Urban Management: The Case of Parque das Nações From the Users' Perspective

Rita Ferreira Domingues

ritaferreiradomingues@gmail.com

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade de Lisboa

Paulo Castro Seixas

pseixas@iscsp.ulisboa.pt

Professor Associado com agregação do ISCSP. Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP)

Ricardo Cunha Dias

rdias@iscsp.ulisboa.pt

Professor Auxiliar Convidado no ISCSP. Investigador Colaborador do CAPP

Resumo/ Abstract

Este texto analisa a transição entre dois modelos de gestão urbana do Parque das Nações a partir da perceção dos cidadãos sobre o seu impacto nesse território. A análise foi realizada em função de uma metodologia de avaliação participativa, cruzando-se documentos políticos primários com a administração de um inquérito por questionário a grupos de redes sociais específicos do Bairro. Sendo o Parque das Nações o único caso em Portugal em que se passou de uma gestão empresarial do Estado para uma gestão autárquica, este artigo possibilita discutir questões centrais na governação territorial. Concluiu-se que a coordenação multinível (público-privado, Estado-municípios e municípios-freguesia) apresenta-se ainda como uma fragilidade da gestão pública integrada, pelo que deve ser alvo de atenção.

Palavras-Chave: Parque das Nações; Gestão Urbana Integrada; Governação Multinível; Avaliação Cidadã.

Códigos JEL: R000; R280

This text analyses the transition between two models of urban management of the Parque das Nações from the perception of the citizens about its impact in that territory. The analysis was based on a methodology of participatory evaluation, by crossing primary political documents with a survey to specific groups of social networks of the neighbourhood. Since the Parque das Nações is the only case in Portugal in which a State-owned enterprises management transitioned to an autarchic management, this situation made possible to discuss central issues of the territorial governance. The article concluded that the multilevel coordination (public-private, state-municipalities and parish-municipalities) configures still a fragility of the integrated public management, which should be addressed.

Keywords: Parque das Nações; Integrated Urban Management; Multilevel Governance; Citizen Evaluation.

JEL Codes: R000; R280

1. INTRODUÇÃO

A realização, em 1998, da Exposição Mundial de Lisboa (Expo'98) serviu de pretexto à reconversão urbana e ambiental de uma vasta área de território degradada e descaracterizada da cidade. O projeto urbanístico que acompanhou a candidatura do evento foi planeado para uma utilização do território a longo prazo, integrando a função residencial e a instalação de um conjunto diversificado de equipamentos e de serviços sociais e atividades económicas (Pedrosa, 2013; Gato, 2014).

O caso traduziu-se num exercício paradigmático de reconversão e planeamento urbano impulsionado por um megaevento e de globalização *bottom-up*, agregando vários modelos de desenvolvimento territorial: usando a centralidade da metrópole Lisboaeta, criou uma nova centralidade periurbana num quadro de cidade-região; e utilizou os diversos dispositivos da intermediação sociocultural e da criatividade para criar um espaço de referência para públicos globais (Seixas, 2011).

Entre 1993 e 2012, a gestão urbana do Parque das Nações esteve a cargo da empresa pública Parque Expo, SA, sendo feita de forma integrada. Porém, em 2012, a gestão passou para a Câmara Municipal de Lisboa (CML) e, aquando da reorganização nacional das freguesias, em 2013, para a recém-criada Junta de Freguesia do Parque das Nações (JFPN). Antes disso, arrastou-se um longo período de indefinição territorial em que os municípios de Lisboa e Loures, com competência autárquica no Parque das Nações, recusaram ter responsabilidades na gestão urbana desse território, ainda que beneficiassem de receitas inerentes à gestão do mesmo.

Sendo um território de elevada afluência e de forte pressão urbanística, esse período intensificou a degradação dos espaços do Parque das Nações, evidenciando-se a falta de manutenção dos equipamentos e de uma gestão territorial adequada (Gonçalves, 2018). Neste texto, considera-se que a mudança para a gestão autárquica e, mais concretamente a coordenação multinível que esta implica (público-privado, Estado-municípios e municípios-freguesia), se tornou um problema para uma gestão urbana integrada e que tal deve ser alvo de atenção.

Tendo em conta as críticas colocadas pelos cidadãos, especialmente nas redes sociais, comparando o atual modelo de gestão autárquica com a realizada pela Parque Expo, SA,

entendeu-se pertinente conhecer a avaliação que os mesmos fazem do processo. Assim, o objetivo desta pesquisa foi aceder à perceção dos utilizadores (habitantes e trabalhadores) do Parque das Nações, de forma a responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a avaliação que os utilizadores do Parque das Nações fazem do impacto da mudança de gestão urbana no espaço público desse território?

O artigo encontra-se organizado em quatro partes. Na primeira são apresentadas as opções metodológicas, procurando-se justificar as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas. Na segunda, faz-se uma breve contextualização da transição da gestão urbana do Parque das Nações, através de uma cronologia do processo. Na parte seguinte, os diferentes modelos de gestão são discutidos num quadro de planeamento estratégico urbano *vs.* de governação multinível. Por último, apresentam-se os resultados da pesquisa e analisa-se a avaliação que os utilizadores do Parque das Nações fazem do impacto da mudança de gestão sobre esse território.

2. METODOLOGIA

Este artigo analisa a transição entre dois modelos de gestão urbana do Parque das Nações a partir da perceção dos habitantes e trabalhadores sobre o impacto de tal mudança nesse território. Trata-se de uma análise realizada em função de uma metodologia de avaliação participativa (ver Santos, Azevedo & Marcelino, 2017), cruzando dois *corpus* de pesquisa: as atas das Assembleias de Freguesia do Parque das Nações; e os resultados de um inquérito por questionário administrado a grupos de redes sociais específicos do Bairro entre fevereiro e junho de 2016.

Numa primeira fase da pesquisa foram recolhidas um total de 23 atas das sessões das assembleias da JFPN realizadas entre 22-10-2013 e 21-09-2015, procurando-se identificar as principais preocupações colocadas pelo público na transição da gestão do Parque das Nações. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo (Bardin, 1977), tendo as categorias de análise sido construídas em função da identificação dos temas relacionados com a mudança de gestão com mais intervenções. Foi ainda realizado o levantamento e análise de conteúdo a um conjunto de notícias de jornais publicadas entre 2012 e 2016 por forma a apresentar uma cronologia complementar dos problemas que se evidenciaram com a mudança de gestão do Parque das Nações.

Com base nas categorias encontradas nesta fase foi depois elaborado um inquérito por questionário para aferir a perceção dos utilizadores do Parque das Nações sobre o impacto da mudança da política de gestão nos espaços desse território. O questionário foi administrado via *online* através da plataforma “Survio” em 6 grupos fechados do Facebook dedicados ao Parque das Nações, procurando-se obter representatividade em relação aos participantes destes grupos. Para as respostas foi utilizada uma escala tipo *likert* de 5 pontos, e os dados foram tratados através de técnicas de análise estatística descritiva, tendo sido respondido por uma amostra de $n=216$. Os grupos em que foi divulgado o questionário foram os seguintes: “Parque das Nações, uma freguesia”; “Pela qualidade urbana no Parque das Nações”; “Vigilantes do Parque das Nações”; “Parque das Nações, por nós”; “Sentir o Parque das Nações”; e “Mercado do Parque das Nações”.

3. DA EXPO'98 À FREGUESIA DO PARQUE DAS NAÇÕES

A realização, em 1998, da Exposição Mundial de Lisboa (Expo'98) foi o ponto de partida para a criação da Freguesia do Parque das Nações. Tratou-se da reconversão de uma zona “suja” e industrial, podendo ser considerada um ‘vazio urbano’ (Portas, 2000; Magalhães, 2005) da cidade, num projeto único pronto para receber uma exposição mundial e depois criar uma ‘nova centralidade’ periurbana ou, porventura, metropolitana, mas logo transformada em urbana pelo caráter centrípeto de Lisboa.

Foram vários os pontos de interesse que surgiram após a realização do evento. A Doca dos Olivais foi sempre o elemento estruturador do espaço público do Parque das Nações, onde se situam as mais simbólicas construções: o Oceanário, o Pavilhão de Portugal e o Pavilhão Atlântico, atual Altice Arena (Velez, 2008). Existem ainda outros equipamentos, tais como a Gare do Oriente, o Teatro Camões, o Pavilhão do Conhecimento, a Torre Vasco da Gama, o Centro Vasco da Gama e a Feira Internacional de Lisboa (FIL), que são geradores de forte atratividade e servem de suporte ao tecido económico e à dinamização do espaço público.

O Parque das Nações tem uma área de 415,5 hectares, representando 5% do total da área da cidade de Lisboa. De acordo com os dados da

CML e do Portal das Nações¹, a freguesia do Parque das Nações apresenta 819 edifícios habitacionais (1,55% do peso na área da cidade); 1.157 alojamentos (3,5% do peso na área da cidade); 8.366 famílias (3,4% do peso na área da cidade); e 21.025 indivíduos (3,8% do peso da área da cidade). Este espaço foi gerido pela empresa Parque Expo, SA até à reforma administrativa de 2013, momento a partir do qual foi criada a freguesia, passando a ter uma gestão dependente da administração autárquica. Vejam a cronologia em que isto se passou.

Após a nomeação de Lisboa como cidade organizadora do evento, foram criadas, em 1992, as bases para a elaboração do Plano Estratégico da cidade de Lisboa e do Plano Diretor Municipal (PDM). No ano seguinte foi definida a zona de realização da Expo'98 e criada a Parque Expo, SA (Decreto-Lei n.º 88/93, de 23 de março), empresa pública que ficaria responsável pela organização do evento e pela gestão e manutenção do espaço definido para o Plano de Urbanização da Zona de Intervenção da Expo (PUZIE) (Pedrosa, 2013).

Em 1994, o PDM foi publicado incluindo já as especificações do PUZIE, tendo a sua execução decorrido no tempo previsto para a realização da Expo'98. Terminada a exposição, procedeu-se, em 1999, à revisão do PUZIE para poder adaptar o espaço a uma vivência urbana e integrada na cidade. Dois anos depois, em 2001, iniciou-se o processo de revisão do PDM que só seria publicado em 2012. Ainda por essa altura, foi concebido um novo modelo jurídico para assegurar a continuidade da gestão daquele espaço (Decreto-Lei n.º 165/2001, de 23 de maio).

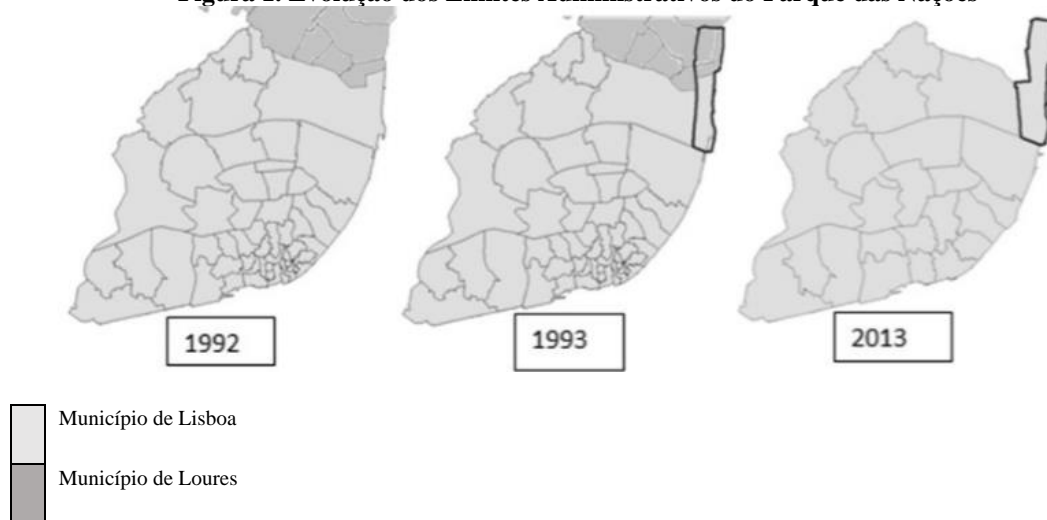
Na sequência deste novo regime jurídico, foi constituída, em 2008, a sociedade Parque Expo – Gestão Urbana do Parque das Nações, SA (PE-GU), empresa pública integralmente detida pela Parque Expo, SA, criada para a autonomização da gestão urbana da área do Parque das Nações. Embora estivesse prevista a participação dos municípios de Lisboa e de Loures no capital social desta empresa, uma vez que esta iria operar em domínio da estrita competência das autarquias, tal acabou por não acontecer. Em resultado, no final de 2011 a PE-GU apresentava já um passivo financeiro na ordem dos 20 milhões de euros, relativos a empréstimos bancários e de acionistas a que teve que recorrer para suportar a gestão do Parque das Nações (Tribunal de Contas, 2012).

¹ <http://www.portaldasnacoes.pt/>.

Em 2012, o Tribunal de Contas realizou uma auditoria à empresa para aferir as razões pelas quais o modelo de gestão tripartida previsto não se concretizou, bem como porque não foi realizada a transferência da gestão urbana para os municípios. As conclusões do relatório referiam que os Municípios de Lisboa e de Loures recusaram sempre as responsabilidades da gestão urbana do Parque das Nações, não permitindo uma repartição equitativa dos encargos com a Parque Expo, SA e a PE-GU. Para além disso, as receitas inerentes à gestão desse território foram recebidas pelos municípios, por via da cobrança de taxas e impostos, nunca tendo revertido para o financiamento da prestação de serviços de gestão urbana do Parque das Nações.

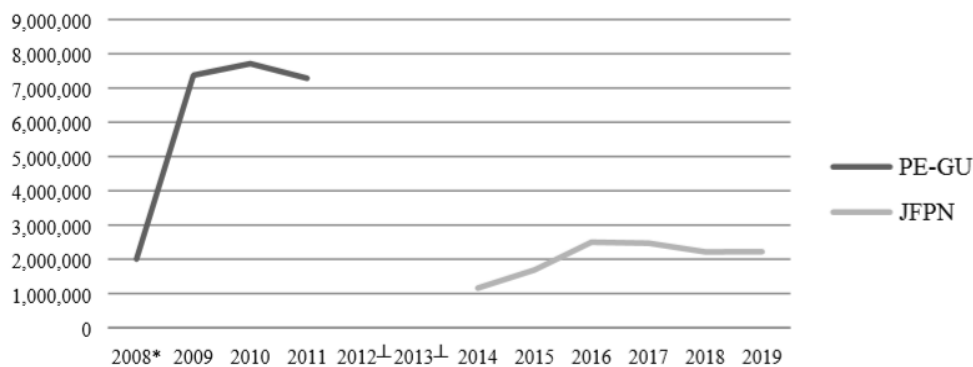
Em face a este quadro, em 2012, o Decreto-Lei n.º 241/2012, de 6 de novembro veio determinar definitivamente a transferência da gestão urbana do Parque das Nações para o Município de Lisboa. No mesmo ano, dá-se a reorganização administrativa da cidade de Lisboa (Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro) que cria a Freguesia do Parque das Nações, passando esta a incluir toda a área do PUZIE, com as áreas que pertenciam ao município de Loures, e o espaço envolvente à Gare do Oriente (Figura 1.). No ano seguinte, em 2013, os municípios e freguesias recebem novas competências no âmbito da reorganização administrativa que ocorreu ao nível nacional (Lei 75/2013, de 12 de setembro).

Figura 1. Evolução dos Limites Administrativos do Parque das Nações



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 1. Evolução dos Gastos com a Gestão Urbana do Parque das Nações, 2008-2019



Fonte: elaboração própria a partir das informações do Tribunal de Contas (2012) e dos orçamentos da JFPN disponibilizados no seu sítio da internet (<https://www.jf-parquedasnacoes.pt/pages/784>).

O Gráfico 1. evidencia os gastos com a gestão urbana do Parque das Nações nos dois períodos de gestão. Entre 2008 e 2011 a PE-GU apresentava uma despesa média de 7.5 milhões de euros/ano, excetuando-se o ano de 2008 referente a apenas 5 meses de atividade da empresa. Quanto aos anos 2012 e 2013, não nos foi possível autonomizar esses custos nos orçamentos da CML, explicando a quebra de série no gráfico. Com a passagem para a gestão da JFPN, é visível a acentuada redução dos gastos para cerca de 2 milhões de euros/ano entre 2014 e 2019.

Tal só foi possível com a alienação e venda, dentro e fora do setor público, de uma extensa lista de equipamentos (ver Decreto-Lei n.º 67/2018), destacando-se o Pavilhão Atlântico (atual Altice Arena), a Torre Vasco da Gama, a Marina do Parque das Nações e a Rede de Abastecimento de Água da Zona Norte. Neste quadro, as responsabilidades de gestão urbana atribuídas à JFPN acabaram por ser similares às restantes freguesias do município, explicando a despesa apresentada. Em comparação, a Junta de Freguesia de Alvalade, com aproximadamente a mesma área, teve uma despesa média anual com a gestão urbana de 2.2 milhões de euros entre 2013 e 2019, valor muito próximo do observado na JFPN. Assim, a grande diferença de um período para o outro está na fragmentação de atribuições e responsabilidades provocada pela liquidação da empresa. Os recursos despendidos são um reflexo dessa mudança, tendo obviamente impacto na qualidade dos serviços prestados e na perceção dos usuários.

4. MODELOS DE GOVERNAÇÃO E GESTÃO TERRITORIAL/URBANA

Este artigo aborda dimensões de grande relevância da governação territorial: tipos de gestão urbana (empresarial do Estado e da administração local), formas de organização da gestão pública (público-privada; integrada e multinível) e tipos de avaliação da gestão territorial (pública/participativa). O caso que é objeto deste texto é em si mesmo uma metáfora de um dos problemas centrais na governação atual: a eficiência e eficácia entre uma gestão integrada e multinível (descentralizada) e a efetividade² da qualidade dos serviços prestados.

Projetos de intervenção urbana atrelados à realização de grandes eventos têm sido realizados com certa frequência, sobretudo desde 1990. Os megaeventos generalizaram nas administrações municipais um crescente interesse na cultura como forma de transformar as cidades, adquirindo um estatuto de instrumento agregador de soluções urbanas. Na literatura, dois dos casos mais citados para ilustrar modelos contrastantes quanto ao sucesso destes tipos de soluções são a Exposição Universal de Sevilha (Expo'92) e os Jogos Olímpicos de Barcelona, ambos em 1992 (Borja, 1995; Capel, 2005; 2007; Pedrosa, 2013). No primeiro, o excessivo enfoque na realização do evento sem que se previasse os usos posteriores do espaço e seus equipamentos, acabaria por se revelar no fracasso da sua vocação urbana. Já o efeito regenerador que Barcelona Olímpica exerceu sobre a cidade, foi largamente atribuído à elaboração de um plano integrado na estratégia de reestruturação da cidade existente, executado através de um modelo em que o investimento era sobretudo de iniciativa privada, mas o planeamento e a gestão era pública (Borja, 1995; 2007; Pedrosa, 2013). Foi este mesmo modelo, aliás, que serviu como referência para o caso português (Pedrosa, 2013).

O “Modelo de Barcelona” insere-se na corrente urbanista denominada de ‘planeamento estratégico urbano’ que, durante a segunda metade do século XX, surge da necessidade de um reordenamento das cidades para aumentar a sua competitividade num quadro de globalização (Borja, 2007; Capel, 2005; Limonad, 2005). Entre os pressupostos desta corrente destacam-se (Seixas, 2011; Pilão, 2016): a) valorização da cultura como forma vender uma imagem para o mundo; b) aumentar atratividade da cidade para o investimento privado a partir do desenvolvimento de infraestruturas e serviços urbanos; e c) criar consenso entre os seus cidadãos. Megaeventos culturais, desportivos ou empresariais vieram possibilitar um formato de gestão nesse sentido (Roche, 2000; Andranovich, Burbank & Heying, 2001).

Porém, as parcerias público-privadas (PPP) a que se tem recorrido para a execução de tais eventos não são isentas de ambivalências e contradições (Capel, 2005; Harvey, 2005; Borja, 2007). Desde logo, há sempre incerteza associada a grandes investimentos, sendo que

² Entende-se por efetividade a sustentabilidade da eficácia, ou a eficácia a longo prazo, o que tem implicações no cálculo de ganhos de eficiência, sendo um determinante do modelo de gestão.

geralmente é o setor público que assume o risco, ficando o setor privado apenas com os benefícios. Para além disso, é recorrente a cidade ser alterada de forma fragmentada, não beneficiando a totalidade da população das melhorias (Borja, 2007). Entre os efeitos negativos estão ainda a especulação imobiliária e a gentrificação de determinados locais e o deslocamento de parcelas da população (Capel, 2005; Borja, 2007; Gallo & Santos, 2017). Como é ilustrado por Pilão (2016) com os casos dos Mundiais de Futebol de 2010, realizada na África do Sul, e de 2014, no Brasil, tal pode originar descontentamento e conflitos sociais.

Assim, com estes modelos percebeu-se que a influência positiva e permanente dos megaeventos no processo de desenvolvimento das cidades requer uma governação que integre a competitividade, coesão social, sustentabilidade e a participação pública (Pilão, 2016). No entanto, o uso do termo ‘integrado’ para a governação é complexo. A governação é cada vez mais entendida como a habilidade para desenhar e implementar políticas integradas multinível e gerir eficientemente uma rede de governança que as suporte (Mourato, Vasconcelos & Farrell, 2015). É, assim, necessário fazer alguma clarificação conceptual do que se entende por gestão urbana integrada e a sua relação com governação e governança multinível.

Por ‘gestão urbana’ entende-se a administração dos recursos e dos problemas correntes, sendo um conceito complementar ao de ‘planeamento’, definido como uma preparação para o futuro que visa evitar e/ou minimizar problemas e explorar potencialidades (Miotti & Orth, 2011). Ou seja, gestão e planeamento urbanos são considerados ‘integrados’ se concebidos e implementados em conjunto segundo uma lógica estratégica e de desenvolvimento territorial. Tal lógica, por sua vez, implica o conceito de ‘governação’ que diz respeito à execução da ação governativa (tomada de decisão) tendo como limites a esfera pública; e o de ‘governança’ que enquadra realidades mais abrangentes, envolvendo novos arranjos e relações institucionais entre Estado, setor privado e sociedade civil (Pierre & Peters, 2000).

No contexto europeu, o conceito de ‘governança multinível’ é utilizado para referir o sistema de negociação contínua entre os governos dos vários níveis territoriais (Marks, 1993). No entanto, a noção de ‘multinível’ está ainda muito centrada nas reformas administrativas necessárias à deslocação dos poderes do Estado

para outros níveis de governo e menos com as dinâmicas horizontais (atores não governamentais) (Hooghe & Marks, 2003; Charbitt, 2011). Isto leva alguns autores a referir tratar-se de governação e não de governança multinível (Faludi, 2012). Assim, se a governação multinível continua a ser uma questão que implica um diagnóstico sistémico-contingencial dos problemas de articulação “prática” para a sua ultrapassagem (Mourato, Carmo & Ferreira, 2015); a adoção de modelos de ‘governação integrada’ (GovInt) é compreendida não apenas como uma articulação das decisões em uma mesma entidade ou uma colaboração público-privada, mas também como um processo governação-governança para a resolução de problemas complexos (Marques et al., 2013; Marques, 2017). No caso em análise, a gestão integrada (responsabilidades em uma mesma entidade) e a gestão multinível (responsabilidades divididas por vários atores e níveis territoriais) são apresentadas como soluções diferenciadas de governação territorial. A perceção da qualidade dos espaços geridos é, porventura, a melhor forma para avaliar cada uma destas soluções, pois é nela que se torna visível a efetividade da relação entre gestão e governação a longo prazo.

É necessário ter em conta que o planeamento do Parque das Nações foi estabelecido desde o seu início num quadro de articulação entre várias escalas de atuação (Pedrosa, 2013). A escolha do tema da candidatura, “Os Oceanos, um Património para o Futuro”, é disso evidência, tendo sido pensado como um argumento comunicativo e um pretexto para a concretização de objetivos estratégicos mais amplos (Pedrosa, 2013). Foi nesse sentido que foram atribuídas à Parque Expo, SA competências especiais de gestão, tais como o ordenamento e licenciamento urbano sobre toda a área abrangida pelo projeto. Ou seja, em função da necessidade de assegurar uma efetividade de resultados para responder a um megaevento que se pretendia dinamizador de desenvolvimento a longo prazo, optou-se por uma gestão urbana integrada (Campos, 2002).

Com este modelo, os vários órgãos e agentes técnicos locais com responsabilidade sobre o planeamento e ordenamento do território, o licenciamento das obras, a conceção, execução e operação das infraestruturas e serviços urbanos, eram parte da mesma organização. Isto significa que partilhavam da mesma cultura organizacional, sob uma única autoridade decisora que possuía uma estratégia claramente delineada. Para

além disso, a gestão urbana sustentada por uma equipa reduzida, garantia a administração de outros prestadores de serviços contratados para intervenção permanente. Tal permitia dar resposta ao desgaste normal a que o espaço público e respetivas infraestruturas se encontravam sujeitos (Ramos, 2015). O sistema de gestão urbana adotado beneficiava, assim, de dois fatores que não se verificam no resto do país quando o assunto é gestão do território: uma unidade de organização e comando; e clareza e ambição sobre os objetivos comuns (Campos, 2002).

A mudança do modelo de gestão do Parque das Nações ocorre num período de inúmeras alterações, das quais se destaca a reorganização administrativa nacional. Através da redefinição da Carta Administrativa Oficial de Portugal – CAOP (DGT, 2016), em 2013, o número de freguesias foi diminuído e uma Lei específica (Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro) redefiniu as freguesias do concelho de Lisboa. Este passou de 54 para 24 freguesias, incluindo a nova freguesia do Parque das Nações. Ao mesmo tempo foi ainda consolidado um novo enquadramento administrativo que atribuiu competências acrescidas às autarquias (Lei 75/2013, de 12 de setembro). Estas reformas foram influenciadas pelas restrições orçamentais que resultaram da crise de 2008 e da intervenção do Fundo Monetário Internacional (FMI) em Portugal; mas também pela programação do novo Quadro Comunitário de Apoio (2014-2020) e pelas diretrizes europeias que procuravam ampliar a influência do poder local na tomada de decisões. Neste quadro, a nova Freguesia do Parque das Nações configura uma experiência dupla e única em Portugal: a passagem de uma gestão empresarial do Estado para uma gestão autárquica e a passagem para uma gestão integrada para uma mais multinível, porém, fragmentada entre diferentes entidades, públicas e privadas. É exatamente a perceção dos cidadãos em face dessa mudança que é objeto da nossa pesquisa, considerando-a também uma avaliação participativa acerca da governação multinível.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

No Quadro 1. apresenta-se uma cronologia sumária dos problemas que foram sendo noticiados com a mudança de gestão do Parque das Nações. É notório na fonte 1, 2 e 3 a dificuldade

de manter uma gestão de qualidade e os problemas relativos à manutenção da gestão integrada e é notório na fonte 3, 4 e 5 as dificuldades na gestão multinível, com a Junta de Freguesia e a Câmara em posições diferenciadas. A fonte 5 confirma, pela voz do próprio Presidente da Câmara na altura, os problemas da gestão multinível, evidenciando um período de indefinição das responsabilidades entre o município e a freguesia. O clímax da narrativa dá-se em junho de 2015 (fonte 6 e 7) e é nesta altura que nós próprios fazemos esta pesquisa. Por fim, a fonte 6 e 8 evidenciam de forma clara como a degradação do Parque das Nações levou à criação de um movimento social.

Dado o envolvimento claro dos cidadãos no processo, considerámos que uma avaliação da transição a partir da perceção dos mesmos é pertinente. Há que dizer que não existe verdadeiramente uma cultura de avaliação de políticas públicas em Portugal (Lopes, 2013), sendo que a ‘curta história’ da avaliação existente decorre de processos coercivos da União Europeia que datam apenas dos anos 90 do século passado (Ferreira & Mourato, 2010). É no quadro de uma avaliação participativa do impacto da transição entre modelos de gestão urbana que entendemos assim esta pesquisa.

5.1 Atas da Assembleia de Freguesia

A Assembleia de Freguesia é o órgão deliberativo das freguesias de Portugal e é eleita por sufrágio universal, direto e secreto dos cidadãos recenseados na área da freguesia. O número de membros que compõem a Assembleia de Freguesia tem em conta o número de cidadãos inscritos no recenseamento eleitoral. No caso do Parque das Nações, esta é composta por 13 elementos, pois, embora a população total seja atualmente superior a 20.000, o número de eleitores não atingia tal valor em 2013.

Do total das 23 assembleias realizadas (29 sessões), foram identificadas 336 intervenções que podem ser caracterizadas mediante a fonte e o tema que referem. Esta separação permite identificar quais as prioridades dos órgãos sociais e a sua relação com as prioridades assumidas pelos fregueses. Conforme apresentado no Quadro 2., os órgãos sociais foram responsáveis por 180 das 336 intervenções (53% do total).

Quadro 1. Cronologia Sumária dos Problemas de Mudança de Gestão do Parque das Nações

Data	Unidades de registo seleccionadas	Fonte – Título
22-07-2012	“[...] a autarquia disse logo não ter condições para assumir a gestão do espaço, em substituição da Parque Expo”	(1) Diário de Notícias “António Costa vence braço de ferro com Governo”
01-12-2012	“O presidente da Câmara de Lisboa, António Costa, assumiu hoje simbolicamente a gestão urbana do Parque das Nações” “a Parque Expo manteve os contratos de prestação de serviços, esses contratos foram transferidos para a Câmara de Lisboa e tudo continuará a decorrer como até aqui”	(2) Diário de Notícias “Parque das Nações vai manter padrão de qualidade”
31-01-2014	“Confrontado com estas preocupações, o membro da Junta de Freguesia do Parque das Nações que tem a seu cargo a área do Ambiente disse desconhecer os cadernos de encargos dos procedimentos de contratação lançados pela câmara”	(3) Diário de Notícias “Manutenção dos espaços verdes do Parque das Nações vai ser feita por 16 jardineiros, antes eram 70”
17-07-2014	“Os 80 hectares do Parque Tejo, que eram um pedaço de paraíso, foram deixados completamente ao abandono pela Câmara de Lisboa há mais de um mês.” “Nos 15 anos em que estiveram sob a alçada da sociedade Parque Expo só recebiam elogios; desde há ano e meio, altura em que passaram a depender da Câmara de Lisboa, tornaram-se alvo de uma zanga crescente. Nos últimos meses, ao mesmo tempo que se acentuava a degradação do espaço, as queixas multiplicavam-se. Não apenas nos desabafos dos utentes, mas também através de blogues e páginas no Facebook, ou da Associação de Moradores e Comerciantes do Parque das Nações e da própria Junta de Freguesia do Parque das Nações.”	(4) Diário de Notícias “Quem o viu e quem o vê: O Parque Tejo já não admira ninguém”
25-07-2014	“O que aconteceu foi uma sobreposição de transições da Parque Expo para a câmara, da câmara para a junta” à qual se juntaram dificuldades burocráticas na renovação dos contratos das empresas prestadoras de serviços, esclareceu o presidente da câmara, António Costa.”	(5) Lusa- Política ao Minuto “Degradação no Parque das Nações é “situação em ultrapassagem””
04-06-2015	“Nos últimos meses, o Parque das Nações tornou-se irreconhecível para quem o tenha visitado durante a Expo 98 ou pouco depois. Muitas árvores estão secas, a relva seca está, as tábuas de madeira estão podres e despregadas, os jardins impraticáveis, a água desapareceu de muitos sítios, os parques infantis estão abandonados.”	(6) Observador “Balbúrdia na junta. Moradores do Parque das Nações pedem demissão do presidente”
09-06-2015	“[...] grande parte das responsabilidades do que aconteceu [ao Parque das Nações] foram da Câmara Municipal de Lisboa”, afirmou o vice-presidente da autarquia, dirigindo-se a uma plateia de mais de uma centena de moradores deste bairro.” “A Parque Expo funcionava com défice, com custos de recursos humanos absolutamente exorbitantes”, afirmou Duarte Cordeiro. A Câmara de Lisboa, acrescentou, tentou “manter muitos dos contratos que existiam no Parque das Nações, da mesma maneira que houve a tentativa de passar alguns contratos para a Junta de Freguesia ‘a posteriori’”.	(7) Público “Câmara de Lisboa assume responsabilidades na degradação do Parque das Nações”
27-07-2016	“A ação, organizada pela associação de moradores “A Cidade Imaginada”, estava marcada para as 18:00 e, pouco a pouco, foram chegando as pessoas à Gare do Oriente. De acordo com o representante José Baltasar, a iniciativa visa “protestar contra a degradação do património territorial muito rico da zona.”	(8) Diário de Notícias “Moradores do Parque das Nações formam cordão humano em protesto contra calçada”

Fontes: elaborado a partir de Diário de Notícias/Lusa/Público/Observador.

Quadro 2. Intervenções nas Assembleias Gerais por Tema

Tema	Descrição	Ocorrências	
Espaços Verdes e Públicos	Jardins, vegetação, sistemas de rega, espaços públicos, árvores, etc.;	47	14,1%
Educação	Sobrelotação, Atividades Extracurriculares (AEC), falta de escolas, degradação do equipamento;	31	9,3%
Social	Apoio aos Idosos, Família e Juventude; sem abrigos, Loja Solidária; espaços comunitários; Necessidade de um diagnóstico social; Felicitações;	31	9,3%
Gestão Urbana	Orçamento; Planos plurianuais; Grandes Orientações do Plano: Toponímia; aquisição de veículos;	29	8,7%
Equipamentos	Parques infantis; Infraestruturas; iluminação; mobiliário urbano;	21	6,3%
Comunicação	Processos de comunicação entre a freguesia e o público e os seus diferentes órgãos;	20	6,0%
Finanças	Orçamento, Plano Plurianual, custos associados;	20	6,0%
Limpeza Urbana	Limpeza de ruas; sarjetas; excesso de graffitis; sucata;	20	6,0%
Circulação	Circulação pedonal, rodoviária e acessos; Passeios; Obras;	19	5,7%
Segurança	Assaltos; falta de iluminação; riscos de queda; cães perigosos; equipa de intervenção rápida;	14	4,2%
Estacionamento	Problemas de estacionamento; EMEL; Parquímetros;	13	3,9%
Administrativo	Instalação dos órgãos; mandatos; atas;	12	3,6%
CML/JF	Ligações, protocolos e transição de funções entre a CML e a JFPN;	11	3,3%
Saúde	Centro de Saúde; falta de médicos; Localização possível	11	2,7%
Cultura	Arte Pública; Arte urbana; Festivais; Atividades Culturais;	8	2,4%
Desporto	Assuntos relacionados com o desporto e o Associativismo;	8	2,4%
Recursos Humanos	Pessoal da Junta de Freguesia e avençados;	8	2,4%
Segurança Rodoviária	Semáforos, sinalização, visibilidade;	7	2,1%
Turismo	Posto de turismo e sinalética;	4	1,2%
Energia	Eficiência energética de equipamentos. Investimento estrangeiro.	2	0,6%
Total		336	100,0%

Fonte: resultados da pesquisa

Os temas mais referidos foram os espaços verdes e públicos, as questões sociais, a educação e a gestão urbana, administrativa e financeira. No mesmo sentido, das 156 intervenções do público (47% do total), destacam-se como temas mais referidos os espaços verdes e públicos, a educação (nas queixas referentes à falta de escolas), o processo de comunicação entre a junta e os fregueses e diversas referências ao estado de equipamentos coletivos, limpeza urbana e circulação de veículos e pessoas, que se refletem em questões relativas à segurança e à gestão urbana.

O principal motivo de vários dos problemas evidenciados nas sessões decorria do processo de transição da Parque Expo, SA para a gestão autárquica e, ao mesmo tempo, da transferência de competências entre a CML e a JFPN. Durante este processo, muitos contratos de manutenção foram cessados e até ao lançamento de

novos concursos públicos houve um período sem esses serviços, o que levou à progressiva degradação dos espaços verdes e públicos (Gonçalves, 2018). Por outro lado, havia uma grande indefinição entre quais os espaços que tinham a sua manutenção a cargo da CML e quais os que deviam ser mantidos pela JF, bem como as infraestruturas que lhes estavam adstritas, como os sistemas de rega. Um outro problema referido nas Assembleias de Freguesia era que, dada a elevada qualidade dos equipamentos utilizados à data da Expo'98, a sua manutenção se revelava demasiado dispendiosa.

5.2 Questionário de perceção dos utilizadores

O inquérito por questionário utilizado foi constituído por questões comparativas realiza-

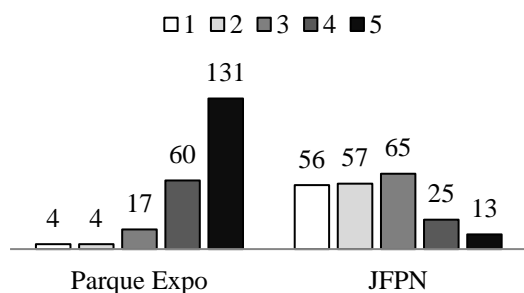
das isoladamente para cada um dos períodos de gestão. No entanto, apresentam-se os resultados em conjunto para uma melhor comparação. O sistema de classificação usado foi de 1 a 5, correspondendo à nota mínima e máxima, respetivamente. A última parte foi composta por apenas duas questões que incidem diretamente sobre a perceção dos inquiridos face ao atual funcionamento da JFPN.

Em relação à limpeza e manutenção em geral dos espaços públicos (Gráfico 2.), a média para a gestão da Parque Expo, SA foi de 4,4 e para a JFPN de 2,5. A este respeito, 60% deram a nota máxima (5) à intervenção da Parque Expo, SA, enquanto para Junta de Freguesia, a classificação mais votada foi a nota intermédia (3) com 30%. Já relativamente à manutenção do património cultural (Gráfico 3.), a média para a Parque Expo, SA foi também de 4,4 e para a JFPN de 2,3. A gestão empresarial pública manteve, assim, as preferências dos inquiridos com apenas nove (4%) a darem nota negativa e 57% a atribuírem-lhe a nota máxima. Já a avaliação da gestão da JFPN é marcadamente negativa com 38% dos inquiridos a escolherem a nota mais baixa, valores reveladores do défice de manu-

tenção do património cultural do Parque das Nações. As três notas mais baixas perfazem um total de 84% das respostas, quase o equivalente às duas notas mais altas atribuídas à gestão da Parque Expo, SA (86%).

Esta avaliação parece evidenciar que a falta de manutenção e degradação dos espaços e infraestruturas do Parque das Nações, em face da redução acentuada dos gastos com a gestão urbana que se verificou com a transição entre modelos de gestão (Gráfico 1.), foi efetivamente sentida e vivida pelos utilizadores. Assim, ainda que se trate de uma avaliação subjetiva, a mesma revela um reconhecimento da degradação efetiva que foi documentada por Gonçalves (2018) como resultado da ausência de um modelo de gestão adequado. Neste quadro, para além das questões orçamentais, uma gestão multinível tem o inconveniente de não ter a tutela sobre todas as infraestruturas do território que gere. Entre concessões a empresas privadas e uma profusão de tutelas públicas, a gestão multinível parece não conseguir ter a mesma visão e ação completa sobre o território que a gestão integrada possibilitava.

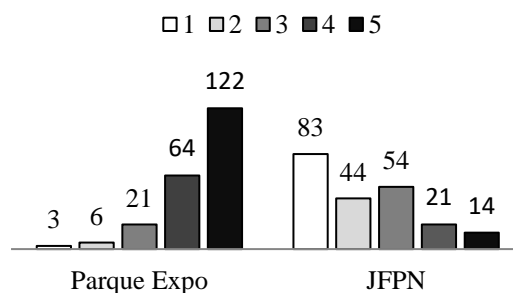
Gráfico 2. Limpeza e Manutenção em Geral dos Espaços Públicos



Fonte: dados da pesquisa.

Quando à gestão da separação de resíduos sólidos nos espaços públicos (Gráfico 4.), ou seja, relativa à forma como são disponibilizados equipamentos de separação de lixo e respetiva recolha, a Parque Expo, SA obteve uma média de 4,1 e a JFPN de apenas 2,8. É o primeiro (e único) tema/categoria em que a gestão empresarial pública obteve uma classificação menos positiva, com mais de 40 ocorrências com classificação igual ou inferior a 3. Com a gestão da administração local, esta é a resposta menos consensual, com as respostas a oscilarem entre

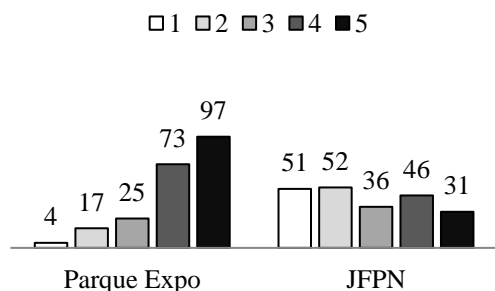
Gráfico 3. Manutenção do Património Cultural



Fonte: dados da pesquisa.

os 15% (5) e os 24% (2). Todas as respostas variaram um máximo de 9% entre elas e com a resposta intermédia (neutral) a ser frequentemente utilizada. Em relação à recolha do lixo em espaços não públicos, sejam residenciais ou comerciais (Gráfico 5.), a gestão da Parque Expo, SA teve uma média de 4,3 enquanto a JFPN de 2,8. A nota máxima à intervenção da Parque Expo, SA foi dada em quase metade das respostas (49%), sendo que apenas seis respostas foram negativas.

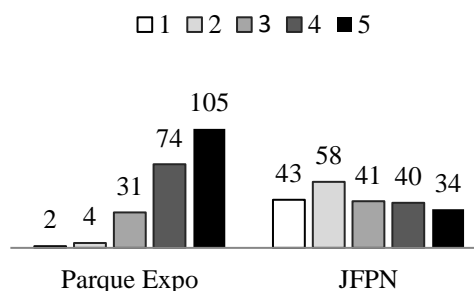
Gráfico 4. Separação de Resíduos Sólidos nos Espaços Públicos



Fonte: dados da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 5. Recolha do Lixo



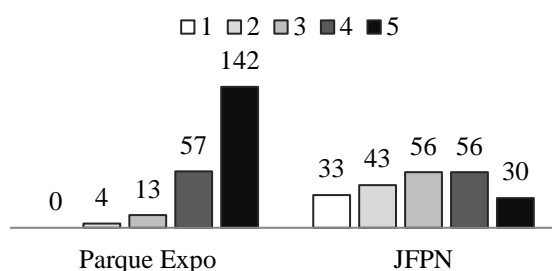
Fonte: dados da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa.

A JFPN apresenta resultados muito divididos, com a classificação 2 a obter o maior número de registos. O facto de as classificações

mínimas e máximas apresentarem percentagens de 20% e 16% respetivamente, acentua a assimetria da perceção do serviço prestado.

Gráfico 6. O Parque das Nações como o Lugar Ideal para Morar, Trabalhar e Passear



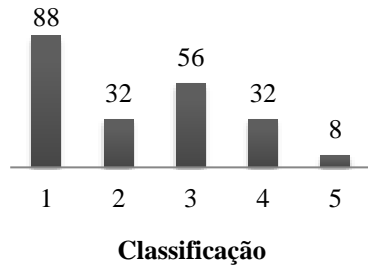
Fonte: dados da pesquisa.

Na pergunta final sobre se “considera o Parque das Nações como o lugar ideal para morar, trabalhar e passear” (Gráfico 6.), a gestão da Parque Expo, SA conseguiu no somatório das classificações 4 e 5 um valor de 92% e sem nenhuma classificação mínima. Também aqui a JFPN conseguiu o seu valor médio mais elevado (3) com as respostas a concentrarem-se nas três classificações centrais. Considerando os resultados das questões anteriores, estas respostas sobem um pouco a fasquia da qualidade o que pode resultar de várias possibilidades: a) uma memória coletiva que associa ainda os espaços do Parque das Nações à realização da Expo’98; b) uma inibição dos residentes/comerciantes em quererem aceitar que residem/trabalham num local pouco agradável; c) que há outros fatores,

não incluídos neste questionário, que são positivos e têm peso na preferência dos inquiridos; e/ou d) os inquiridos têm consciência que no cenário global da cidade de Lisboa, o Parque das Nações ainda se mantém como uma referência com a envolvimento mais aprazível para se estar, passear e viver num ambiente de contacto com o rio, paisagens abertas e espaços amplos.

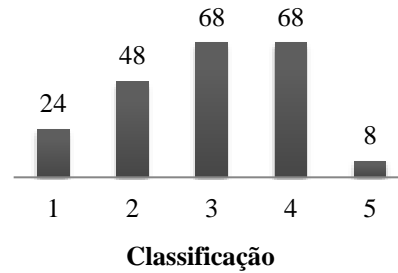
Em relação aos resultados obtidos sobre a comunicação estabelecida entre a JFPN e o público (Gráfico 7.), tal é muito variável. A nota mínima é atribuída por 41% dos inquiridos o que torna inegável que a comunicação é percebida como má. Embora os valores intermédios tenham o seu peso, a classificação 3, neutra, é com frequência atribuída por quem não tem opinião definida.

Gráfico 7. O Processo de Comunicação entre a JFPN e o Público (nº de respondentes)



Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 8. Autonomia da JFPN para a Resolução de Problemas (nº de respondentes)



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à autonomia para a resolução dos problemas (Gráfico 8.), apesar da média não chegar a 3, a maioria dos inquiridos considera que a JFPN tem uma autonomia razoável para a resolução dos problemas da freguesia. A resposta máxima é praticamente inexistente, mas os 32% obtidos para as classificações 3 e 4 podem ser vistos como um reforço na esperança dos inquiridos na resolução dos problemas atuais.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Estes resultados evidenciam uma mudança de modelo de gestão urbana que pode ser interpretada como um retrocesso. De facto, nos anos 80 e 90 do século passado foi possível ‘fazer cidade’ pela mobilização de fundos internacionais associada a uma lógica de arquitetura *landmark* produzida por *starchitects* e tal contexto esteve na base do planeamento estratégico integrado (Capel, 2005). No entanto, como apontado por Borja (2007), este ‘urbanismo globalizado’ gerou ambivalências devido aos formatos de gestão público-privada adotados com o movimento de reformas da chamada Nova Gestão Pública (NGP) a partir de 1990, traduzindo-se em intervenções urbanas que deixaram de corresponder aos interesses das populações locais (Pilão, 2016). No caso do Parque das Nações, tais ambivalências assumiram, porém, outros contornos com a crise de 2008, em função de Portugal se ter tornado um dos três países europeus sob intervenção do FMI.

Tal intervenção foi aproveitada como janela de oportunidade para a solução do impasse nas responsabilidades do Parque das Nações. A resolução encontrada fez-se pela integração do território na cidade de Lisboa e a criação de uma freguesia para o mesmo, implicando a

normalização de tal território no quadro da administração pública autárquica. Essa solução, porém, retirou-lhe o carácter inovador e excepcional que tinha num quadro de planeamento estratégico urbano. Assim, enquanto Barcelona foi um exemplo emblemático das ambivalências e contradições do planeamento estratégico urbano num quadro de cooperação público-privada; o Parque das Nações, seguindo o “Modelo de Barcelona” (Pedrosa, 2013), acaba por caracterizar mais uma normalização administrativa de um território excepcional, evidenciando um retrocesso na gestão urbana integrada.

A perceção crítica dos utilizadores que se atingiu nesta pesquisa explica-se em função disso mesmo: um espaço urbano privilegiado e, portanto, gentrificado que é de repente normalizado, evidenciando para quem nele investiu uma potencial perda de valor. Note-se que o Parque das Nações resultou de um ‘vazio urbano’ (Portas, 2000; Magalhães, 2005) onde antes não existia cidade. Nesse sentido, estes espaços foram criados e ocupados por uma população que estava já em linha com um ‘urbanismo globalizado’. Os inquiridos tinham uma memória vivida positiva do megaevento, e investiram no Parque das Nações enquanto zona urbana de excelência e, em consequência, as mudanças foram sentidas de forma profunda. As experiências negativas vividas no quotidiano (lixo, degradação dos jardins e equipamentos, etc.) foram, portanto, a tradução direta de uma mudança no modelo de gestão, ainda que incorporando todo um feixe complexo de outros problemas: de gestão (entre diversas entidades públicas e privadas; crítica das PPP); financeiros (dívidas acumuladas e uma crítica mais apurada em relação ao conceito de dívida); políticos (relação entre partidos e poder); e administrativos (um território entre dois concelhos).

7. CONCLUSÕES

O Parque das Nações tratou-se de um caso único em Portugal em que se passou de uma gestão de empresa pública para uma gestão da administração autárquica e tal deu-se ao mesmo tempo que estavam em curso processos de transferência de competências entre os diversos níveis da administração territorial. O Parque das Nações surge-nos, assim, como uma primeira possibilidade de avaliação da gestão territorial integrada num quadro de planeamento estratégico urbano vs. governação multinível.

A principal conclusão é de que a mudança do paradigma de gestão empresarial do Estado para uma gestão da administração autárquica trouxe um impacto negativo na perceção daqueles que vivem e trabalham no Parque das Nações. Nos questionários, em nenhuma das perguntas comparativas a gestão pela JFPN teve uma classificação média superior à da anterior gestão realizada pela Parque Expo, SA. Esta obteve uma classificação média sempre acima de quatro valores, enquanto a gestão da JFPN não consegue em nenhuma questão obter um valor médio superior a três.

A gestão da administração local, devido às restrições orçamentais (no quadro da crise de 2008 e do Memorando de Entendimento), mas também devido a dificuldades na articulação multinível de competências (tutelas várias de direções gerais, Câmara Municipal e Junta de Freguesia) e de outros aspetos referidos, não conseguiu corresponder ao padrão da anterior gestão empresarial do Estado. Na perceção dos cidadãos isso tornou-se visível, sobretudo no que respeita aos espaços verdes e equipamentos de lazer onde os equipamentos que ainda subsistem apresentam nítidos sinais de degradação. É provável que a gestão urbana num quadro de governação multinível precise, assim, de ser analisada e de uma melhor coordenação de forma a ser mais integrada.

Da perceção dos cidadãos pode-se inferir que o esforço que foi feito para conseguir criar

uma Junta de Freguesia de nome próprio implicava a expectativa de ver devidamente geridos os seus recursos depois de um longo período de indefinição das responsabilidades de gestão do Parque das Nações. Em resumo, o Parque das Nações evidenciou dificuldades na transição de uma gestão empresarial do Estado para uma gestão autárquica. Essa dificuldade pode ser explicada em função de dois momentos: um primeiro, referente ao longo período de insustentabilidade financeira pela recusa dos municípios de Lisboa e Loures das suas responsabilidades; e, um segundo, de indefinição da tutela sobre o território do Parque das Nações num contexto de crise e reformas administrativas em que não era claro quais as responsabilidades da CML e da JFPN, agravado pela concessão de equipamentos a privados.

Neste quadro, os habitantes e trabalhadores do Parque das Nações consideraram que a qualidade dos serviços prestados decresceu consideravelmente. A gestão empresarial do Estado foi, assim, percebida como mais efetiva do que a gestão autárquica. Tal resultado não implica, entenda-se, uma defesa da nossa parte da gestão empresarial do Estado, mas antes a necessidade de procurar soluções para uma gestão integrada num quadro de governação multinível. Tal implica diagnósticos 'práticos' (caso a caso) da articulação/coordenação multinível da governação pública entre vários níveis de governo, assim como da rede de governança que a suporta. Assim, apesar de algumas limitações inerentes ao objeto, relacionadas com a dificuldade de analisar um contexto de transição, este texto evidencia três linhas pertinentes de investigação para pensar a gestão urbana integrada: a necessidade de uma maior atenção à avaliação participativa e à auditoria cidadã sobre os modelos de governação territorial; uma análise das boas práticas de governação integrada na gestão multinível e sua divulgação; e também uma análise da importância da transição digital na integração de formas/redes de governança territorial.

BIBLIOGRAFIA

Andranovich, G., Burbank, M., & Heying, C. (2001). Olympic cities: lessons learned from megaevents politics. *Journal of Urban Affairs*, v. 23, n. 2, 113-131.

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

Borja, J. (2007). Revolución y contrarrevolución en la ciudad global: las expectativas

frustradas por la globalización de nuestras ciudades. *Revista EURE*, v. 33, n. 100, 35-55.

Borja, J. (Ed.) (1995). *Barcelona, un modelo de transformación urbana 1980-1995*. Quito, Programa de Gestión Urbana (PGU-LAC).

Campos, V. (2002). Modelos de Gestão. In L. G. Brito (Ed.), *Gestão urbana - passado, presente e futuro* (p. 368-378). Lisboa, Edições Parque Expo.

Capel, H. (2005). *El modelo de Barcelona*. Barcelona, Ediciones del Serbal.

Charbit, C. (2011). *Governance of Public Policies in Decentralized Contexts: The Multi-level Approach*. OECD Regional Development Working Papers. Paris, OECD Publishing.

DGT. (abril de 2016). *CAOP*. Retirado em 19 de março de 2019 de http://www.dgterritorio.pt/cartografia_e_geodesia/cartografia/carta-administrativaoficial_de_portugal_caop/

Faludi, A. (2012). Multi-Level (Territorial) Governance: Three Criticisms. *Planning, Theory & Practice*, 13(2), 197-211.

Ferrão, J., & Mourato, J. (2010). A Avaliação de Políticas Públicas como Fator de Aprendizagem, Inovação Institucional e Cidadania. O Caso da Política de Ordenamento do Território em Portugal. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, nº 1, 9-28.

Gallo, D., & Santos, F. S. (2017). Grandes intervenções urbanas: acupuntura urbana ou gentrificação? *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, v. 5, n. 29, 30-42.

Gato, M. A. (2014). *Viver no Parque das Nações: espaços, consumos e identidades*. Lisboa, ICS.

Gonçalves, J. M. S. (2018). *Problemas urbanos levantados pela transição do Parque Expo para o Município de Lisboa* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT), Universidade de Lisboa, Lisboa.

Harvey, D. (2005). *A produção capitalista do espaço*. São Paulo, Annablume.

Hooghe, L. & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, Vol. 97(2), 233-243.

Lopes, M. (2013). A Avaliação de Políticas Públicas em Portugal: Marcos de um Desenvolvimento Incipiente. In IV Colóquio Internacional de Doutorandos/as do CES, “Coimbra C: Dialogar com os Tempos e os Lugares do(s) Mundo(s)”, 6-7 de dezembro de 2013, FEUC, Coimbra.

Magalhães, S. F. (2005). *Rutura e contiguidade, a cidade na incerteza* (Tese de Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Marks, G. (1993). Structural Policy and Multilevel Governance. In the EC. In A. W. Cafruny & G. G. Rosenthal (Eds.), *The State of the European Community* (p. 391-411). Boulder, Lynne Rienner.

Marques, R. et al. (2013). Portugal 2020: como fazer funcionar a governação integrada? Retirado em 19 de março de 2019 de <file:///C:/Users/edl/Downloads/portugal%20govint%20versao%20final.pdf>

Marques, R. (2017). *Problemas Sociais Complexos e Governação Integrada*. Lisboa, Edição Fórum para a Governação Integrada.

Miotti, L. A., & Orth, D. (2011). Gestão Urbana: Perspetivas quanto à participação do gestor urbano nas decisões administrativas municipais. *REEC – Revista Eletrónica de Engenharia Civil*, Vol. 1, nº. 2, 1-7.

Mourato, J., Carmo, R., & Ferreira, D. (2015). Inter-institutional Inequality in Multi-level Territorial Governance Networks: Towards an Innovative Research Agenda? In J. Ferrão & A. Horta (Orgs), *Ambiente, Território e Sociedade. Novas Agendas de Investigação* (p. 157-163). Lisboa, ICS.

Mourato, J., Vasconcelos, L., & Farrall, H. (2015). Building Network Governance: Conflict as a Driver for Policy Learning in Portugal. In E. Gualini, J. M. Mourato & M. Alegar (Eds.), *Conflict in the City. Contested Urban Spaces and Local Democracy* (p. 266-281). Berlin, Jovis.

Pedrosa, J. (2013). *Parque das Nações: Abordagem Percursora do Desenho da Cidade Sustentável* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Arquitetura da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. London, Macmillan Press.

Pilão, V. (2016). A transformação urbana por meio de megaeventos e da cultura: quem ganha? Aurora, *Revista PPGCS UNESP*, v. 9, n. 01, 1-19.

Portas, N. (2000). Do vazio ao cheio. *Caderno de Urbanismo*, n. 2, 7-10.

Portugal (1993, 9 de outubro). Decreto-Lei 359/93 de 9 de outubro. Diário da República n.º 237, I Serie-A.

Portugal (1993, 23 de março). Decreto Lei 87/93 de 23 de março. Diário da República n.º 69, I Serie-A.

Portugal (1999, 18 de setembro). Lei 169/99 de 18 de setembro. Diário da República n.º 219, I Serie-A.

Portugal (2001, 23 de maio). Decreto-lei 165/2001, de 23 de maio. Diário da República n.º 119, Série I-A.

Portugal (2004, 11 de maio). Projeto de Lei N.º 449/IX (Criação da freguesia do oriente). Assembleia da República.

Portugal (2012, 8 de novembro). Lei n.º 56/2012 de 8 de novembro. Diário da República n.º 216, 1.ª série.

Portugal (2013, 12 de setembro). Lei 75/2013 de 12 de setembro. Diário da República n.º 176, Série I.

Ramos, L. (2015). *Territórios em mudança e consolidação: A gestão urbana do Parque das Nações, Lisboa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Arquitetura e Artes da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Roche, M. (2000). *Mega events and urban policy*. London, Routledge.

Santos, S. R., Azevedo, M. A., & Marcelino, F. T. (2017). Avaliação participativa das políticas como proposta inovadora no setor público: delineamentos e procedimentos. *Revista Eletrónica Científica Ensino Interdisciplinar – RECEI*, V. 3, n.9, 463-475.

Seixas, P.C. (2011) Urbanismo, cultura e globalização em Portugal: modelos analíticos e de desenvolvimento territorial. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, Vol. 3, n. 1, 55-75.

Soares, N. P. (2010) Regeneração Urbana: A Banalização de mais um (Re). In Atas do 16º Congresso da APDR (p. 1487-1496). Funchal: APDR. Retirado em 20 de março de 2019 de http://apdr.pt/data/documents/Actas_16_Congresso_APDR.pdf

Tribunal de Contas (2012). Auditoria à Parque Expo – Gestão Urbana do Parque das Nações, SA. Retirado em 17 de março de 2019 de https://www.tcontas.pt/pt/atos/rel_auditoria/2012/2s/audit-dgtr-rel040-2012-2s.pdf

Velez, J. (2008). *História de um Território Inventado*. Lisboa, Edição Parque EXPO98.