



**Importância da Cooperação Intermunicipal para a
Promoção da Inovação nos Municípios: caso da
Comunidade Intermunicipal da Região de
Coimbra**

Mestrado em Administração Pública

Gonçalo Miguel Cruz Mendes

Leiria, março de 2025



Importância da Cooperação Intermunicipal para a Promoção da Inovação nos Municípios: caso da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra

Mestrado em Administração Pública

Gonçalo Miguel Cruz Mendes

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luís Cabral de Oliveira

Leiria, março de 2025

ORIGINALIDADE E DIREITO DE AUTOR

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a/o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Administração Pública, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

AGRADECIMENTOS

Terminada uma das mais importantes etapas da minha vida, resta-me agradecer a todos os que fizeram parte da mesma e me ajudaram a concluí-la com sucesso.

Em primeiro lugar gostaria de expressar o meu agradecimento ao Professor Luís Cabral, por toda a disponibilidade que sempre demonstrou, pela transmissão de conhecimentos e por acreditar que concluiria este percurso.

Expressar igualmente o meu agradecimento ao Professor Luís Mota, ao Professor Ricardo Pocinho, ambos docentes do Instituto Politécnico de Leiria, que sem o seu impulso e motivação, e sob a sua orientação, este trabalho teria sido apenas uma vontade.

Gostaria também de agradecer aos meus colegas de turma pela boa disposição e camaradagem.

Um agradecimento aos Presidentes das Câmaras Municipais de Oliveira do Hospital, Francisco Rolo, de Condeixa-a-Nova, Nuno Moita, e de Coimbra, José Manuel Silva, que foram de uma disponibilidade total.

Também ao Secretário Executivo da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC), Jorge Brito, pelo contributo prestado.

Por fim, mas não menos importante, agradecer à minha família pelo incentivo e apoio incondicional na continuação dos estudos e por não me deixar desistir.

RESUMO

Nos últimos anos Portugal tem vindo a assistir a um descentralizar de algumas competências da Administração Central para a Administração Local. Os Municípios, inicialmente resistentes em acolher esta delegação de competências, estão a aceitá-la de maneira gradual. Isto deve-se principalmente à inadaptação das estruturas locais em conseguir acolher as áreas delegadas por escassez de Recursos Humanos, falta de capacidade financeira ou até mesmo inexperiência acumulada. Para ajudar nesta transição, o Estado Central procurou fomentar a interajuda entre Municípios. É neste contexto que foi aprovado o estatuto das Comunidades Intermunicipais, através da publicação da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro.

Neste momento as Comunidades Intermunicipais contam com mais de dez anos de atividade, pelo que já é possível avaliar o impacto que estas têm tido junto dos seus Municípios, a capacidade de superar os desafios e encontrar soluções.

O objetivo deste trabalho é avaliar a importância da cooperação intermunicipal para a promoção da inovação nos Municípios, em concreto o caso da Comunidade Intermunicipal da Região Coimbra.

Através de análise bibliográfica e da realização de quatro entrevistas, - três delas a Presidentes de Câmara do universo da CIM-RC e a entrevista ao Secretário Executivo da CIM-RC -, permitiu perceber que o trabalho desenvolvido pela CIM-RC em estreita ligação com os seus municípios alavanca a sua capacidade de investimento, promovendo inovação.

Pode ainda comprovar-se que, no caso dos Municípios cujos Presidentes se entrevistaram, existe muita cumplicidade no discurso e um alinhamento ideológico na estratégia imprimida pela CIM-RC.

Palavras-chave: “Comunidade Intermunicipal da Região Coimbra – CIM-RC”, “Inovação”, “Município”, “Cooperação”

ABSTRACT

In recent years, Portugal has seen the decentralization of some responsibilities from Central Administration to Local Administration. The Municipalities, initially resistant to accepting this delegation of powers, are gradually accepting it. This is mainly due to the inability of local structures to be able to accommodate the delegated areas, whether due to a lack of Human Resources, lack of financial capacity or even accumulated inexperience. To help with this transition, the Central State sought to encourage inter-help between Municipalities. It is in this context that the statute of Intermunicipal Communities was approved, through the publication of Law No. 75/2013.

At this moment, Intermunicipal Communities have been operating for more than ten years and it is possible to assess the impact they have had on their Municipalities, the ability to overcome challenges and find solutions.

The objective of this work is to evaluate the importance of intermunicipal cooperation for promoting innovation in Municipalities, the case of the Intermunicipal Community of the Coimbra Region.

Through bibliographical analysis and four interviews, three with Mayors from the CIM-RC universe and the interview with the Executive Secretary of CIM-RC, it was possible to understand that the work carried out by CIM-RC in close connection with its municipalities leverages its investment capacity, promoting innovation.

It can also be proven that, in the case of the Municipalities targeted by the interviews with their Presidents, there is a lot of complicity in the discourse and an ideological alignment in the strategy printed by the CIM-RC.

Keywords: “Intermunicipal Community of the Coimbra Region – CIM-RC”, “Innovation”, “Municipality”, “Cooperation”

ÍNDICE

ORIGINALIDADE E DIREITO DE AUTOR	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
Lista De FIGURAS.....	viii
LISTA DE GÁFICOS	viii
Lista De tabelas.....	viii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	viii
ESTRUTURA DA TESE	ix
BREVES NOTAS METODOLÓGICAS	x
1 - INTRODUÇÃO	12
2 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNAÇÃO LOCAL.....	16
2.1 - Noção de Administração Pública	16
2.2 - Definição de Administração Pública.....	22
2.3 - Administração Autónoma	25
2.4 - Transferência de competências e órgãos autárquicos	36
2.5 - O Processo de Descentralização	39
2.6 - Descentralização em Portugal	39
3 - BREVES NOTAS Sobre a DESCENTRALIZAÇÃO NA EUROPA	47
4 - Descentralização, o caso português – as cim’s.....	49
4.1 - Abordagem à atividade da CIM-RC	52
4.2 - Cooperação Intermunicipal	54
5 - METODOLOGIA UTILIZADA E ANÁLISE DE DADOS.....	61
5.1 - Metodologia utilizada	61
5.2 - Apresentação dos principais resultados com a análise e discussão das observações. 63	
5.3 - Entrevista com Secretário Executivo	81

6 -	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
7 -	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Municípios da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra 50

LISTA DE GÁFICOS

Gráfico 1 -Execução da despesa: (página 117 do relatório e contas de 2023 e página 119 relatório e contas 2021), fonte página da CIM~RC..... 54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População residente, área e número de freguesias dos municípios que..... 51

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AP	Administração Pública
CIM	Comunidades Intermunicipais
CIM-RC	Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra
CRP	Constituição da República Portuguesa
DGAL	Direção Geral da Administração Local
DR	Diário da República
DRE	Diário da República Eletrónico
RJAL	Regime Jurídico da Administração Local
AM	Área Metropolitana

ESTRUTURA DA TESE

A estrutura do presente trabalho divide-se em quatro áreas.

Na primeira efetuou-se uma ligeira abordagem aos conceitos de Administração pública, Governação Local, Descentralização e Comunidade Intermunicipal da Região Coimbra (CIM-RC), como modelo de cooperação intermunicipal.

No segundo capítulo é descrito o objeto do estudo, tendo sido utilizada a CIM-RC como caso único de estudo, com recurso a legislação e estatísticas.

O terceiro capítulo corresponde à metodologia utilizada, onde foram realizadas 4 entrevistas semiestruturadas e de resposta livre, seguindo-se a apresentação dos principais resultados com a análise e discussão das observações.

Por fim, no capítulo quarto, apresentam-se as principais conclusões e as considerações finais no que respeita às limitações do estudo e futuras investigações.

BREVES NOTAS METODOLÓGICAS

O Distrito de Coimbra é composto por 17 Municípios com diferentes dimensões, características geográficas que compreendem a Serra e o Mar, muitos monumentos e um potencial turístico grande. Todos estes municípios fazem parte da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, conjuntamente com um município do distrito de Aveiro e outro do distrito de Viseu, o que totaliza 19 municípios.

Para a realização deste estudo, e na impossibilidade do mesmo conseguir abranger todos os Municípios que constituem a CIM-RC, foi realizada uma prévia avaliação de cada um deles, tentando perceber que diferenças os tornavam elegíveis para aqui serem comparados e avaliados. Optou-se então por selecionar por amostragem três Municípios da CIM-RC: o mais populoso e importante, Coimbra, e dois de menor dimensão dos quais um interior, Oliveira do Hospital, e outro mais litoral, Condeixa que tem uma proximidade ímpar a Coimbra, com potencial turístico em ascensão, mas que tem a particularidade de não ter critério de interioridade nem de ser litoral. Tentou-se com isso perceber também se a interioridade é afetada com a dinâmica que a CIM-RC imprime e de que forma contribui para a promoção da inovação.

A entrevista foi o método escolhido de recolha de dados. Foram entrevistados três Presidentes de Câmara e o atual Secretário Executivo da CIM-RC. Esta entrevista semiestruturada foi gravada para uso exclusivo deste trabalho académico e consistiu em sete grandes perguntas em torno dos quais cada um pode desenvolver o seu raciocínio:

Quais têm sido as principais mais valias para o seu município, do envolvimento na CIM-RC?

Em que áreas sectoriais tem o município de Coimbra/Oliveira do Hospital/Condeixa beneficiado mais com a sua pertença na CIM-RC?

Em que medida a CIM-RC tem contribuído para a inovação do seu município?

Quais têm sido os principais desafios/dificuldades do envolvimento na CIM-RC?

Em que medida o seu município tem capacidade institucional para acompanhar a dinâmica da CIM-RC?

Em que medida considera que existem diferenças entre os municípios da CIM-RC na capacidade de aproveitarem os benefícios da dinâmica existente na CIM-RC?

Considera que existem fatores diferenciadores da atuação da CIM-RC face às demais CIM's e AM's?

Neste contexto foram entrevistados três Presidentes de Câmara e o atual Secretário Executivo da CIM-RC. Seria desejável alargar o universo de estudo, recolhendo mais respostas; no entanto, o autor optou por trabalhar com os dados recolhidos até ao momento atendendo aos limites ditados pelos prazos, pela recolha de informação e sua análise constantes de um trabalho deste género.

Cumpre referir que as entrevistas traduzem a perceção dos entrevistados enquanto responsáveis autárquicos (presidentes entrevistados) e da CIM-RC (entrevista ao seu secretário executivo).

1 - INTRODUÇÃO

Em Portugal, o processo de descentralização refere-se à transferência de poderes e deveres do governo central para entidades locais, tais como municípios e CIM's. Este procedimento tem sido discutido e posto em prática ao longo dos anos, com o objetivo de promover uma maior eficiência na prestação de serviços públicos e uma governança mais próxima dos cidadãos. Este processo tem vindo a ser desenhado com base em reformas administrativas, legislação, acordos de descentralização, sem negligenciar a participação dos cidadãos.

O principal objetivo deste processo é transferir competências e deveres do governo central para as entidades locais (municípios e freguesias), com a intenção de melhorar a eficácia dos serviços públicos e aproximar as decisões dos cidadãos, bem como fomentar um crescimento mais equilibrado e sustentável do país.

Na obra "Lições de Direito Administrativo" Vieira de Andrade, são abordados princípios constitucionais que orientam a atuação da Administração pública. Estes princípios, a legalidade, a prossecução do interesse público, a proporcionalidade, a igualdade, a imparcialidade e a boa fé, que estão presentes em todo este processo de descentralização.

Nos últimos anos têm sido implementadas várias reformas administrativas com o objetivo de reorganizar e consolidar as estruturas locais de governo. Isso inclui a reorganização territorial, com a criação ou agregação de municípios e freguesias, além da transferência de competências para as autarquias locais em áreas tão variadas e relevantes como educação, ação social, saúde, proteção civil, cultura, e planeamento urbano.

Portugal, historicamente, foi um país bastante centralizado, com a maior parte das decisões administrativas e políticas concentradas em Lisboa. Este modelo gerou desigualdades regionais, com grandes disparidades no acesso a serviços públicos, como saúde, educação e infraestruturas, especialmente entre o litoral e o interior do país.

A descentralização tem sido discutida desde a década de 1970, após a Revolução dos Cravos, quando o regime democrático foi instaurado. A Constituição de 1976 consagrou a autonomia das autarquias locais, mas as transferências de competências do Estado central para estas entidades foram lentas.

No que diz respeito à criação de leis que facilitaram este processo de descentralização, é importante mencionar a Lei das Finanças Locais aprovada pela Lei n.º 2/2007¹, de 15 de janeiro. Este diploma foi um marco importante no processo de descentralização em Portugal, definindo um novo quadro para a partilha de receitas e recursos entre o governo central e as autarquias locais, com o objetivo de aumentar a autonomia financeira destas últimas.

Nos últimos anos, o processo de descentralização em Portugal ganhou novo impulso com as leis aprovadas entre 2018 e 2021, visando potenciar as competências das autarquias locais. Portanto, destaco a Lei-Quadro da Descentralização de Competências (Lei 50/2018, de 16.08.2018), que foi aprovada com o objetivo de estabelecer um quadro para a descentralização de competências. O governo central iniciou a delegação de uma série de responsabilidades para os municípios, incluindo áreas como educação, saúde, cultura, ação social, habitação, policiamento de proximidade, entre outros. Os municípios portugueses começaram a ter maiores responsabilidades em diversas áreas. A descentralização aconteceu de forma gradual e muitas autarquias acordaram prazos e condições particulares para assumir essas novas responsabilidades. A este propósito Luís Cabral de Oliveira, dando como exemplo a saúde, destaca a importância de uma gestão de proximidade nos cuidados de saúde primários, enfatizando que a descentralização permite uma adaptação mais eficaz às necessidades específicas das comunidades locais. No entanto, alerta para os desafios que os municípios podem enfrentar, como a necessidade de recursos adequados e a capacitação técnica para gerir estas novas competências.

Um dos maiores obstáculos apontados pelas autarquias locais foi a falta de financiamento adequado para o exercício dessas novas competências. O Estado central comprometeu-se a transferir verbas para os municípios, contudo, surgiram críticas de que, em certas situações, os recursos eram insuficientes para assegurar a qualidade dos serviços descentralizados. Embora muitos municípios tenham visto a descentralização como uma oportunidade de melhorar a prestação de serviços e ganhar maior autonomia, outros expressaram preocupações sobre a capacidade de gestão local, a escassez de recursos humanos e financeiros, além do perigo de desigualdade entre municípios mais ricos e mais pobres.

1 - A presente lei estabelece o regime financeiro dos municípios e das freguesias.

2 - Os princípios previstos no presente título são aplicáveis às áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, na medida em que se mostrem compatíveis com a natureza destas, sendo o seu regime financeiro específico estabelecido em diploma próprio.

As principais áreas de descentralização incluem:

- **Educação:** Transferência da gestão das escolas de ensino básico e secundário para os municípios.
- **Saúde:** Gestão de centros de saúde e parte dos serviços de proximidade.
- **Ação Social:** Inclusão de programas de apoio social, como a gestão de equipamentos sociais e assistência a populações vulneráveis.
- **Cultura:** A gestão de equipamentos culturais, como museus e teatros.
- **Habitação:** Os municípios ganharam responsabilidade na implementação de políticas de habitação social.

Um dos estágios ainda não realizados do processo de descentralização é a formação das regiões administrativas, previstas na Constituição da República Portuguesa (CRP), mas que nunca foram efetivamente implementadas. Isso implicaria a criação de entidades regionais com maior capacidade administrativa. Este tema ainda é polémico, principalmente por causa do fracasso do referendo de 1998, quando a população votou contra a regionalização. No entanto várias obras oferecem uma visão abrangente sobre a regionalização em Portugal, desde as suas bases constitucionais até aos debates contemporâneos sobre a sua implementação, entre elas “Regionalização: Sim ou Não” de António Barreto ou "Reforma do Estado, Aprofundamento da Democracia e Desenvolvimento” de Cadima Ribeiro, repositório da Universidade do Minho.

Vale salientar que o processo de descentralização em Portugal ainda está em curso e enfrenta desafios, como a capacidade administrativa das autarquias locais para assumirem novas responsabilidades e a necessidade de intensificar os mecanismos de coordenação e colaboração entre o governo central e as entidades locais. Neste vínculo entre o poder local e os cidadãos, observa-se um envolvimento cada vez maior destes na gestão dos assuntos locais, através de ferramentas de participação cívica como consultas públicas, orçamentos participativos, e a escolha direta para os órgãos autárquicos.

Portanto, as Comunidades Intermunicipais (CIM's) são um dos principais instrumentos neste processo de descentralização. Foram criadas pela Lei n.º 11/2003, de 13 de maio, com a finalidade de promover a colaboração e a coordenação entre os municípios de uma região específica. Essas entidades emergiram no cenário da descentralização administrativa e da

reforma do poder local, com o propósito de reforçar a capacidade de planeamento e Administração regional, além de fomentar o crescimento económico e social das regiões envolvidas. O objetivo é aprimorar a eficiência na prestação de serviços, fomentar o crescimento regional, fortalecer a unidade territorial e articulação com o Poder Central.

Ao reunir diversos municípios numa única entidade, as CIM's têm como objetivo assegurar uma maior eficiência na oferta de serviços públicos, tais como os transportes, a educação, a saúde e o meio ambiente, através da partilha de recursos e da colaboração entre os diversos municípios. Outro objetivo, conforme já referido, é fomentar o crescimento económico e social das regiões envolvidas, designadamente, através da execução de políticas e projetos conjuntos que favoreçam todos os municípios da região em questão. Isso engloba o incentivo ao turismo, o estímulo ao setor empresarial e o investimento em infraestruturas locais. Auxilia no fortalecimento da coesão territorial, incentivando uma estratégia integrada para o progresso das zonas rurais e urbanas além de intensificar a cooperação entre os diversos territórios que formam uma região específica. As CIM's ainda servem como um meio de conectar os interesses dos municípios com o governo central, promovendo a colaboração e a negociação de políticas e investimentos na região.

Em geral, as CIM's têm um papel crucial na promoção da governação regional e na execução de políticas públicas voltadas para aprimorar a qualidade de vida das populações locais e fomentar o crescimento sustentável das regiões em Portugal

2 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNAÇÃO LOCAL

2.1 - Noção de Administração Pública

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, a AP é definida como um agrupamento de órgãos, serviços e agentes e de outras entidades públicas voltados para a organização, administração e defesa dos interesses gerais dos cidadãos, sob a supervisão e direção do poder político. Para isso são necessárias normas jurídico-legais que definam todas as atividades e serviços da administração (artigo 266.º da CRP). Conforme a doutrina portuguesa e está alinhada com o disposto no artigo 266.º da Constituição da República Portuguesa, que estabelece os princípios fundamentais da atividade administrativa, organizando a Administração pública Portuguesa em três categorias: a Administração Direta do Estado², a Administração Indireta do Estado³ e a Administração Autónoma, analisada por Vieira de Andrade na obra "As principais formas de atividade administrativa".

Em relação à Administração Direta do Estado, e considerando que nem todos os serviços possuem a mesma abrangência territorial, distinguem-se ainda os Serviços Centrais⁴. A Administração direta do Estado diz respeito aos órgãos e entidades que compõem a estrutura do governo central de um país estando diretamente sob a autoridade do poder executivo central, sem terem personalidade jurídica própria. Essas entidades têm a responsabilidade de implementar políticas públicas e de fornecer serviços fundamentais, diretamente sob a supervisão do governo central.

Os serviços centrais da Administração Direta do Estado incluem os departamentos e órgãos encarregados da gestão e operação dos assuntos gerais do Estado, que não possuem uma ligação direta com setores específicos de políticas públicas. Tais serviços são essenciais para assegurar e a operação eficiente do governo central.

De acordo com a Direção Geral da Administração e Emprego Público, na publicação de 2021 (Breve caracterização da Administração Pública Central Portuguesa) disponível no seu endereço na internet, alguns exemplos de serviços centrais na Administração Direta do Estado

2 - Lei n.º 4/2004 de 15 de janeiro,

3 - Lei n.º 3/2004 de 15 de janeiro,

4 - Os **Serviços centrais** têm competência em todo o território nacional, como as Direções-Gerais organizadas em Ministérios, [in <https://www.dgaep.gov.pt> acessado em 2021/09/20]

incluem: Ministérios e Secretarias de Estado (são os principais responsáveis pela elaboração, execução e coordenação das políticas públicas em setores específicos como educação, saúde, economia, infraestrutura, entre outros); Gabinete do Primeiro-Ministro (este órgão tem a função de auxiliar o chefe do governo central nas suas responsabilidades políticas, além de coordenar as atividades dos vários ministérios e secretarias de Estado); Presidência da República (nos sistemas políticos com um presidente, a presidência desempenha funções de representação do Estado, promulgação de leis, proteção dos interesses nacionais e outras atribuições específicas); Departamentos de Planeamento e Gestão Orçamental (envolvem a elaboração e administração do orçamento do Estado, além do planeamento estratégico e financeiro do governo central); Órgãos de Controle e Fiscalização (abrange instituições como tribunais de contas, procuradorias e outros órgãos encarregados de verificar a legalidade, transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos).

Os serviços centrais da Administração direta do Estado têm uma função crucial na execução das políticas governamentais, na coordenação das ações dos vários setores da Administração pública e na garantia do funcionamento eficiente das instituições estatais, juntamente com os serviços periféricos⁵.

Na Administração direta do Estado, os serviços periféricos são as entidades que operam de forma descentralizada em diversas áreas geográficas do país para assegurar a oferta de serviços públicos e a implementação das políticas governamentais em nível local. Eles estão vinculados aos ministérios ou secretarias de Estado e têm a responsabilidade de aplicar as decisões e políticas emitidas pelo governo central em áreas específicas.

Esses serviços periféricos desempenham um papel crucial na aproximação do Estado com os cidadãos e na oferta de serviços públicos de maneira mais direta e eficaz. Normalmente, são responsáveis por assuntos como saúde, educação, segurança pública, fiscalização, entre outros, e atuam em nível regional, distrital ou local, dependendo da estrutura administrativa do país.

Em relação à educação e saúde, a complexidade é maior, pois no processo de descentralização há uma parte que é delegada nos Municípios e uma outra que permanece sob esfera do poder central.

5 - Os **Serviços periféricos** têm uma competência territorialmente limitada, como acontece com as Direções Regionais (de Educação e de Agricultura, por exemplo). [in <https://www.dgaep.gov.pt> acessado em 2021/09/20]

Como exemplo de serviços periféricos na Administração direta do Estado podemos citar as escolas públicas (instituições de ensino mantidas pelo Estado para promover educação básica ou secundária à comunidade local), mesmo que, sob a delegação de competências na área da educação, também se possa dizer que está na dependência do Poder Local; hospitais e centros de saúde (responsáveis pela oferta de serviços de saúde à comunidade, incluindo consultas médicas, tratamentos e serviços de emergência); repartições de finanças (responsáveis pela arrecadação de impostos, supervisão aduaneira e prestação de serviços ligados à administração tributária em escala regional ou local); polícia ou GNR (encarregadas de manter a ordem pública, investigar delitos e prestar assistência à população em assuntos de segurança), tribunais (encarregados de assegurar a justiça, e garantir a segurança).

Estes são apenas alguns exemplos e a configuração dos serviços periféricos pode variar consoante as necessidades e a estrutura administrativa de cada região. No entanto, a sua função essencial é assegurar a presença e a eficiência do Estado na prestação de serviços públicos em todo o território nacional.

Desde os primórdios, o ser humano teve de se estruturar socialmente. Desde sempre, a evolução da sociedade implicou grandes transformações nos mais variados aspetos. Por exemplo, a rapidez do avanço tecnológico provocou alterações na maneira como a sociedade comunica, trabalha e vive. Não foi diferente na Administração pública. Podemos até dizer que é um processo que está sempre em transformação.

Administração pública diz respeito à direção do setor público de um país, englobando todos os órgãos, entidades e agentes responsáveis pela implementação das políticas governamentais e locais, além da oferta de serviços públicos à sociedade. O conceito de Administração pública abrange várias dimensões, incluindo organização, regulamentação, planeamento, administração de recursos humanos, financeiros e materiais, além da tomada de decisões políticas e a prestação de contas aos cidadãos.

A Administração pública é rica e diversificada. Segundo Ferraz, David (2008) a influência da Administração pública sob a política, e vice-versa, dificulta a definição e distinção entre o âmbito político e o administrativo. Essa distinção é ainda mais complexa quanto maior for o grau de politização de uma administração. "A Administração pública refere-se ao conjunto de atividades desenvolvidas pelo Estado para promover o interesse público e garantir o funcionamento eficiente e eficaz das instituições governamentais. Envolve a gestão dos

recursos públicos, a implementação de políticas governamentais, a prestação de serviços públicos à sociedade e a regulação de atividades sociais e económicas em prol do bem comum."

O Professor Diogo Freitas do Amaral, uma figura de grande relevo no pensamento jurídico e político em Portugal, ofereceu uma definição clássica de Administração pública no âmbito do direito administrativo. Conforme Freitas do Amaral, a Administração pública pode ser caracterizada como a gestão de recursos públicos. "...a atividade desenvolvida pelo Estado ou por outros entes públicos, sob a forma de serviço público, para a prossecução do interesse público, com respeito pela legalidade e pelos direitos dos cidadãos". A administração pública é realizada pelo Estado ou por outras entidades públicas, tais como autarquias locais ou organismos públicos. Estas organizações são encarregues de implementar as políticas públicas estabelecidas pelos órgãos de soberania, tais como o Governo e a Assembleia da República. A Administração pública trabalha em prol do interesse público, visando garantir o bem estar coletivo. A prestação de serviços públicos é um dos seus meios de atuação, abrangendo setores como a saúde, educação, segurança e infraestruturas. Finalmente o Princípio da Legalidade, que determina que a Administração pública deve sempre agir conforme a lei, garantindo os direitos dos cidadãos.

Por outro lado, Manuel Villaverde Cabral destaca a aplicação de políticas públicas e a gestão de recursos públicos como componentes fundamentais da Administração pública, visando fomentar o bem comum. Segundo este investigador e professor universitário, a "Administração pública refere-se ao conjunto de instituições, processos e práticas que envolvem a implementação de políticas públicas e a gestão de recursos públicos visando o bem-estar coletivo."

Luís de Sousa, destaca a responsabilidade da Administração pública na implementação das políticas públicas, gestão dos serviços públicos e administração dos recursos do Estado. De acordo com este investigador e politólogo, a "Administração pública é a área do governo encarregada da implementação de políticas públicas, gerenciamento dos serviços públicos e administração dos recursos do Estado."

Pedro Adão e Silva concentra-se na eficiência e efetividade da gestão de recursos públicos e na execução de políticas como metas centrais da Administração pública, com o intuito de atender às necessidades da sociedade. Este sociólogo e docente universitário defende que a "Administração pública é o conjunto de organizações e processos que permitem ao Estado

implementar as suas políticas e gerir os recursos públicos de forma eficiente e eficaz, com o objetivo de responder às necessidades da sociedade."

A contribuição destes autores proporciona uma perspetiva ampla e minuciosa da Administração pública, destacando a sua relevância na promoção do bem-estar coletivo e na gestão eficaz dos recursos estatais.

Em Portugal, a estrutura do poder político é constitucionalmente estabelecida nos artigos 108.º a 111.º da CRP, com o povo a ser o detentor do poder, artigo 110.º da CRP.

Jorge Bonito destaca a essência e os princípios básicos que orientam a Administração pública. Segundo Bonito, a Administração pública "*visa à prossecução do interesse público*", o que indica que sua principal função é trabalhar em prol da comunidade. Assim, ela é guiada por um conjunto de princípios que asseguram que suas ações sejam realizadas de forma ética, justa e eficaz. Os princípios básicos da atividade administrativa incluem a legalidade, a justiça e a imparcialidade, a igualdade, a proporcionalidade, a colaboração e boa-fé, a informação e qualidade, a lealdade, a integridade e da competência e a responsabilidade⁶. A prossecução do serviço público diz respeito ao empenho constante de funcionários e entidades governamentais para atingir as metas e objetivos definidos para o bem-estar da sociedade. Isso inclui a execução eficiente de políticas públicas, a oferta de serviços de qualidade aos cidadãos, o incentivo à transparência e à responsabilidade na gestão dos recursos públicos, além da promoção da justiça social e do desenvolvimento sustentável.

Segundo Gonçalves, Pedro da Costa, no *Manual de Direito Administrativo* (2019), a Administração pública é encarregue de implementar das políticas públicas e fornecer serviços à sociedade, sempre em conformidade com os princípios e normas definidos pela legislação. O autor define a Administração pública como o agrupamento de órgãos, entidades e agentes que desempenham funções administrativas com a finalidade de satisfazer as necessidades coletivas e promover o bem comum. Gonçalves caracteriza a Administração pública como sendo composta por uma estrutura organizada e hierarquizada de órgãos e entidades que executam tarefas administrativas. Esta estrutura engloba a gestão direta (ministérios, secretarias) e a gestão indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista).

6 - Princípios gerais da atividade administrativa, refletidos nos artigos 3º e ss do Código Procedimento Administrativo (CPA) – Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de julho

Na obra *Lições de Direito Administrativo* (6.^a edição), Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, Vieira de Andrade, discute o conceito de Administração pública de forma detalhada, analisando suas diversas dimensões e particularidades. Ele destaca a definição de AP como a função do Estado que visa a satisfação das necessidades coletivas através da oferta de serviços públicos, regulação de atividades privadas e da implementação de políticas públicas.

João Caupers, jurista e professor, argumenta que a Administração pública não é apenas um conjunto de entidades e agentes estatais responsáveis pela execução das políticas, mas é também uma estrutura que deve funcionar dentro de um contexto legal estrito, respeitando os direitos dos cidadãos. Caupers destaca a relevância de diversos princípios que orientam a atuação da Administração pública, contudo reconhece que a Administração pública possui duas dimensões fundamentais. A primeira diz respeito ao dever da Administração pública em cumprir as leis e executar as decisões políticas estabelecidas pelos órgãos de soberania tais como o Parlamento e o Governo. Esta função abrange uma ampla variedade de tarefas, que vão desde a oferta de serviços públicos (educação, saúde, segurança social) até a administração dos recursos estatais, conhecida como Função Executiva. A segunda perspectiva é a de que a Administração pública deve servir o cidadão e o interesse público. Isso significa que todas as suas atividades devem ser orientadas por princípios básicos como a legalidade, imparcialidade, justiça, transparência e eficiência. A Administração tem a responsabilidade de garantir que as suas escolhas e ações favoreçam a comunidade e respeitem os direitos individuais.

Conforme Oliveira, Fernanda Paula e Dias, José Eduardo Figueiredo (2023, reimpr), *Noções Fundamentais de Direito Administrativo* (5.^a Edição), Coimbra, Almedina, a Administração pública é definida como o conjunto de órgãos, entidades e agentes que, sob a supervisão do governo, realizam atividades administrativas voltadas para a satisfação das necessidades coletivas e ao interesse público. A Administração pública é organizada em administração direta e indireta. A administração direta abrange as entidades que compõem a estrutura central do Estado, tais como ministérios e secretarias. A administração indireta engloba organizações com personalidade jurídica distinta, tais como autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Estes autores realçam a importância de uma estrutura clara e eficaz para assegurar a coordenação e a eficiência das tarefas administrativas. Ressaltando a sua estrutura, funções, princípios e desafios. Destaca-se a importância de uma gestão pública eficiente, ética e transparente, que atue sempre em prol do bem comum e da satisfação das necessidades coletivas. Indicam a necessidade de reformas administrativas para fomentar a modernização, a

transparência e a eficácia, por meio do uso de novas tecnologias, a simplificação de processos e do incentivo a cultura de inovação. Essas são algumas das ações propostas para melhorar a Administração pública. De acordo com Fernanda Paula Oliveira e José Eduardo Figueiredo Dias, esta necessidade terá de ser atendida através capacitação contínua e da responsabilidade dos funcionários públicos em assegurar a excelência dos serviços prestados, através de seleção, formação e comportamento ético. Oliveira e Dias ressaltam que a Administração pública também tem a função de garantir a legalidade e a justiça nas suas ações, atuando sempre de acordo com os princípios e normas definidas pelo direito administrativo. Vários princípios fundamentais orientam a Administração pública, incluindo o princípio da legalidade que exige que todas as ações sejam fundamentadas na lei, o princípio da impessoalidade que garante o tratamento equitativo dos cidadãos, o princípio da moralidade que exige ações éticas, o princípio da publicidade que exige transparência nas ações administrativas e o princípio da eficiência que exige o uso racional e eficaz dos recursos públicos. Esses princípios garantem que a Administração pública opere de maneira justa, transparente e eficiente, sempre visando o interesse público.

Vieira de Andrade reconhece a existência de obstáculos na Administração pública, tais como a burocracia excessiva, a corrupção e a ineficiência. Ele aborda a importância de reformas administrativas que fomentem a modernização, a transparência e a eficiência dos processos e estruturas administrativas, analisando a necessidade de reformas administrativas que promovam a modernização, a transparência e a eficácia dos processos e estruturas administrativas. Andrade descreve a gestão pública como uma entidade intrincada e crucial para o funcionamento do Estado e para a promoção do bem-estar coletivo. Ele destaca a relevância de uma gestão pública bem estruturada, eficaz, ética e transparente, orientada pelos princípios do direito administrativo e dedicada ao bem comum.

2.2 - Definição de Administração Pública

A administração indireta do estado diz respeito às entidades públicas que têm personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira, mesmo estando ligadas ao Estado. Essas entidades são criadas por lei para exercer funções específicas em nome do Estado, frequentemente com um alto nível de independência em relação ao governo central ou às autoridades locais. Muitos são os autores com obras nesta temática, no entanto destaco Freitas do Amaral ou Gomes Canotilho.

As entidades da administração indireta do estado possuem uma personalidade jurídica própria, separada do Estado. Isso significa que elas podem atuar como entidades jurídicas autónomas, capazes de celebrar contratos, adquirir bens e envolver-se em disputas judiciais.

Apesar de estarem sob a supervisão e ao controle do Estado, as entidades da administração indireta detêm um certo nível de autonomia administrativa em relação ao governo central. Significa que elas possuem autonomia para administrar e tomar decisões, dentro dos limites impostos pela lei que as institui e pelos propósitos definidos pelo Estado.

São estabelecidas com finalidade específica, para realizar tarefas específicas ou fornecer serviços especializados em setores como saúde, educação, cultura, infraestruturas, transportes, entre outras. Cada entidade possui uma missão particular definida pela lei que a estabelece.

Embora possuam autonomia administrativa, as entidades da administração indireta estão sujeitas a mecanismos de controle e supervisão por parte do Estado, que incluem auditorias, relatórios periódicos e avaliação de desempenho. Isso assegura que funcionem de acordo com as metas definidas pelo Estado e utilizem os recursos públicos de maneira eficiente e eficaz.

Exemplos de entidades da administração indireta incluem entidades públicas empresariais, fundações públicas e agências reguladoras. Estas organizações têm um papel crucial na execução de políticas públicas e na oferta de serviços essenciais à sociedade, complementando as ações do governo central e das autoridades locais.

As entidades da administração autónoma do Estado geralmente possuem uma missão definida e são responsáveis por realizar funções especializadas em campos como regulação, fiscalização, prestação de serviços públicos ou incentivo a atividades económicas e culturais. Estas operam dentro das restrições impostas pela lei que as cria e dos objetivos definidos pelo Estado, visando os interesses individuais das pessoas que as compõem e que determinam, de forma autónoma e com independência, a sua orientação e atividade. Temos assim na Administração Autónoma: a Administração Regional, a Administração Local e as Associações Públicas.

Estas entidades possuem um auto nível de autonomia administrativa e financeira em relação ao governo central ou ao poder executivo central. São criadas por lei e possuem personalidade jurídica própria, o que implica que podem atuar como entidades jurídicas autónomas, capazes de realizar contratos, adquirir bens, e participar em litígios. São elas:

Agências Reguladoras: organizações autónomas encarregadas de regular e supervisionar determinados setores específicos da economia, como energia, telecomunicações, transporte, entre outros;

Institutos Públicos: entidades criadas para exercer funções particulares em áreas como saúde, cultura, meio ambiente, entre outras, frequentemente atuando como prestadoras de serviços públicos especializados;

Organizações de Desenvolvimento Económico: agências de desenvolvimento regional ou local que visam fomentar o progresso económico e social de certas regiões ou segmentos da economia;

Institutos financeiros: entidades encarregadas de administrar fundos públicos, financiar projetos específicos, ou formular políticas financeiras.

Essas instituições da administração autónoma do Estado têm um papel crucial na execução das políticas públicas e na oferta de serviços essenciais à sociedade, complementando as ações do governo central e das autoridades locais. Contudo, é importante ressaltar que, mesmo possuindo autonomia, elas estão sujeitas a mecanismos de supervisão e controle por parte do Estado, assegurando que funcionem de acordo com os objetivos definindo e utilizem os recursos públicos de maneira eficiente e eficaz.

Existe a capacidade de determinadas entidades públicas administrarem as suas competências matérias com um grau de autonomia em relação ao governo central - a este conceito dá-se o nome de administração autónoma do Estado.

No que respeita à capacidade do Estado de elaborar, implementar e interpretar as suas próprias leis de maneira independente e soberana dá-se o nome de autonomia jurídica. Esta autonomia representa a soberania do Estado e garante que Portugal possa criar o seu próprio sistema legal, sem subordinação a autoridades externas, respeitando ao mesmo tempo os compromissos internacionais e a lei interna.

Simultaneamente temos a Autonomia administrativa, a qual diz respeito a entidades independentes que possuem a capacidade de tomar decisões administrativas sem a exigência de aprovação prévia do governo central, a Autonomia financeira, quando têm a capacidade de administrar seus próprios recursos financeiros, mesmo que possam estar sujeitas a certos controles e auditorias externas, e a Autonomia normativa, pois o Estado possui a capacidade para elaborar, implementar e alterar as suas próprias leis.

A Administração pública conta também com Autonomia disciplinar interna que diz respeito à capacidade das entidades públicas e administrativas dentro do Estado de regular, supervisionar e impor normas disciplinares aos seus membros, colaboradores ou entidades sob a sua responsabilidade. Conta com Autonomia sancionatória que é o direito que o Estado e suas

entidades possuem para aplicar penalidades, ou seja, punições, em resposta a violações de normas legais ou regulamentares; este poder representa uma manifestação da soberania do Estado e está associado à capacidade de preservar a ordem jurídica. Outra forma de autonomia importante é a Autonomia de orientação que diz respeito à capacidade da Administração pública de formular e implementar as suas políticas públicas e estratégias de governo de maneira independente, em conformidade com os princípios estabelecidos pela Constituição e pelas leis nacionais. Esta independência possibilita ao Estado definir prioridades, tomar decisões estratégicas e direcionar a administração pública para atingir objetivos de interesse público. Acresce a Autonomia organizativa que se refere à capacidade da Administração pública de estabelecer, organizar e administrar a sua própria organização interna, abrangendo tanto os órgãos de soberania quanto as entidades da Administração pública. Esta independência é crucial para o funcionamento eficaz e eficiente do Estado, possibilitando a adaptação da sua estrutura organizacional às necessidades e objetivos específicos em variados momentos.

Autonomia legislativa diz respeito à capacidade das entidades públicas, como regiões autónomas, autarquias locais, universidades, ordens profissionais e outras instituições públicas, de criarem e gerirem os seus próprios regulamentos. Estes regulamentos definem as normas internas de organização, funcionamento, competências e gestão dessas entidades. A autonomia legislativa representa a descentralização e a diversidade organizacional dentro do Estado, possibilitando que diversas entidades moldem a sua estrutura.

O autogoverno e autonomia política são princípios essenciais que fundamentam o conceito de soberania nacional e a independência política e administrativa do país. *Autogoverno* diz respeito à capacidade da Administração pública de se autoadministrar e se autogerir de forma soberana, ou seja, de governar-se a si próprio sem a intervenção de terceiros. Este conceito engloba tanto a independência interna do Estado em relação à sua organização e funcionamento quanto a sua soberania externa no cenário internacional. Autonomia Política porque, na maioria dos casos, a autonomia envolve a capacidade de escolher seus próprios líderes ou representantes, incentivando a descentralização do poder.

2.3 - Administração Autónoma

A administração autónoma do Estado é um elemento essencial da governação moderna, incentivando a eficiência, a participação democrática e o respeito à diversidade regional. Contudo, para garantir a eficácia da autonomia, é crucial implementar mecanismos apropriados de coordenação, supervisão e responsabilização, garantindo que as entidades autónomas

funcionem de forma transparente e responsável. Tem como principais objetivos a eficiência e efetividade, já que administração autónoma pode ser mais eficiente e efetiva na gestão de recursos e na prestação de serviços devido à proximidade com os cidadãos e uma maior independência e envolvimento dos cidadãos fortalecendo a democracia local. Esta proximidade traduz-se em Diversidade e Pluralismo, no sentido em que a administração autónoma possibilita uma melhor adaptação às particularidades regionais ou locais, respeitando a diversidade cultural, social e económica.

Como se de uma análise SWOT se tratasse, é possível identificar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da Administração:

- **Coordenação e Controle:** Um dos principais desafios é garantir a coordenação entre as entidades autónomas e o governo central, evitando duplicação de esforços e conflitos de competências;
- **Responsabilidade e *Accountability*:** A autonomia pode dificultar a responsabilização das entidades autónomas, exigindo mecanismos robustos de transparência e controle;
- **Desigualdade Regional:** existe o risco de que a autonomia acentue as desigualdades regionais, especialmente se algumas regiões forem mais ricas ou tiverem mais capacidade administrativa do que outras;

Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none">• Proximidade aos Cidadãos• Identidade Regional• Autonomia Político-Administrativa• Instituições Regionais Fortes	<p style="text-align: center;">Oportunidade</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoios da União Europeia• Inovação e Sustentabilidade• Turismo e Valorização das Especificidades Locais• Descentralização do Governo Central
<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Dependência Financeira do Governo Central• Escassez de Recursos Humanos Qualificados• Infraestruturas Limitadas• Dificuldades de Coordenação com o Governo Central	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">• Vulnerabilidade Económica• Conflitos de Competência com o Governo Central• Instabilidade Política• Pressões Demográficas

Muito importante são as ferramentas de controle e supervisão. Existem mecanismos de fiscalização internos e externos, incluindo os próprios cidadãos. Internamente, as entidades autónomas possuem os seus próprios sistemas de auditoria e controle financeiro e administrativo. Em relação à supervisão externa, são sujeitas ao controle e fiscalização dos tribunais, em particular do Tribunal de Contas, a auditorias independentes e às entidades de controle do governo central. No que se refere aos cidadãos, ocorre por meio da participação ativa dos cidadãos e da sociedade civil na supervisão das atividades das entidades autónomas, bem como na tomada de decisões públicas, por meio de instrumentos como consultas públicas, audiências e outras modalidades de envolvimento direto e indireto. Isso consolida a democracia e amplia a participação política.

No Manual de Administração e Governação Pública (2019/2020), (vols. I e II), Nuno Miguel Cunha Rolo aborda a Administração pública, destacando elementos fundamentais que orientam a gestão e o direcionamento dos assuntos públicos. Rolo caracteriza governança na Administração pública como o agrupamento de processos, estruturas e mecanismos utilizados para orientar, supervisionar e responsabilizar a Administração pública. Governar implica a tomada de decisões, a implementação de políticas e a prestação de contas aos cidadãos. De acordo com este autor, uma boa governança é caracterizada pela transparência, eficiência, participação e responsabilidade, sendo essencial para o funcionamento eficiente e ético do setor público.

Rolo enfatiza a necessidade de uma estrutura organizacional nítida e claramente definida para garantir a coordenação e eficácia das atividades administrativas. As estruturas de governança incluem as entidades responsáveis pela direção e controle, tais como ministérios, secretarias e agências reguladoras, e também as entidades de gestão indireta, tais como autarquias, fundações e empresas públicas.

A governança na gestão pública envolve processos decisórios transparentes, participativos e fundamentados em evidências. Esses procedimentos devem garantir que as decisões sejam realizadas conforme os interesses públicos e as leis vigentes.

Estes princípios são fundamentais para assegurar que a gestão pública funcione de forma equitativa, transparente e eficaz, sempre com foco no bem público e na melhoria constante dos serviços oferecidos.

A transparência na Administração pública implica a divulgação clara e acessível das informações sobre a gestão e as ações das Autarquias. Isso abrange a divulgação e publicação de relatórios, orçamentos e resultados das políticas públicas.

O envolvimento dos cidadãos é um elemento essencial para a governança pública. Rolo aborda a importância de incluir a sociedade civil no processo de formulação e implementação de políticas públicas. A participação dos cidadãos pode ser realizada por meio de consultas públicas, audiências, conselhos participativos e outras formas de envolvimento, consolidando a democracia e a legitimidade das ações do governo.

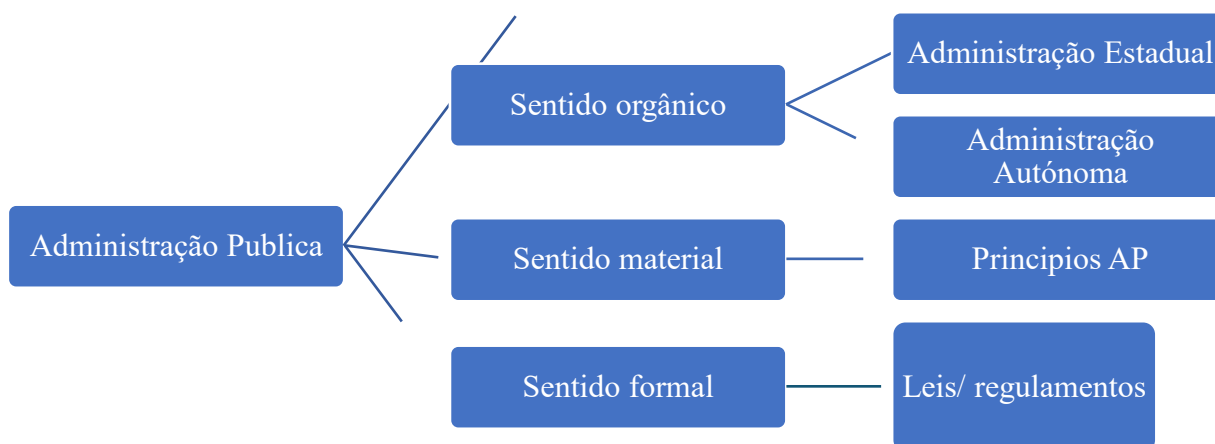
A governança engloba mecanismos robustos de controle e fiscalização, tanto internos quanto externos. Esses mecanismos asseguram que as ações da Administração pública estejam em

conformidade com as leis e os princípios éticos, apesar de reconhecer os desafios enfrentados pela governança na Administração pública, tais como a corrupção, a burocracia excessiva e a resistência à mudança. Ele propõe a necessidade de reformas que promovam a transparência, a inovação e a eficácia.

Gonçalves, Pedro da Costa (2019), discute o conceito de Estado administrativo, que se refere ao conjunto de atividades e estruturas através das quais o Estado desempenha as suas funções administrativas. Este princípio é fundamental para entender como o poder público se estrutura para executar as suas tarefas e para a fornecer serviços à comunidade. Gonçalves destaca que o Estado administrador se distingue de outras funções estatais, como a de legislador ou de juiz, devido ao seu foco na gestão pública e na execução de políticas públicas.

O Estado administrativo é definido por uma organização hierarquizada de órgãos e entidades encarregados de gerir recursos, regular atividades e prover serviços essenciais aos cidadãos. Nesta obra, Gonçalves investiga os fundamentos teóricos e práticos que influenciaram o funcionamento e progresso do Estado administrativo, espelhando as alterações nas necessidades sociais e nas exigências por eficácia e transparência na gestão pública.

Segundo Gonçalves, o Estado Administrativo faz-se presente em várias áreas da vida dos cidadãos, abrangendo a prestação de serviços fundamentais como saúde, educação, segurança, transporte e saneamento básico. Esses serviços são estruturados, normalizados e monitorados pelo governo, assegurando que os cidadãos possam satisfazer as suas necessidades básicas e essenciais. A elaboração e implementação de regras e regulamentos com o objetivo de salvaguardar os interesses públicos, tais como leis de trânsito, regulamentos ambientais, regras de saúde pública, entre outros. O Estado administrativo garante o cumprimento dessas normas, fomentando a ordem e a segurança na comunidade. A execução de políticas sociais voltadas para a proteção dos mais vulneráveis, tais como sistemas de proteção social, programas de assistência social, entre outras ações que visam diminuir as desigualdades e fomentar a justiça social. A ação económica por meio de políticas de estímulo, regulação de mercados e suporte ao crescimento sustentável. A gestão pública tem um papel ativo na construção de um cenário económico estável e propício ao desenvolvimento.



Estado Administrador	Refere-se ao papel do Estado como gestor de serviços públicos e recursos em prol do interesse coletivo.
Administração Pública	Conjunto de órgãos e entidades que atuam na execução de políticas públicas e gestão do interesse público
Sentido Orgânico (Esqueleto da Administração)	Estrutura administrativa que inclui diversos níveis de administração conforme a divisão territorial e funcional
Administração Estadual	Parte da Administração pública que opera diretamente sob a tutela do Governo Central (ex.: Ministérios, Direções-Gerais)
Administração Autónoma	Parte da Administração pública com autonomia político-administrativa para gerir certas áreas, ajustada às necessidades locais
Administração Autónoma Territorial	Refere-se à gestão autónoma dentro de uma determinada área geográfica
Regiões Autónomas	Áreas com autonomia especial, como os Açores e Madeira, com governos e parlamentos regionais
Regiões Administrativas	Regiões que, embora previstas constitucionalmente, ainda não existem formalmente em Portugal.

Autarquias Locais	Entidades administrativas territoriais locais (ex.: Municípios e Freguesias) com autonomia na gestão de interesses próprios
-------------------	---

Quando falamos sobre a função ou o conteúdo das atividades da AP, isto é, as tarefas práticas que ela realiza para atingir suas metas e objetivos, estamos a referir-nos ao aspeto material. Isto inclui o conteúdo das atividades da Administração pública, como a oferta de serviços à população, a implementação de políticas governamentais e a execução de tarefas administrativas tangíveis.

Quando abordamos a estrutura organizacional e os aspetos jurídicos da Administração pública, abrangendo a criação e regulamentação de entidades e órgãos administrativos, estamos a referir-nos ao Sentido orgânico da AP, abrangendo a formação e regulamentação de entidades e órgãos administrativos, além da maneira como a administração é legalmente estruturada.

Em relação à gestão de entidades corporativas públicas que possuem autonomia na gestão interna e financeira, tais como empresas públicas e outras entidades com personalidade jurídica distinta (conceito que é conhecido como Administração Autónoma Corporativa) dispõem personalidade jurídica própria que são administradas de forma autónoma em relação ao governo central, incluindo empresas públicas e outras entidades com administração autónoma.

O Estado Judicial também se refere ao Estado exercendo a função jurisdicional, por meio de tribunais e juízes, com o objetivo de garantir a justiça e a execução das leis. Este princípio está ligado à autonomia e ao funcionamento da autoridade judicial.

Referência ainda para a Administração Autónoma Corporativa que se refere a um tipo de AP que possui autonomia na gestão das suas próprias atividades, porém, opera dentro de uma estrutura jurídica e administrativa independente. Esta administração é normalmente aplicada a entidades corporativas com um objetivo específico, tais como empresas públicas, institutos, fundações ou ordens profissionais, que possuem autonomia jurídica própria e operam com um certo nível de independência em relação à administração central do Estado. As características fundamentais são a autonomia administrativa e financeira pois possuem autonomia para administrar os seus recursos financeiros, realizar a sua administração interna e tomar decisões relacionadas ao seu funcionamento, sem a necessidade de aprovação direta do governo central para cada medida administrativa. Tem também personalidade jurídica própria, pois as entidades com administração autónoma corporativa têm personalidade jurídica distinta do Estado, o que

implica que podem realizar contratos, ter património próprio e assumir responsabilidades jurídica independentes. Ainda possuem uma missão específica, já que geralmente são criadas para realizar uma missão ou função pública específica, como a gestão de um serviço público (por exemplo, transportes públicos, energia) ou a regulamentação de uma profissão (como ordens de engenheiros ou advogados). Por fim, a regulamentação e supervisão, porque embora possuam autonomia, essas entidades ainda estão sujeitas a regulamentações e supervisão por parte do Estado ou outros órgãos reguladores para garantir que atuem em conformidade com o interesse público.

São exemplos de Administração Autónoma Corporativa as Empresas Públicas como a EDP (Eletricidade de Portugal) ou a TAP (Transportes Aéreos Portugueses), antes das privatizações. Essas companhias funcionavam de forma autónoma, porém, com a obrigação de fornecer serviços de interesse público. Também são consideradas neste grupo as Ordens Profissionais, como a Ordem dos Médicos ou a Ordem dos Advogados, que possuem autonomia para regular o exercício de suas respetivas profissões e salvaguardar os interesses de seus integrantes, ao mesmo tempo que defendem o interesse público. Ainda existem Institutos e Fundações do Estado, como o Instituto Nacional de Estatística (INE) ou a Fundação para a Ciência e Tecnologia, que funcionam com uma estrutura de administração autónoma, porém possuem responsabilidades perante o governo.

A Administração Autónoma Corporativa possibilita que determinados serviços ou atividades sejam administrados com mais flexibilidade e eficácia, uma vez que as organizações possuem mais autonomia para tomar decisões ágeis e adequadas às suas demandas operacionais. Simultaneamente, por estarem em campos de interesse público, precisam de regulação cuidadosa para prevenir desvios do interesse coletivo e assegurar transparência e responsabilidade.

De acordo com Gonçalves, o interesse público simboliza as metas e necessidades coletivas que o Estado deve fomentar e salvaguardar, em oposição aos interesses individuais ou privados. A definição de interesse público é um conjunto de valores e metas que visam o bem-estar da comunidade em geral. Trata-se de um conceito mutável que se pode alterar conforme as mudanças nas condições sociais, económicas e políticas. Gonçalves destaca que o interesse público vai além dos interesses individuais, sendo um conceito que vai além das aspirações individuais e visa o bem coletivo. Conforme Gonçalves (2019), "o papel do estado judiciário é crucial para assegurar a justiça e a execução das leis".

Para este trabalho importa destacar a Administração Autónoma Territorial. Esta administração refere-se às entidades públicas que, embora integradas no Estado, possuem autonomia administrativa e financeira para gerir os interesses específicos das suas comunidades locais. Esta categoria inclui principalmente as Autarquias Locais (Municípios e Freguesias) e as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Esta autonomia no caso das regiões autónomas pode ser muito alargada ao nível administrativo, político e legislativo.

A Administração pública desempenha um papel central no funcionamento do Estado quer ao nível local e central e na prestação de serviços à sociedade, sendo essencial para a implementação das políticas públicas e a promoção do interesse coletivo. As suas competências são vastas e variadas, espelhando a complexidade das responsabilidades do Estado contemporâneo. Estas competências podem ser agrupadas em áreas fundamentais que vão desde a implementação de políticas públicas à administração de recursos, regulação e supervisão, inovação e transparência, entre outros aspetos. O desenvolvimento de tais competências é crucial para assegurar a eficiência, eficácia e legitimidade da ação pública.

Um dos papéis essenciais da Administração pública é a execução de políticas públicas estabelecidas pelo Estado. Esta competência implica a transformação das orientações políticas em ações concretas, que se materializam na prestação de serviços fundamentais, tais como saúde, educação, segurança e justiça. A eficiência com que a Administração pública desempenha esta função está diretamente ligada à sua capacidade de planear, coordenar e executar as medidas necessárias para atingir as metas estabelecidas pelas autoridades políticas. Este papel de implementação requer não apenas capacidade técnica e operacional, mas também adaptabilidade para ajustar as políticas às circunstâncias e necessidades locais e regionais (Ferreira, 2017).

A Administração pública é responsável pela gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos que são colocados à disposição do Estado para o desempenho das suas funções. Neste contexto, a competência para administrar recursos públicos envolve a elaboração e execução do orçamento, a arrecadação de receitas fiscais, a alocação eficiente dos recursos, e a supervisão da despesa pública, garantindo que estas sejam realizadas de maneira transparente e em conformidade com os princípios da legalidade e da responsabilidade financeira (Cunha, 2019). Além disso, a gestão dos recursos humanos é uma área crucial, dado que a eficiência da Administração pública depende da qualificação, motivação e desempenho dos seus colaboradores.

A Administração pública também possui uma competência crucial na regulação e fiscalização de setores estratégicos da economia e da sociedade. As atividades de regulação envolvem a formulação de normas e orientações com o objetivo de orientar o comportamento de indivíduos e organizações, garantindo que atuem conforme o interesse coletivo. Por outro lado, a fiscalização consiste em verificar o cumprimento dessas normas e em aplicar penalidades em situações de incumprimento. Esta competência é especialmente importante em áreas como o ambiente, a saúde pública, a segurança alimentar, as telecomunicações, e a proteção do consumidor. A manutenção do equilíbrio entre regulação e liberdade de mercado é uma das principais obrigações da Administração pública, sendo fundamental para assegurar tanto a proteção dos cidadãos quanto a promoção de um ambiente económico saudável.

A oferta de serviços públicos é um dos aspetos mais evidentes da Administração pública, sendo uma das áreas onde a excelência do seu funcionamento afeta diretamente a vida dos cidadãos. A função da Administração pública é garantir que serviços fundamentais, como educação, saúde, segurança social e infraestruturas, estejam ao alcance de todos os cidadãos de maneira justa e eficaz. A excelência e a disponibilidade desses serviços são elementos cruciais para o bem-estar social e para a perceção pública da legitimidade e efetividade do Estado (Pereira, 2021).

A competência de planeamento e gestão estratégica é crucial para que a Administração pública possa atuar de maneira proactiva, prevendo desafios futuros e formulando políticas que garantam o desenvolvimento sustentável a longo prazo. Esta competência engloba a capacidade de realizar diagnósticos sobre as necessidades e condições da sociedade, bem como a formulação de estratégias de atuação que orientem a intervenção pública de maneira eficiente e coordenada (Dias, 2018). No cenário de transformações tecnológicas, demográficas e ambientais que caracterizam o século XXI, a capacidade de planeamento estratégico tornou-se um fator crucial para as administrações públicas em todo o mundo.

A função da Administração pública é assegurar os direitos básicos dos cidadãos, como a igualdade perante a lei, o acesso à justiça, a proteção social e o direito à educação e saúde. Esta competência implica a criação de mecanismos que garantam a salvaguarda dos direitos individuais e coletivos, incluindo sistemas de atendimento ao cidadão, procedimentos administrativos transparentes e acessíveis, e a mediação em conflitos que envolvem direitos sociais e civis.

A capacidade de inovação administrativa é outra competência cada vez mais importante, à medida que as administrações públicas lidam com desafios complexos que exigem soluções criativas e eficazes. A modernização da Administração pública inclui a digitalização de processos, a implementação de sistemas de e-governance, a adoção de novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços, e a promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação contínua (Silva, 2020). Tais alterações são essenciais para tornar a Administração pública mais eficiente, transparente e próxima dos cidadãos.

A transparência e a responsabilidade são princípios fundamentais da Administração pública moderna e constituem uma competência crucial para a preservar da confiança pública nas instituições. A Administração pública deve atuar com transparência, proporcionando aos cidadãos informações sobre as suas ações, decisões e gestão de recursos. Além disso, é necessário garantir que os seus gestores e funcionários sejam responsáveis pelas suas ações e decisões, certificando-se que atuam de acordo com os princípios éticos e legais definidos (Amaral, 2019).

As competências da Administração pública são vastas e complexas, espelhando a variedade de funções que esta exerce no âmbito do Estado e da sociedade. Desde a implementação de políticas públicas até à gestão de recursos, incluindo regulação, fornecimento de serviços e inovação, a Administração pública precisa estar constantemente preparada para responder às necessidades dos cidadãos e aos desafios do contexto global. O desenvolvimento contínuo destas competências é essencial para assegurar uma administração eficaz, equitativa e em consonância com os princípios democráticos, esta é, assim, a base do processo de descentralização.

O princípio da Supremacia do Interesse Público é fundamental no direito administrativo, determinando que o interesse público deve prevalecer sobre os interesses privados. Esta supremacia legitima várias ações da Administração pública, como a expropriação de bens privados para obras de utilidade pública. Gonçalves ressalva que essa supremacia, no entanto, não deve ser exercida de maneira arbitrária, mas sim dentro dos parâmetros legais e respeitando os direitos fundamentais dos cidadãos.

A Administração pública dispõe de vários recursos legais e administrativos para garantir a salvaguarda e a promoção do interesse público, incluindo a elaboração de regulamentos, a implementação de políticas públicas, e a fiscalização de atividades económicas e sociais.

Gonçalves destaca a relevância do controle administrativo e judicial para assegurar que a atuação do Estado esteja sempre em sintonia com o interesse público.

A clareza nas ações governamentais e o envolvimento dos cidadãos nos processos decisórios são fundamentais para a definição e a concretização do interesse público. Gonçalves defende que a participação ativa dos cidadãos auxilia na identificação das necessidades coletivas e na validação das ações da Administração pública.

2.4 - Transferência de competências e órgãos autárquicos

Embora a história da Administração local tenha as suas raízes no período medieval, época em que começou a haver uma ocupação humana irregular do território nacional, é somente após a revolução de abril que a atual Constituição (1976), cuja versão original data de (1822), vem de forma clara instituir ou retomar a figura da Administração Local.

Com a Constituição de 1976, surgem vários princípios: o Princípio da unidade do estado e o Princípio da Autonomia das Autarquias Locais, associado à descentralização burocrática e ao sufrágio direto e universal, que levam à implementação do regime democrático, fazendo a Administração pública presenciar um movimento descentralizador das competências da Administração Central para as Autarquias Locais.

Esta tendência de descentralização promoveu a independência dos municípios, mas também as vem responsabilizar pelas suas escolhas de gestão e utilização de dinheiros públicos.

A pressão sobre as Autarquias Locais é enorme, tanto pelo aumento crescente de solicitações, quer pela diminuição generalizada dos recursos. Isso gera até alguns desafios em definir o papel das autarquias locais na sociedade, nas modalidades e limites de financiamento e de intervenção social.

As Autarquias Locais constituem uma entidade complexa, tendo como desafio estabelecer relações quer com diversas entidades quer com os cidadãos, equilibrando a cultura e peso da história local, com o desempenho cada vez mais rigoroso e abrangente de novas funções. Isso implica novos patamares de rigor e qualidade no seu desempenho e na eficiência da gestão de recursos disponíveis, apesar da complexidade que acarreta (os eleitos; os funcionários autárquicos; a população, os eleitores; os clientes e consumidores; os residentes ou, simplesmente, os visitantes).

De acordo com o Portal Autárquico da Direção Geral da Administração Local⁷ - DGAL, “o universo da administração local é constituído pelas autarquias locais - municípios e freguesias, pelas entidades intermunicipais - áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais, pelas associações de fins específicos de municípios e freguesias e pelas empresas locais”.

Conforme os artigos 235.º e seguintes da Constituição da República Portuguesa, as autarquias locais são entidades territoriais com órgãos representativos, destinadas a promover os interesses das respetivas populações. Elas têm atribuições, estrutura e competências próprias, conforme o n.º 1 do artigo 237.º, possuem património e finanças próprios, conforme o n.º 1 do artigo 238.º, possuem poder regulamentar próprio dentro dos limites da Constituição – n.º 1 do artigo 241.º - e possuem quadros de pessoal próprios, conforme artigo 243.º da mesma Lei. Portanto, as autarquias locais são entidades autónomas, apesar de poderem ser supervisionadas ou subsidiadas pelo Estado, conforme a lei fundamental (artigos 242.º e n.º 3 do artigo 243.º). Os seus representantes são selecionados por meio de um processo eleitoral.

O sistema jurídico das autarquias locais é basicamente estabelecido por três leis: a CPR, conforme mencionado anteriormente, nos seus artigos 235.º e seguintes; a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que institui o Regime Jurídico das Autarquias Locais (RJAL), e, finalmente, a Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, que define a estrutura de competências e o funcionamento dos órgãos municipais e das freguesias, apesar de ter sido parcialmente substituída pelo RJAL.

O n.º 1 do artigo 236.º da CRP, diz-nos que no continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas. Iniciando uma breve análise sobre estes três órgãos, e cruzando as leis em vigor, podemos afirmar que um município é uma divisão territorial do Estado, que tem autonomia administrativa, e tem como órgãos representativos (...) a assembleia municipal (órgão deliberativo) e a câmara municipal (órgão executivo) – artigo 250º da CRP.

A assembleia municipal é, nos termos do artigo 251.º da CRP, conjugado com o n.º 2 do artigo 5.º do RJAL, o órgão deliberativo do município, e é constituída por membros por inerência – presidentes das juntas de freguesias – e membros eleitos – em número superior ao dos presidentes das juntas de freguesia que a integram. Tem como funções primordiais, de acordo com o artigo 25.º da RJAL, a apreciação e fiscalização da Câmara Municipal, mas também a de decisão superior. Reúne cinco vezes por ano em reuniões ordinárias: fevereiro, abril, junho, setembro e novembro ou dezembro – artigo 27.º do RJAL e, extraordinariamente, por iniciativa

7 - <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/>

do seu presidente, ou a requerimento do presidente da Câmara, de um terço dos seus membros e/ou de um número de cidadãos eleitores inscritos no recenseamento eleitoral do município equivalente a 5% do número de cidadãos eleitores até ao limite máximo de 2500 – artigo 28.º do RJAL

A câmara municipal é o outro órgão representativo do Município (n.º 2 do artigo 5.º do RJAL) e constitui o órgão executivo colegial (artigo 252.º da CRP, conjugado com o n.º 2 do artigo 6.º do RJAL) a quem está atribuída as competências materiais e as de funcionamento previstas no RJAL.

É composta pelo presidente e pelos vereadores, eleitos diretamente pela população registada no recenseamento eleitoral municipal (artigo 57.º da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, com alterações). As sessões da Câmara Municipal ocorrem semanalmente, a menos que seja determinado que sejam quinzenais (n.º 1 do artigo 40.º do RJAL).

De acordo com o artigo 32.º do RJAL, a câmara municipal tem a possibilidade de delegar a maior parte dessas atribuições no presidente da Câmara, que por sua vez, pode subdelegar aos vereadores - conforme o artigo 34.º do RJAL. No entanto, há atribuições que são exclusivamente da Câmara municipal e que, de acordo com o n.º 1 do mesmo artigo 34.º, são intransferíveis. Entre elas, está a elaboração e submissão à aprovação da assembleia municipal dos planos necessários para a execução das responsabilidades municipais [alínea a) do n.º 1 do artigo 33.º do RJAL].

É importante destacar a função de um Presidente da Câmara Municipal, que mesmo não sendo reconhecido pela legislação atual como um órgão executivo, possui diversas competências próprias e delegadas, exercendo, além da presidência, funções executivas e decisórias, conforme estabelecido no artigo 35.º do RJAL.

Em relação às freguesias, formadas por assembleias de freguesia e juntas de freguesia, têm as suas responsabilidades estabelecidas no artigo 7.º do RJAL, que enfatiza principalmente e de maneira simplista a gestão dos bens sob sua jurisdição.

Tal como na assembleia municipal, a formação da assembleia de freguesia depende do número de eleitores registados em cada freguesia, conforme estabelecido no artigo 5.º da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, na redação atual.

Por outro lado, a Junta de Freguesia, composta por um presidente e dois vogais, realiza reuniões ordinárias a cada quinze dias ou mensalmente, podendo ocorrer reuniões extraordinárias quando necessário. Com competências claramente estabelecidas no artigo 16.º e seguintes do RAJL, é principalmente a interação com o povo que forma a sua comunidade e que estabelece as suas competências.

As comunidades intermunicipais são entidades formadas por autarquias locais, conforme estabelecido no n.º 2 do artigo 63.º do RJAL. A constituição dessas entidades é responsabilidade das Câmaras Municipais, enquanto as Assembleias Municipais aprovam o acordo constitutivo que estabelece os seus estatutos (n.º 1 do artigo 80.º do RJAL). Entre as responsabilidades das Comunidades Intermunicipais estão o planeamento das atividades de entidades públicas, de natureza supramunicipal (alínea d) do n.º 1 do artigo 81.º do RJAL), além de garantir a coordenação das ações entre os municípios e os serviços do governo central em várias áreas (n.º 2 do artigo 81.º do RJAL). De acordo com o artigo 104.º do RJAL, o seu funcionamento é regido pelo regime jurídico aplicável aos órgãos municipais, em tudo que não esteja ali explicitamente estabelecido.

2.5 - O Processo de Descentralização

A evolução do processo de descentralização em Portugal data à transição para a democracia em 1974, sendo caracterizada por discussões políticas, propostas legislativas e referendos que espelham distintas perspetivas sobre a estrutura territorial do país.

Depois do fim do regime ditatorial e da Revolução dos Cravos, ocorreu um debate aceso acerca da necessidade de descentralização administrativa e regionalização em Portugal. Contudo, neste período, as prioridades eram frequentemente direcionadas para a consolidação da democracia e a criação de uma infraestrutura institucional básica, o que alongou a execução de ações de regionalização.

Em 1998, aconteceu o primeiro referendo sobre a regionalização em Portugal, onde a proposta foi rejeitada pela maioria dos votantes.

2.6 - Descentralização em Portugal

A regionalização, as Câmaras Municipais, as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR's), as Comunidades Intermunicipais (CIM's) e as Regiões Autónomas

constituem componentes fundamentais na estrutura da administração territorial em Portugal. Estes elementos refletem a tentativa de descentralização e desconcentração administrativa no país, com o objetivo de um maior equilíbrio territorial e de uma gestão pública mais eficiente e próxima dos cidadãos.

Será necessário analisar a função, as implicações e os desafios de cada uma destas entidades no contexto da organização administrativa do Estado português, com especial foco na regionalização enquanto projeto inacabado.

O processo de regionalização, que consiste na formação de regiões administrativas, foi estabelecido pela Constituição da República Portuguesa de 1976 como uma ferramenta para a descentralização do poder político e administrativo. A regionalização tinha como objetivo estabelecer regiões administrativas com órgãos de poder próprios, eleitos democraticamente, e atribuições descentralizadas do governo central. Após o referendo, a criação das regiões administrativas foi adiada indefinidamente. Em resposta à ausência de regiões, foram estabelecidas outras entidades, como as Áreas Metropolitanas, Comunidades Intermunicipais e Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, para coordenar políticas públicas em nível regional.

O referendo de 1998, de caráter consultivo, teve uma maioria esmagadora de votos contra a formação de regiões administrativas, o que impediu o progresso deste processo. Desde então, a discussão acerca da regionalização tem sido caracterizada por preocupações com a fragmentação administrativa, sobreposição de competências e potenciais ineficiências. No entanto, existem argumentos sólidos a favor da regionalização, como o estímulo à coesão territorial e a otimização da administração dos recursos públicos de acordo com as particularidades regionais.

A falta de regiões administrativas evidencia uma lacuna no processo de descentralização, o que dificulta a execução de políticas públicas adequadas às circunstâncias locais. Se implementadas, as regiões administrativas poderiam atuar como mecanismos de governação intermédia entre o governo central e os municípios, com a capacidade de melhor distribuir os recursos e acolher de maneira mais apropriada as necessidades regionais. A falta desta camada administrativa dificulta a efetiva aplicação do princípio da subsidiariedade, crucial para uma governação moderna.

As Câmaras Municipais são o alicerce da gestão local em Portugal, exercendo um papel fundamental na administração dos interesses das comunidades locais. São responsáveis em áreas como administração urbana, educação, saúde, assistência social, cultura e desporto, assumindo a implementação de políticas públicas no nível mais próximo dos cidadãos.

A falta de uma verdadeira regionalização tem levado as Câmaras Municipais a assumir um papel ainda mais significativo, frequentemente assumindo responsabilidades que, numa gestão regionalizada, poderiam ser administradas de maneira mais eficiente por entidades regionais. Esta sobrecarga pode levar a restrições na capacidade de resposta dos municípios, particularmente em setores que necessitam de maior coordenação entre municípios ou regiões. Também a alta autonomia das Câmaras Municipais resulta numa variedade de práticas de administração local, o que pode levar a diferenças regionais na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços públicos. Portanto, apesar de serem essenciais, as Câmaras Municipais deparam-se com desafios ligados à sua capacidade de lidar com questões regionais que ultrapassam os limites municipais, intermunicipais ou regionais.

As Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR's) apresentam-se como entidades descentralizadas da Administração central, com atribuições no planeamento regional, administração de fundos comunitários e coordenação de políticas públicas de desenvolvimento regional. As CCDR's são percebidas como um esforço para suprir a falta de regiões administrativas, proporcionando um nível de Administração regional dentro de um contexto de descentralização administrativa. Embora tenham uma função estratégica, as CCDR's enfrentam restrições inerentes à sua condição, porque são entidades nomeadas e não votadas, o que as torna dependentes do governo central. Este facto suscita dúvidas sobre a legitimidade democrática das decisões tomadas em nível regional e restringe a aptidão das CCDR's de fomentar uma autêntica autonomia regional. Portanto, apesar das CCDR's terem um papel crucial, elas não são a única fonte de influência.

As Comunidades Intermunicipais (CIM's) são um esforço recente para fomentar a colaboração entre municípios em regiões geográficas próximas, sem, no entanto, estabelecerem regiões administrativas. As CIM's possuem competências em setores como planeamento territorial, transporte, educação e administração de infraestruturas e são formadas pelos presidentes das Câmaras Municipais dos municípios membros. Apesar de as CIM's serem um instrumento eficiente para fomentar a colaboração entre municípios e a execução de políticas conjuntas, a sua estrutura organizacional não possui poder suficiente e recursos próprios suficientes, o que

restringe o seu efeito. Além disso, por não serem diretamente escolhidas pelo povo, enfrentam o mesmo déficit democrático que as CCDR's, sendo vistas como entidades técnicas com reduzida representatividade popular. O modelo das CIM's tem provado ser eficaz na resolução de problemas regionais, contudo, sua efetividade está diretamente relacionada com a capacidade dos municípios membros cooperarem de maneira harmoniosa. Frequentemente, a exigência de consenso retarda a tomada de decisões, particularmente em assuntos que envolvem conflitos de interesses entre as cidades.

Os Arquipélagos da Madeira e dos Açores são os únicos exemplos de descentralização administrativa genuína em Portugal, com autonomia político-administrativa garantida pela Constituição. Estas regiões contam com governos independentes, habilitados para legislar e gerir em várias áreas, incluindo educação, saúde e ordenamento territorial, dentro das fronteiras definidas pela Constituição.

A autonomia nas regiões autónomas é amplamente reconhecida como um modelo de descentralização eficaz, possibilitando uma administração mais adequada às particularidades geográficas, económicas e sociais das ilhas. Contudo, as áreas autónomas deparam-se com obstáculos ligados à sua dependência financeira do governo central, o que pode restringir a sua autonomia efetiva. A experiência das Regiões Autónomas pode ser considerada um modelo bem-sucedido de regionalização, contrastando com a falta de ação no continente. No entanto, a singularidade do cenário insular complica a aplicação deste modelo no continente, onde as desigualdades regionais são mais complexas e as realidades económicas e sociais são mais variadas.

A falta de regiões administrativas no território português representa um grande déficit no processo de descentralização, que as CCDR's e CIM's procuram preencher, mesmo com restrições claras em relação à autonomia e eficiência. As Câmaras Municipais continuam a ser o alicerce fundamental da Administração local, contudo, a sobrecarga de tarefas, juntamente com a ausência de uma real regionalização, prejudica sua capacidade de lidar efetivamente com questões de abrangência regional. Embora as CCDR's e CIM's tenham um papel crucial na coordenação intermunicipal e regional, elas não têm legitimidade democrática nem possuem poder de decisão efetivo. Por outro lado, as Regiões Autónomas oferecem um modelo de descentralização mais eficiente, embora restrito ao cenário insular. Esta análise é alvo de análise por Freitas do Amaral e Pereira Silva na obra "Estudo aprofundado sobre a problemática da Regionalização".

Este contexto indica a importância de retomar a discussão sobre a regionalização no continente, visando estabelecer uma estrutura administrativa que possibilite uma administração mais eficaz e justa dos recursos e políticas públicas, honrando as particularidades regionais e fomentando um desenvolvimento territorial equilibrado.

De entre várias outras atribuições que têm sido delegadas da Administração Central para o Poder local, destacam-se a educação, a saúde e a assistência social. Ambas são extremamente complexas, considerando a qualidade e a importância que os cidadãos lhes atribuem, o que resultou em um possível adiamento dessa aceitação pelos Municípios. Estas transferências foram concretizadas através do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro (Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação), através do Decreto-Lei n.º 23/2019, de 30 de janeiro (Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da saúde) e através do Decreto-Lei n.º 55/2020, de 12 de agosto (Concretiza a transferência de competências dos Órgãos Municipais das Entidades Intermunicipais no domínio da Ação Social).

O setor da saúde é um exemplo recente de implementação da transferência de competências para a Administração Local. No seu artigo "Transferência de competências na área da saúde: como reagir?", Luís Cabral de Oliveira questiona: "Como reagir à transferência de competências na área da saúde?", analisando as consequências da descentralização de competências no campo da saúde. Este artigo concentra-se na discussão acerca da gestão pública atual em Portugal, a delegação de atribuições do governo central para as administrações locais e regionais, com ênfase particular na área da saúde. No seu artigo, Luís Cabral reconhece que a descentralização das competências na área da saúde pode proporcionar benefícios consideráveis, tais como uma resposta mais rápida às necessidades locais, uma administração de recursos mais eficaz e um aprimoramento na oferta dos serviços de saúde. Contudo, também indica diversos perigos e desafios que precisam ser enfrentados.

Este académico destaca como um dos aspetos críticos a questão da capacidade das organizações locais em assumir efetivamente as novas competências transferidas. A administração de sistemas de saúde exige uma infraestrutura sólida, competências técnicas especializadas e uma grande quantidade de recursos financeiros. Numerosas entidades locais e áreas podem não estar aptas a gerir a complexidade da administração dos serviços de saúde. O desconhecimento e a

escassez de recursos podem prejudicar a qualidade dos serviços, intensificando as disparidades regionais no acesso à saúde.

Cabral também salienta o possível perigo de intensificação das disparidades regionais com a transferência de competências. As áreas com mais recursos ou capacidade de gestão podem ser mais eficientes na execução de políticas de saúde descentralizadas, ao passo que as regiões menos desenvolvidas ou com menos recursos podem ser menos eficientes.

O financiamento é outro desafio crucial que suscita dúvidas sobre como as competências transferidas serão financiadas. A transferência de competências sem o financiamento apropriado pode sobrecarregar as administrações locais e regionais, resultando em reduções nos serviços ou na queda na qualidade do atendimento. Ademais, existe a preocupação com a sustentabilidade financeira a longo prazo e se as administrações locais serão capazes de manter os serviços de saúde sem uma fonte segura e apropriada de financiamento.

Teoricamente, a descentralização deveria aproximar a gestão dos cidadãos, proporcionando-lhes uma maior participação e controle sobre os serviços de saúde. Contudo, Cabral destaca que, frequentemente, as administrações locais não possuem uma tradição de envolvimento dos cidadãos, o que pode restringir as vantagens potenciais da descentralização.

Para mitigar estes riscos, Cabral propõe estratégias que envolvem a capacitação das administrações locais, a garantia de financiamento adequado e a criação de mecanismos eficazes de coordenação, supervisão e prestação de contas. Em última análise, o sucesso da descentralização na área da saúde depende de um planeamento cuidadoso e da implementação de salvaguardas que garantam que todos os cidadãos possam ter acesso a cuidados de saúde de qualidade, independentemente da sua localização geográfica.

Uma segunda tentativa de regionalização ocorreu em 2002, mas também foi rejeitada pela população.

Nos últimos anos em Portugal, houve um ressurgimento do movimento de descentralização administrativa, com o governo central a implementar um plano de descentralização para transferir certas atribuições para as autarquias locais. Este plano visa ampliar a independência dos municípios e melhorar a oferta de serviços públicos, apesar de não incluir a formação de regiões administrativas como sugerido na regionalização.

O tema da regionalização persiste como tema de discussões políticas em Portugal, com diversos partidos políticos e entidades civis manifestando pontos de vista distintos sobre o tema. Alguns argumentam a favor de uma regionalização mais forte como forma de promover o desenvolvimento equilibrado do país, enquanto outros expressam preocupações sobre os custos financeiros e a viabilidade de implementar regiões administrativas.

Portanto, a trajetória da regionalização em Portugal desde o início da democracia tem sido caracterizada por tentativas fracassadas em referendos, além da implementação de medidas de descentralização administrativa local. A questão ainda é um assunto de discussão política e pode ser afetada por avanços futuros nas políticas de governação.

A delegação ou descentralização de responsabilidades e poderes de uma autoridade central para outras entidades ou níveis governamentais é um processo crucial na gestão pública. Este procedimento é fundamental para uma administração eficaz e eficiente dos serviços públicos.

Quanto aos argumentos histórico, económico político e administrativo são muitos relevantes para perceber a delegação de competência e a descentralização. Economicamente, a descentralização permite uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, alinhando as políticas públicas às necessidades específicas de cada região. A autonomia financeira das administrações locais pode incentivar a inovação e a competitividade regional, contribuindo para a redução das disparidades económicas entre diferentes áreas do país. Além disso, a descentralização pode melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos, adaptando-os às particularidades locais e promovendo uma gestão mais próxima dos cidadãos.

Politicamente, a descentralização fortalece a democracia ao aproximar os cidadãos dos processos decisórios, permitindo uma maior participação na gestão pública. A autonomia política das regiões facilita a implementação de políticas públicas mais sensíveis às especificidades locais, promovendo a inclusão social e a coesão territorial. Além disso, a descentralização pode contribuir para a estabilidade política, ao distribuir o poder e evitar a concentração excessiva em níveis superiores de governo

Administrativamente, a descentralização permite uma gestão mais eficaz dos serviços públicos, adaptando-os às necessidades locais e melhorando a qualidade do atendimento ao cidadão. A delegação de competências para níveis locais pode aumentar a eficiência operacional, reduzir a burocracia e promover a inovação na Administração pública. No entanto, é crucial que as

entidades descentralizadas disponham de recursos financeiros e humanos adequados, bem como de autonomia para tomar decisões informadas, garantindo a eficácia do processo de descentralização

Em Portugal, apesar dos avanços na descentralização, a ausência de regiões administrativas formais no território continental limita a autonomia e a eficácia das administrações locais e regionais. A criação de regiões administrativas poderia reforçar a descentralização, alinhando o país com práticas comuns em outras democracias europeias e promovendo um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável.

Em suma, os argumentos históricos, económicos, políticos e administrativos oferecem uma base sólida para a promoção da descentralização, visando uma Administração pública mais eficiente, democrática e próxima dos cidadãos

DESCENTRALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

ÁREA	MUNICÍPIOS Universo aplicável	MUNICÍPIOS que exercem (18.07.22)	% que exercem (18.07.22)
EDUCAÇÃO	278	278	100%
PROTEÇÃO CIVIL	278	278	100%
ASSOCIAÇÃO DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS	268	268	100%
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS EM EDIFÍCIOS	278	278	100%
ESTACIONAMENTO PÚBLICO			
<i>Regulação e Fiscalização do estacionamento nas vias e espaços públicos</i>	278	278	100%
<i>Instrução dos processos de contraordenação</i>	278	278	100%
<i>Decisão do processo e aplicação de coimas e custas</i>	278	278	100%
PRAIAS			
<i>Águas balneares costeiras no Continente</i>	52	52	100%
<i>Águas balneares interiores no Continente</i>	84	84	100%
MODALIDADES AFINS DE JOGOS DE FORTUNA E AZAR	278	278	100%
SAÚDE	201	51	25%
AÇÃO SOCIAL	278	73	26%
CULTURA			
<i>Licenciamento de espetáculos de natureza artística</i>	278	278	100%
<i>Gestão, valorização e conservação dos imóveis classificadas de âmbito local e de museus não nacionais</i>	55	41	75%
<i>[77 imóveis]</i>			
HABITAÇÃO			
<i>Transferência da gestão de programas de apoio ao arrendamento urbano e à reabilitação urbana</i>	278	278	100%
<i>Transferência da propriedade e gestão de imóveis de habitação social</i>	10	8	80%
POLICIAMENTO DE PROXIMIDADE	278	278	100%
<i>Conselhos Municipais de Segurança da PSP</i>	278	75	27%
<i>Conselhos Municipais de Segurança da GNR</i>	278	211	76%
ÁREAS PORTUÁRIAS	77	57	74%
AÇÕES DE ARBORIZAÇÃO E REARBORIZAÇÃO	278	271	97%
COGESTÃO DAS ÁREAS PROTEGIDAS	67	36	54%
ESTRUTURAS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO			
<i>Lojas de Cidadão</i>	278	36	13%
<i>Espaços Cidadão</i>	278	217	78%
<i>Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes</i>	278	82	29%
<i>Gabinete de Apoio a Emigrantes</i>	278	171	62%
JUSTIÇA			
<i>Reinserção social de jovens e adultos</i>	278	278	100%
<i>Prevenção e combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica</i>	278	278	100%
<i>Rede de julgados de paz</i>	278	70	25%
<i>Apoio às vítimas de crimes</i>	278	278	100%
DOS MUNICÍPIOS PARA AS FREGUESIAS			
<i>Municípios</i>	278	115	41%
<i>Freguesias</i>	2882	1146	40%
VIAS DE COMUNICAÇÃO (ESTRADAS)			
<i>Gestão dos troços de estradas e equipamentos e infraestruturas (perímetros urbanos)</i>	278	278	100%
<i>Titularidade (acordo IP/município)</i>	278	26	9%
PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO PÚBLICO			
<i>[Comunicação prévia: 153 imóveis; 92 municípios]</i>			
<i>[Acordos celebrados: 48 imóveis; 21 municípios]</i>			
<i>[Homologados s/acordo: 13 imóveis; 7 municípios]</i>			
<i>[A aguardar homologação: 5 imóveis; 3 municípios]</i>	278	181	65%

Fonte: <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/transferencia-de-competencias/> (dia 30/07/2024)

3 - BREVES NOTAS SOBRE A DESCENTRALIZAÇÃO NA EUROPA

Na Europa, várias nações seguem variados modelos de descentralização. Países federalizados como Alemanha e Suíça têm sistemas de descentralização mais sólidos, concedendo poderes consideráveis aos estados ou cantões. Por outro lado, nações unitárias como a França

apresentam uma descentralização mais restrita, mas ainda assim distribuem competências para as regiões e municípios.

Na França, a Lei Sarkozy, que se refere a um conjunto de reformas implementadas por Nicolas Sarkozy, presidente da França de 2007 a 2012, incentivou a delegação de competências para as regiões e departamentos em setores como transporte e desenvolvimento regional. A reforma teve como objetivo fortalecer a autonomia local e aprimorar a eficácia dos serviços do governo. A principal lei associada a esta reforma é a Lei de 16 de dezembro de 2010, e ficou conhecida em França como "Réforme des collectivités territoriales françaises".

Já o caso alemão baseia-se numa organização federal que possibilita que os estados detenham habilidades relevantes em setores como educação e segurança. Da leitura do próprio texto da Lei Fundamental da República Federal da Alemanha, que está disponível em português, na internet permitindo uma leitura direta do documento. Os estados têm o dever de estabelecer e aplicar políticas nesses campos, espelhando um modelo de descentralização mais abrangente. A estrutura legal que estabelece as responsabilidades dos estados (Länder) para legislar e aplicar políticas em diversos setores espelha um modelo de descentralização estabelecido na Lei Fundamental da República Federal da Alemanha. (Grundgesetz), criada em 1949.

O caso espanhol é um sistema autonómico e possibilita que as comunidades autónomas possuam vastas habilidades em setores como saúde, educação e transporte. As comunidades autónomas têm a sua própria lei, podendo ajustar as políticas de acordo com as demandas regionais. A Catalunha, o País Basco e a Galiza são exemplos de Comunidades Autónomas com elevada capacidade, graças ao seu alto nível de autonomia, especialmente em setores ligados à cultura e ao uso de idiomas regionais. Neste modelo, a descentralização permite uma gestão mais eficaz e adaptada às necessidades locais, enquanto o governo central mantém a capacidade de assegurar a unidade e a solidariedade em todas as regiões da Espanha.

Em vários países europeus, há sistemas de coordenação entre os diversos níveis governamentais para assegurar a integração e eficácia das políticas e serviços. Isso pode envolver a criação de comités intergovernamentais e sistemas de supervisão e avaliação, juntamente com mecanismos de controle para garantir o cumprimento das leis e normas nacionais.

A transferência de competências é um elemento fundamental da gestão pública em Portugal e na Europa, tendo um papel fundamental na descentralização do poder e no estímulo à eficiência e proximidade dos serviços públicos. Em Portugal, o foco está na descentralização para as

autarquias locais e regiões autónomas, enquanto na Europa, a estratégia muda conforme o sistema de governo de cada nação, espelhando uma variedade de práticas e dificuldades. A coordenação eficiente e a distribuição justa dos recursos são essenciais para assegurar o êxito da transferência de habilidades e o aprimoramento da governação.

4 - DESCENTRALIZAÇÃO, O CASO PORTUGUÊS – AS CIM'S

É neste contexto que surgem as Comunidades Intermunicipais. Surgem como uma resposta à necessidade de aprofundar a descentralização administrativa e promover uma gestão mais eficiente dos recursos e serviços públicos. As CIM's resultam da associação voluntária de municípios, visando a cooperação intermunicipal em diversas áreas de interesse comum.

Passados mais de dez anos desde a sua criação, as CIM procuram ampliar a sua influência nas políticas nacionais e reforçar a coesão territorial. Há um reconhecimento de que, para serem mais eficazes, necessitam de maior autonomia financeira e competências adicionais que lhes permitam responder de forma mais ágil às especificidades regionais

Para a presente dissertação, selecionei três municípios que compõem a CIM-RC, nomeadamente, Oliveira do Hospital, Condeixa-a-Nova e Coimbra.

Oliveira do Hospital é um dos municípios mais distantes da capital do distrito, Coimbra, com décadas de batalha pela construção do que falta do Itinerário Complementar n.º 6 (IC6), enfrentando problemas estruturais desde os devastadores incêndios de 2017. No entanto, tem atraído indústria, turismo e até jovens graças aos recentes acordos com o Instituto Politécnico de Coimbra.

Condeixa, uma pequena cidade perto de Coimbra, com uma boa acessibilidade, não se enquadra nos critérios que estabelecem essa classificação como interior ou litoral. Possui uma aposta significativa no setor turístico.

O Município de Coimbra é a capital do distrito. Possui importantes infraestruturas públicas como o Centro Hospital de Universitário de Coimbra, Universidades, Cultura, além de estar localizada perto do litoral e do campo, o que a torna naturalmente atraente. Devido à sua magnitude, é provável que consiga atrair mais investimentos e projetos, pelo que seria interessante comparar com os outros dois municípios.

Para obter uma visão de quem está na CIM-RC e observa essas interações com seus municípios, convidei o atual Presidente do Conselho Intermunicipal da CIM-RC, Emílio Torrão, para fazer parte deste estudo, mas que por compromissos de agenda, encaminhou ao seu secretário executivo, Jorge Brito.



Figura 1 - Municípios da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra

Um dos objetivos da CIM-RC é o de ser um espaço de cooperação, partilha, troca de ideias e pensar o território numa lógica transversal em que seja possível usar os fatores distintivos do território para uma verdadeira Comunidade. “... É nosso objetivo assumirmos, de forma sustentada, um papel de parceria de primeira linha na discussão com a Administração central e o Governo da República dos problemas e das expectativas da Região. Trabalharemos de forma concertada e construtiva com todos os agentes regionais de forma a unirmos esforços, concentrando-nos no fundamental: fazer da Região de Coimbra um Território com mais espírito empreendedor, mais coesão social mais qualidade de vida e mais riqueza.” (Fonte:site CIM-RC)

Esta é uma região bastante diversificada, solidária, inovadora, atraente e ambiciosa, com recursos humanos e técnicos de alto nível, prontos para apoiar o empreendedorismo e a diferenciação. A Região de Coimbra incentiva a formação de alianças com a maioria das entidades locais, nacionais e internacionais, com destaque para as autarquias, instituições de

ensino superior e profissional, laboratórios de ideias e espaços de inovação, associações comunitárias, sociedade civil e outras entidades.

A CIM-RC dá continuidade ao trabalho realizado no contexto do associativismo intermunicipal, estabelecendo-se como um marco regional e local, reconhecido pela capacidade de atender às necessidades dos municípios. Aposta na excelência da Administração pública, com ênfase na eficácia, eficiência, inovação e maximização do uso dos recursos disponíveis.

CIM-RC é conhecedora das responsabilidades que surgem da sua atividade, no contexto da responsabilidade compartilhada com a CCDRC na administração dos fundos comunitários e nacionais, particularmente no processo atual de contratualização e na determinação/negociação dos Quadros Comunitários disponíveis a cada momento. Ainda está apta para a execução de projetos de desenvolvimento, seja individualmente ou em colaboração com outras entidades/instituições locais, ou através de uma parceria direta com os municípios.

No que diz respeito à dinâmica demográfica, é crucial não apenas avaliar os números e as características da população atual, mas também estabelecer os seus números e características futuras, visando estabelecer cenários para várias atividades públicas e privadas. A leitura das alterações demográficas registadas nas últimas décadas deve ser assim integrada no contexto alargado da evolução dos respetivos sistemas sociais, culturais, económicos e políticos.

Tabela 1 - População residente⁸, área e número de freguesias dos municípios que

constituem a CIM-RC⁹

Municípios	População Residente	Superfície (KM2)	Nº de freguesias
Região de Coimbra	440.003	4.336	168
Arganil	11.149	333	14
Cantanhede	34.381	391	14
Coimbra	142.071	319	18
Condeixa a Nova	17.079	139	7
Figueira da Foz	59.376	379	14
Gois	3.772	263	4

Municípios	População Residente	Superfície (KM2)	Nº de freguesias
Lousã	17.173	138	4
Mealhada	19.556	111	6
Mira	12.249	124	4
Miranda do Corvo	12.046	126	4
Montemor o Velho	24.709	229	11
Mortágua	8.967	251	7
Oliveira do Hospital	19.387	235	16
Pampilhosa da Serra	4.060	396	8
Penacova	12.937	217	8
Penela	5.513	135	4
Soure	17.200	265	10
Tábua	11.367	200	11
Vila Nova de Poiares	7.015	84	4

Tabela 1 – Elaborada pela discente com base nas fontes www.censos.pt e www.pordata.pt/Municipios (dados de 19/01/2024)

A CIM-RC situa-se no centro de Portugal Continental, fazendo fronteira a norte com a Região de Aveiro, a sul com a Região de Leiria, a sudoeste com a Região das Beiras e Serra da Estrela, com base na Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). A CIM-RC está inserida na NUT II Região Centro¹⁰.

4.1 - Abordagem à atividade da CIM-RC

A Região de Coimbra é um território aberto ao mundo, caracterizado por oportunidades económicas e de emprego, sustentados na associação entre ensino/investigação/produção. Podemos encontrar na página eletrónica da CIM-RC referências a esta Região. Uma área unida e inclusiva, conhecida pela qualidade de vida e pela atividade empreendedora, que valoriza a economia de escala e o incentivo ao associativismo. A economia de escala é valorizada a par do incentivo ao associativismo, otimizando meios e recursos, juntamente com processos de administração e atividades conduzidos com alto padrão de qualidade. Tem como base a cooperação interterritorial, a solidariedade, a partilha e a participação ativa de todos os

10 - De acordo com o site da Pordata, NUTS é o acrónimo de “Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos”, sistema hierárquico de divisão do território em regiões. ... Essas unidades administrativas correspondem às "Entidades Intermunicipais", "Região Autónoma dos Açores" e "Região Autónoma da Madeira" (<https://www.pordata.pt/o+que+sao+nuts>)

membros, com o objetivo de aprimorar as infraestruturas dos municípios, a capacidade de inovação produtiva e a modernização do setor empresarial, além de fomentar novas dinâmicas económicas, sociais, ambientais e identitárias, contribuindo para a elevação da qualidade de vida e equidade no acesso ao emprego, saúde, educação e proteção civil.

Como já referido anteriormente, as atividades são desenvolvidas em estreita parceria e comunhão de meios com os municípios associados, entidades locais, autoridades regionais e nacionais, desenvolvendo e implementando novos projetos de interesse comum.

A CIM-RC configura-se como um organismo intermédio para a gestão de um pacote financeiro, atribuído pelo Governo, para a gestão de um conjunto de projetos a nível da região da CIM-RC, designado Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial da Região de Coimbra¹¹ – PDCT Região de Coimbra, em diversas prioridades de investimento contratualizados (educação, saúde, património natural e cultural, eficiência energética, ambiente e recursos naturais, proteção civil, entre outros).

A par da gestão da contratualização, a CIM-RC executa e gere diversos projetos (formação para as autarquias locais, configura-se como autoridade de transportes, gere o Sistema de Informação Geográfico a nível da CIM-RC, desenvolve um importante apoio informático aos Municípios, promove diversos projetos de cooperação nacional e transnacional, desenvolve diversos projetos em rede (rede bibliotecas, rede arquivos, rede Museus....) (Fonte Site CIM-RC), empreendedorismo, Central de Compras Comum¹², participa em diversas atividades de promoção e divulgação do território a nível nacional e internacional,

Em forma de conclusão, pode-se afirmar que a CIM-RC é uma entidade dinâmica, de superior interesse para o território, que se pauta pelo desenvolvimento de mais e melhores projetos para a Região, pretendendo dar continuidade ao reforço da sua intervenção como promotora do desenvolvimento regional, articulando políticas municipais e regionais e estabelecendo parcerias com as diversas entidades e agentes do território. Podemos verificar no quadro

11 - Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial da Região de Coimbra da CIM-RC assinado a 30 de agosto de 2015 e “define (...) os termos e condições em que as Autoridades de Gestão (AG) do PO financiadores apoiam o programa de ação acordado com a CIM-RC e os compromissos desta entidade em termos de investimentos, metas e resultados a alcançar.”

12 - Central de Compras da Região de Coimbra - A CIM RC constituiu a Central de Compras da Região de Coimbra (CC-CIM RC), com o objetivo de disponibilizar aos municípios um conjunto de bens e serviço a preços mais competitivos, bem como facilitar e agilizar todos os procedimentos concursais.

seguinte esta dinâmica em números, no sentido em que a execução da despesa está diretamente relacionada com o número de projetos e o seu volume.

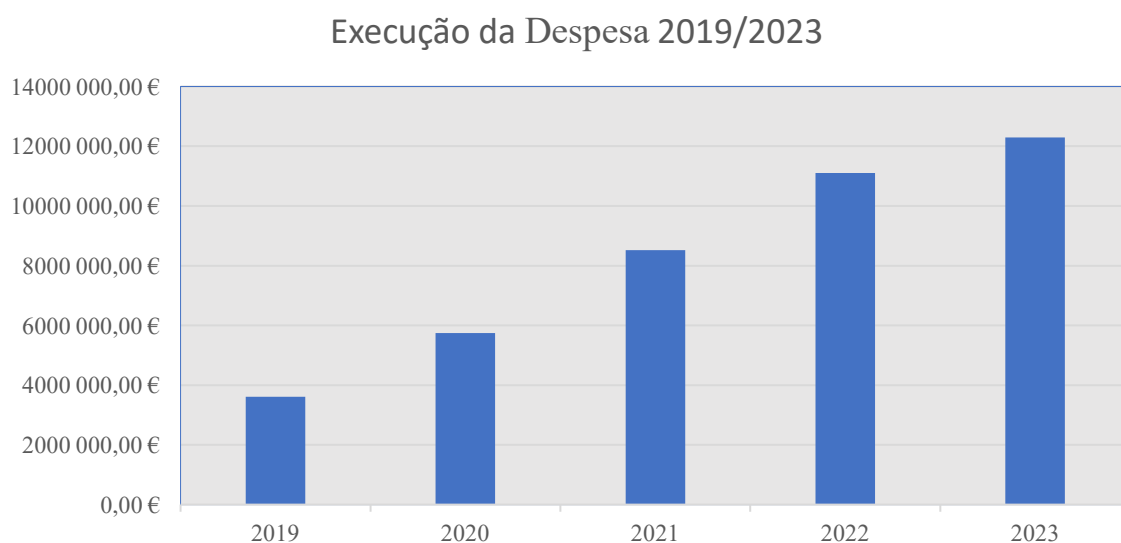


Gráfico 1 -Execução da despesa: (página 117 do relatório e contas de 2023 e página 119 relatório e contas 2021), fonte página da CIM-RC

4.2 - Cooperação Intermunicipal

A cooperação entre municípios tem ganho cada vez mais importância no âmbito da gestão pública, particularmente no cenário de descentralização e regionalização. Este é um modelo onde diversos municípios se juntam para dividir recursos, serviços e obrigações, visando superar restrições individuais e impulsionar o progresso económico, social e administrativo de maneira mais eficaz. Contudo, a avaliação científica da cooperação intermunicipal requer a consideração de diversos elementos, tais como os obstáculos da governação compartilhada, os estímulos para a cooperação, e as consequências dessa cooperação no progresso local e regional.

A maneira como as cidades colaboram pode impactar na construção da identidade regional. Por exemplo, colaborações bem-sucedidas podem intensificar o sentimento de pertença a uma área específica, ao passo que a ausência de colaboração pode resultar em divisões e conflitos.

A colaboração entre municípios é crucial para a administração eficiente dos recursos naturais, organização e planeamento urbano, além do desenvolvimento sustentável, conservação ambiental, rede de transporte unificada e políticas de crescimento económico em uma região mais extensa, por exemplo.

A cooperação intermunicipal permite que os municípios pequenos e médios superem as limitações de escala ao fornecer serviços públicos. Ao partilhar infraestruturas e conhecimento técnico, os municípios podem reduzir custos operacionais e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Um exemplo clássico é a cooperação em áreas como gestão de resíduos sólidos, saneamento básico e transporte público, onde a criação de consórcios regionais facilita a economia de escala.

A procura por igualdade territorial também pode ser um estímulo para a cooperação entre municípios. Cidades com escassos recursos financeiros ou humanos podem tirar proveito da colaboração com cidades maiores ou mais avançadas. Esta redistribuição de fundos possibilita uma alocação mais eficiente de serviços públicos, diminuindo as disparidades regionais e uma vez mais fomentando a unidade territorial.

Em cenários de disputa global e regional por investimentos e talentos, a colaboração entre municípios possibilita a formação de uma aliança entre os municípios. Trabalhando em conjunto, podem estabelecer zonas económicas, incentivar o turismo regional e formular políticas ambientais que atraiam capital. Além disso, a colaboração promove o desenvolvimento de infraestruturas regionais unificadas, potencializando a competitividade da região em sua totalidade.

Segundo a socióloga Balão, Ana, a colaboração entre cidades pode gerar efeitos notáveis nas comunidades locais, abrangendo o acesso a serviços públicos, infraestruturas compartilhadas, oportunidades de trabalho e participação cívica. A avaliação sociológica pode explorar o impacto desses fatores na coesão social e no bem-estar das comunidades locais.

Em síntese, a colaboração entre municípios é um fenómeno complexo que tem um papel fundamental na estrutura social e no progresso de comunidades locais. A avaliação sociológica é crucial para entender essas dinâmicas, investigando as relações sociais, políticas e económicas que estão por trás da cooperação entre diversas entidades administrativas.

Por outro lado, Nelles J. (2013) retrata os obstáculos e parcerias entre cidades e regiões. Isso pode implicar problemas como disputa por recursos, discordâncias de interesses entre os envolvidos, barreiras políticas ou burocráticas, e ausência de uma coordenação eficiente. No entanto, por outro lado, pode englobar avaliações das estruturas institucionais presentes, recursos à disposição, competências de liderança e métodos de coordenação e comunicação.

Pereira, P. apresenta uma visão geral da estrutura, funções e serviços das autarquias locais. Em Portugal, as autarquias locais são conhecidas como municípios. Os municípios constituem o nível mais elevado de organização autárquica em Portugal, sendo encarregados da gestão local tanto em zonas urbanas quanto rurais. Cada cidade é administrada por uma câmara municipal, formada pelos vereadores. Os municípios são subdivididos em freguesias. As freguesias constituem as menores unidades territoriais, englobando regiões urbanas e/ou rurais dentro dos municípios.

Os municípios possuem seu próprio orçamento, aprovado pela câmara municipal e destinado ao financiamento de despesas ligadas à prestação de serviços, realização de obras e investimentos.

Os municípios obtêm recursos do governo central por meio de transferências financeiras, além de outras fontes de receita, como o produto da cobrança de impostos locais (como o Imposto Municipal sobre Imóveis - IMI), derrama e outros. Para além disso, as autarquias locais podem estabelecer taxas e preços pela concessão de licenças e serviços que prestam, como recolha de resíduos sólidos, abastecimento de água, saneamento, licenciamento de obras, entre outros. Essas taxas e preços são definidas de acordo com regulamentos municipais e podem variar de município para município.

Outro exemplo é a taxa turística. É um “imposto” aplicado sobre os turistas que visitam uma determinada cidade, com o objetivo de gerar receita para a promoção e manutenção de destinos turísticos e infraestruturas. Consiste num valor específico cobrado aos hóspedes por dormida num empreendimento turístico ou estabelecimento de alojamento local. A sua aplicação é definida, ou não, pelos Municípios e varia de acordo com a região e o tipo de alojamento. Na minha opinião é uma taxa justa considerando a pressão turística que o país atravessa. No Município de Coimbra, onde resido, é cobrado 1,00 € por dormida, com o máximo de 3 noites. A taxa turística gera receita adicional que pode ser utilizada para melhorar as infraestruturas turísticas, como a manutenção de monumentos, a limpeza de áreas públicas e melhoria dos serviços oferecidos aos visitantes. Esta receita pode ajudar a manter e promover a qualidade dos destinos turísticos e ainda ser direcionada para projetos de sustentabilidade e gestão do turismo, como a proteção ambiental e o desenvolvimento de práticas de turismo sustentável. Isso pode ajudar a mitigar os impactos negativos do turismo massivo e promover um turismo mais equilibrado e responsável. Os fundos gerados podem ser utilizados para promover destinos turísticos menos conhecidos, ajudando a diversificar o fluxo turístico e a reduzir a concentração

de visitantes em áreas muito populares. Isso pode contribuir para o desenvolvimento regional equilibrado. Pode também ser usada para financiar eventos culturais, festivais e outras atividades que atraem turistas, contribuindo para a vivacidade e a atratividade dos destinos turísticos. Em muitos casos, os turistas veem a taxa como uma contribuição justa para a manutenção e o desenvolvimento dos locais que visitam.

A taxa turística também possui as suas contrariedades, porém, neste balanço entre vantagens e desafios, sendo para ver a vantagem de cobrar esta taxa. A chave para uma implementação efetiva da taxa é assegurar que os recursos sejam administrados de forma transparente e que as vantagens sejam comunicadas e compreendidas de forma clara pelos turistas. A análise constante da efetividade da taxa e a modificação das políticas quando necessário são fundamentais para maximizar os benefícios.

A cooperação intermunicipal diz respeito a ações conjuntas entre municípios ou autoridades locais para lidar com desafios comuns, atingir metas partilhadas e oferecer serviços mais eficientes e eficazes aos habitantes. Estas parcerias podem manifestar-se de diversas maneiras, como a oferta conjunta de serviços, a divisão de recursos ou a coordenação em projetos de planeamento e desenvolvimento. A cooperação intermunicipal tem como objetivo principal aprimorar a capacidade de bem governar no que diz respeito à capacidade dos governos locais em administrar de maneira eficiente os dinheiros públicos e fornecer serviços aos cidadãos.

Ao juntar recursos financeiros, humanos e técnicos, os municípios podem obter economias de escala e ampliar sua capacidade para lidar com desafios complexos que podem exceder as capacidades individuais de cada cidade. Por exemplo, diversas cidades podem unir-se para investir em projetos de infraestrutura partilhada ou para comprar equipamentos e serviços em conjunto. Esta colaboração intermunicipal promove ainda a partilha de saberes, vivências e boas práticas entre as cidades envolvidas. Isso pode resultar em aprendizagem conjunta, possibilitando que os governos locais entendam e respondam de maneira mais eficaz aos problemas e tendências emergentes.

Trabalhar conjuntamente possibilita que as cidades elaborem políticas e estratégias mais consistentes e completas que espelham prioridades e interesses comuns. Por meio de processos de planeamentos coletivos e discussões políticas, os governos locais têm a capacidade de utilizar várias perspetivas e saberes para criar soluções mais inclusivas e sustentáveis.

A colaboração entre municípios favorece a coordenação e a harmonização de ações entre diversos níveis governamentais e setores. Ao coordenar esforços em questões regionais ou transversais, os municípios podem evitar a duplicação de esforços, reduzir conflitos e alcançar um maior impacto com recursos limitados. Os municípios envolvidos mantêm sua responsabilidade perante seus habitantes e partes interessadas, fortalecendo a confiança e a legitimidade nos processos de administração.

Em geral, a colaboração entre municípios pode ajudar consideravelmente a capacidade de gestão, incentivando a cooperação, a inovação e a eficácia entre as administrações locais.

Também Segundo Tavares (2018), "a análise da relação intermunicipal revela uma complexa rede de cooperação na análise da relação intermunicipal, diz-nos que as reformas territoriais que envolvem a fusão de municípios e a cooperação intermunicipal são estratégias utilizadas por muitos países para promover a eficiência na Administração pública e a prestação de serviços mais eficaz.

Através da fusão, podemos proporcionar serviços de maior qualidade e abrangência, pois podemos unir a experiência e os recursos dos municípios participantes. As cidades maiores podem possuir maior influência política e capacidade para negociar em âmbito regional e nacional. Outro desafio é que a integração de estruturas administrativas e culturais de diferentes municípios pode ser um processo complexo e demorado. Em algumas situações, a fusão pode aumentar as disparidades entre áreas urbanas e rurais, se não for implementada de forma equitativa.

A cooperação intermunicipal está na relação entre cidades próximas para tratar de problemas comuns, oferecer serviços em conjunto e fomentar o crescimento regional de maneira coordenada, com a ajuda das suas Comunidades Intermunicipais, formadas por diversos municípios para oferecer serviços ou executar projetos em conjunto, tais como a gestão de resíduos, o transporte coletivo ou o crescimento económico. Também é possível através da associação de municípios, estruturas mais extensas que congregam vários municípios para debater políticas, partilhar recursos e impulsionar iniciativas conjuntas em áreas de interesse comum. A colaboração exige sistemas de coordenação e governança eficientes, algo que nem sempre é simples de ser atingido, principalmente em cenários descentralizados.

Em suma, tanto a agregação de municípios quanto a colaboração entre municípios podem ser instrumentos relevantes para fomentar uma gestão local mais eficaz e cooperativa. Cada

abordagem apresenta vantagens e desafios específicos, e a escolha entre elas dependerá das características e necessidades específicas de cada contexto regional.

De acordo com Telles (2019), "as entidades autárquicas, como as câmaras municipais, têm um papel fundamental na gestão local. Isto é, as entidades autárquicas, tais como câmaras municipais e juntas de freguesia, têm um papel fundamental na Administração local e na oferta de serviços aos habitantes. Contudo, tal como qualquer organização administrativa, deparam-se com restrições e obstáculos. Nas restrições, o escritor ressalta a limitada capacidade de gestão na Administração Local. A falta de autonomia financeira também é mencionada como uma limitação, já que as autarquias dependem de forma significativa das transferências do governo central e de outras fontes de financiamento, o que pode restringir sua independência financeira e a habilidade de investir em projetos locais. Há grandes diferenças entre as autarquias em relação a recursos, capacidades administrativas e necessidades locais próprias, o que pode resultar em desigualdades na oferta de serviços e no progresso da região.

Vários investigadores, entre eles Luís Mota explora a operacionalização das políticas públicas através de redes de governação, destacando a importância de estratégias colaborativas e interorganizacionais para alcançar objetivos comuns de interesse público. Na sua obra "Governação pública em Rede" e "Qualidade da governação local em Portugal" analisa o funcionamento interno das redes de governação local em contextos de forte centralização, onde questiona se estas representam uma "nova realidade" na Administração pública. Embora as redes de governação local possam promover a eficiência e a eficácia na implementação de políticas públicas, é essencial garantir que estas redes sejam bem estruturadas, com mecanismos claros de coordenação e responsabilização, para evitar sobreposições de atribuições e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

A divisão do poder entre várias autarquias, particularmente em regiões urbanas com alta densidade demográfica, pode resultar em sobreposição de atribuições, ineficiências administrativas e ausência de coordenação na oferta de serviços.

Nesse sentido, a cooperação entre municípios vizinhos pode contribuir para superar algumas restrições individuais, possibilitando a divisão de recursos, a oferta conjunta de serviços e a troca de experiências. Só garantindo uma afetação justa e eficiente de recursos financeiros e humanos às autarquias, com base nas suas necessidades e capacidades, é que se pode fortalecer a capacidade de governação e prestação de serviços, através do investimento em programas de

capacitação e formação para os funcionários das autarquias para melhorar suas capacidades de gestão, promover boas práticas administrativas e fortalecer a governação local.

A adoção de soluções inovadoras e tecnológicas, como sistemas de informação geográfica (GIS), plataformas de participação cidadã e digitalização de serviços, pode melhorar a eficiência e a transparência das autarquias. Também a revisão das fronteiras administrativas das autarquias pode contribuir para superar a fragmentação e fomentar uma coordenação aprimorada na oferta de serviços e no planeamento regional.

Envolver os cidadãos na gestão local, por meio de consultas públicas, conselhos consultivos ou orçamentos participativos, pode aumentar a transparência, a responsabilidade e a legitimidade das entidades autárquicas através de ações incluem colaboração, inovação, formação e um renovado compromisso com a participação do cidadão e a transparência.

5 - METODOLOGIA UTILIZADA E ANÁLISE DE DADOS

5.1 - Metodologia utilizada

Este capítulo detalha as escolhas metodológicas feitas durante esta pesquisa, especialmente as que dizem respeito à recolha e ao processamento dos dados. Assim, descreve-se o caminho metodológico seguido e as escolhas feitas com o propósito de destacar os elementos fundamentais no avanço da pesquisa.

Começou-se por investigar, analisar, escolher e estruturar as informações obtidas nas suas leituras de maneira lógica e relevante para o estudo, com o intuito de apoiar as metas estabelecidas. Assim, realizou-se uma análise detalhada de alguma da literatura disponível sobre a Governação em Rede e as Redes de Governação Local. Para auxiliar na pesquisa e obtenção de uma resposta para a questão proposta, foi criado um questionário de sete perguntas, aplicado presencialmente a três Presidentes de Câmaras Municipais e ao Presidente da CIM-RC.

Os entrevistados foram José Manuel Silva, Presidente da Câmara Municipal de Coimbra, Nuno Moita, Presidente da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova, Francisco Rolo, Presidente da Câmara Municipal de Oliveira do Hospital, e Jorge Brito, Secretário Executivo, em substituição do Presidente do Conselho Intermunicipal da CIM-RC.

A seleção dos Municípios decorre da tentativa de incluir as várias realidades dos Municípios que constituem a CIM-RC, conforme anteriormente explicado.

Compilada a informação, recolhidas e tratadas as entrevistas realizadas, passou-se para a redação e análise dessa mesma informação.

O tema “Importância da Cooperação Intermunicipal para a promoção da Inovação nos Municípios: caso da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra”, obriga a entender a forma como as CIM-RC se relacionam com os Municípios que dela fazem parte.

As CIMs estabelecem um contexto de cooperação e colaboração entre as cidades de uma região específica. Ao colaborarem, os municípios têm a possibilidade de partilhar recursos, saberes e experiências, o que pode fomentar a inovação ao possibilitar a partilha de práticas eficazes e a cooperação em projetos inovadores. Por meio da colaboração nas CIMs, os

municípios têm a possibilidade de obter economias de escala em projetos inovadores. Isso possibilita o uso mais eficaz dos recursos e a diminuição dos custos, tornando mais viável a execução de iniciativas inovadoras, simplificando o acesso a fundos e recursos para iniciativas de inovação. Ao abrangerem um território mais extenso, as CIM's possuem maior capacidade para atrair investimentos, subsídios e financiamento de programas tanto nacionais, quanto internacionais.

As Comunidades Intermunicipais podem atuar como um facilitador na distribuição de infraestruturas e recursos para fomentar a inovação nos municípios integrantes. Isso pode envolver a formação de centros de inovação, aceleradoras de negócios, laboratórios colaborativos e outras estruturas que incentivem o surgimento de novas ideias e tecnologias.

Além disso, as Comunidades Intermunicipais têm uma função vital no estímulo à inovação nos municípios, ao estimular a colaboração, fomentar economias de escala, simplificar o acesso a recursos e financiamento, elaborar estratégias regionais de inovação e incentivar a divisão de infraestruturas e recursos. Essas colaborações regionais são essenciais para promover o crescimento económico e social das áreas e para lidar com os desafios da sociedade atual por meio da inovação.

As CIMs oferecem uma plataforma para estabelecer redes de conhecimento e aprendizagem entre as cidades. Essas redes são fundamentais para a partilha de ideias, vivências e práticas eficazes ligadas à inovação, possibilitando que as cidades aprendam mutuamente e se inspirem em projetos de sucesso. Essas podem promover a cooperação em projetos de pesquisa e inovação entre as cidades, universidades e outras entidades académicas. Esta cooperação é crucial para fomentar a inovação, pois possibilita que os envolvidos colaborem na conceção e aplicação de soluções inovadoras para os desafios locais.

Também podem ter um papel crucial na facilitação do acesso a fundos e recursos para projetos de pesquisa e inovação nas cidades. Ao abranger um território mais extenso, as CIM's possuem maior capacidade para atrair recursos de programas regionais, nacionais e internacionais, além de formar parcerias com o setor privado para apoiar projetos de pesquisa e desenvolvimento. Podem ainda auxiliar na criação de estratégias de inovação regionais que englobem as necessidades particulares de cada área, através da identificação de setores prioritários para investimentos, estimulando a transferência de tecnologia e conhecimento, além da formação de parcerias entre setor público e privado para fomentar a inovação.

Todos beneficiam desta capacidade de contribuir para a formação de ecossistemas de inovação regionais, que juntam a colaboração entre empresas, instituições de ensino superior, institutos de pesquisa, governo e outros participantes locais. Esses ecossistemas são fundamentais para estabelecer um ambiente facilitador da inovação, incentivando a cooperação, o espírito empreendedor e a geração de novas ideias e tecnologias.

A análise das entrevistas será realizada por meio de uma pergunta, acompanhada de uma breve nota sobre minha percepção do conteúdo.

5.2 - Apresentação dos principais resultados com a análise e discussão das observações

Como será possível observar, há uma convergência de pensamentos e discurso na CIM-RC. As entrevistas foram conduzidas individualmente, em diferentes meses ao longo do último ano.

Principiei com aquela que designei com Questão 1 e que corresponde a seguinte pergunta: “Quais têm sido as principais mais valias para o seu município, do envolvimento na CIM RC?”

O Presidente do Município de Oliveira do Hospital destacou os ganhos de escala, a articulação entre os Municípios, o sentimento de partilha e de comunidade. “...as comunidades constroem-se de forma, somos comunidade quando partilhamos, mas somos mais comunidade quando partilham responsabilidades e articulamos políticas, ou seja, medidas, ações, cada um trazendo para o processo de decisão a sua experiência as suas especificidades, as suas especializações nas áreas que que está mais avançado e depois de alguma forma, puxa pelos outros através dos modelos em que está e nos termos em que está mais avançado.”. Defendeu que a articulação é a chave, dando dois exemplos concretos disso mesmo, no caso dos transportes e da gestão das florestas no que respeita a proteção e prevenção de incêndios, “Hoje, a CIM RC é autoridade metropolitana de transportes, isto quer dizer que faz a gestão integrada dos transporte coletivos de passageiros e respetivos circuitos ou respetivas carreiras, à exceção da cidade de Coimbra que tem o seu sistema muito específico, temos duas autoridades de transportes na região, uma o Município de Coimbra dada a sua especificidade e toda a região é autoridade de transportes é a CIM RC, ou seja hoje o Município de Coimbra não planeia a suas carreiras isoladamente, e Oliveira do Hospital isoladamente e Tábua isoladamente e Figueira da Foz isoladamente e Condeixa Isoladamente. Hoje há uma articulação de carreiras no seio da Região de Coimbra...”. Destaque ainda para a ambição de criar uma Região Metropolitana que possa ser alternativa da Região Centro às Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, “...esta comunidade que é a maior

CIM do país, com mais de 400000 habitantes, tem hoje condição de ser reconhecida como Região Metropolitana. Tem indicadores para tal, construir na sua diversidade, essa diversidade que vai desde a serra ao Mar, desde a Serra do Açor, na Pampilhosa e Oliveira até a Serra da estrela até ao mar.”.

O Presidente do Município de Coimbra iniciou a resposta com o caminho que pretende para a CIM-RC e para a Região de Coimbra, que é a criação de uma Região Metropolitana, “... em termos genéricos é estarmos a falar de uma região que nós queremos que evolua para uma verdadeira região metropolitana e, hoje em dia, que vivemos num mundo, quer seja a escala global planetária, quer seja a escala nacional. Aquilo a que se chama economia de escala.”. Defendeu a ideia de aproveitar os recursos por forma a gerar mais recursos, aproveitando sinergias e abolindo fronteiras, “temos muito esta perspetiva que juntos podemos crescer mais, aproveitando sinergias, gerando mais riqueza, gerando mais equilíbrio social do que se tivermos isolados, cada um no seu conselho, a trabalhar de costas voltadas uns para os outros.”.

O presidente da Câmara Municipal de Condeixa começou por confessar que o modelo escolhido para a CIM's não era do seu agrado, mas que agora reconhece a importância no desenvolvimento Regional, “A questão das CIM's que foram criadas a uns anos atrás de uma forma de cima para baixo, que eu até politicamente na altura critiquei, mas que hoje reconheço que tem uma importância imensa no desenvolvimento regional, porque acima de tudo fazem com que seja muito mais racional os investimentos previstos ou preparados porque os municípios são unidades orgânicas/ administrativas mais pequenas e portanto faz sentido que haja uma entidade, neste caso a CIM RC...”

Reconheceu a importância da CIM-RC na sua capacidade de gestão de fundos intermédios, que muito tem contribuído para o desenvolvimento da Região. Deu exemplo de áreas onde a CIM RC tem sido importantíssima, como”...a área da organização urbana, na área das infraestruturas, nas áreas do acolhimento empresarial independentemente de terem ou não a gestão desses fundos , a forma como depois é feita a estratégia, quando é que se aporta, o que é que se aposta e porque se aposta noutro lado, por outro lado na educação por exemplo, igualmente na questão da inovação, porque na educação tem um conjunto de programas comunitários no âmbito da CIM que apostas nas novas tecnologias e novas formas de comunicação e isso tem sido extremamente importante também aqui para os municípios, para além de darem algum conforto técnico aos municípios, coisa que também tem a sua importância , porque as câmaras municipais em geral, e quanto mais pequenas são, a câmara de Condeixa é

uma câmara intermédia, digamos assim, mas quanto mais pequena são menos valias, menos quadros técnicos tem que possibilitem depois ter essa capacidade de poderem fazer-se, irem buscar todos os fundos comunitários possíveis”

Análise, questão 1:

A CIM-RC engloba uma vasta gama de territórios, que vão desde zonas urbanas até regiões montanhosas e litorais. Gerir eficientemente essa diversidade e assegurar que todos os municípios beneficiem de forma igualitária dos recursos e oportunidades pode ser um desafio. O desafio principal é assegurar que a diversidade regional não resulte em desigualdades na distribuição de recursos e vantagens, o que pode ser uma inquietação constante. Todos os presidentes entrevistados destacam que a cooperação intermunicipal por meio da CIM RC oferece diversas vantagens significativas, tais como economias de escala, coordenação eficaz e crescimento sustentável. Contudo, assumem que também traz desafios, tais como a exigência de uma administração eficiente da diversidade regional e a capacidade de adaptação. A avaliação crítica indica que, a CIM RC tem desempenhado um papel significativo na melhoria da qualidade da CIM RC. Relativamente a esta primeira questão há uma aproximação nas respostas entre os vários entrevistados, estão em sintonia quanto à eficácia dessas políticas e a capacidade da CIM-RC em equilibrar as necessidades locais com os objetivos regionais, garantindo que todas as áreas beneficiem de forma justa e equitativa.

A questão colocada seguidamente, a Questão 2, pretendeu ouvir a perceção dos entrevistados quanto a: Em que áreas sectoriais tem o seu município de beneficiado mais com a sua pertença na CIM-RC?

Para o Presidente do Município de Coimbra, as áreas em que entende ser mais beneficiado são os transportes, o ganho de escala das candidaturas efetuadas em conjunto com outros Municípios, “..., a área dos transportes... considerando que os transportes da região maioritariamente confluem para Coimbra, portanto, isso também é uma vantagem.”, “em termos de candidaturas, exigem trabalho conjunto de vários municípios e tem uma estrutura, a CIM região de Coimbra funciona muito bem e nas áreas do ambiente, dos transportes, da gestão florestal, da prevenção dos fogos, em concursos, olhe por exemplo, numa situação tão simples como canal de denúncias que a lei obriga os municípios a implementar”

Já o Presidente do Município de Oliveira do Hospital, destacou o financiamento comunitário do trabalho a 19 Municípios, os planos estratégicos de desenvolvimento urbano “...que lhe

permite ser beneficiário das operações dos planos estratégicos de desenvolvimento urbano que lhe tem permitido portanto, o financiamento de operações de regeneração urbana...”, educação “...educação, tem permitido financiamento dos projetos, seja no combate ao abandono escolar, na área da inovação educativa, a criação de equipas, seja nos domínios da regeneração da recuperação do parque escolar”, e turismo “...no âmbito de redes, das aldeias do xisto, rede das aldeias de montanha, na rede turismo da natureza, no I Natura, mas também obviamente a nossa participação em feiras nacionais e internacionais no âmbito da CIM tem projetado muito o território”.

O Presidente do Município de Condeixa destacou o período pós COVID, com a realização de ações culturais em rede, que envolvem cultura e turismo num só, e a questão dos transportes. “...estou-me a lembrar da romanização que aqui em Condeixa é uma coisa que nos distingue...”, “... vou dar aqui um exemplo que para Condeixa tem sido, poderá ser muito proveitoso, que de facto significa uma revolução em termos de mobilidade, que é a questão da extensão do metro, do metro Mondego a Condeixa, ideia esta lançada por mim já a algum tempo e que a CIM pegou, avançada por mim a algum tempo depois de estar concluída, ser certo que fica concluído o metro Mondego na sua versão original, com ligação a Serpins e depois dentro de Coimbra com ligação dentro da cidade de Coimbra, nesta versão Metro Bus...”

Análise, questão 2:

Posso concluir na resposta à questão formulada que a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC) tem um papel fundamental na coordenação e progresso regional, ao possibilitar a colaboração entre os municípios em vários setores. De acordo com a resposta, os principais benefícios incluem transportes, financiamento para candidaturas, educação e inovação, turismo e desenvolvimento regional, cultura e mobilidade após a pandemia. Mais uma vez, as respostas indicam que a CIM-RC tem oferecido aos Municípios vantagens significativas em diversos setores. A cooperação entre municípios tem proporcionado economias de escala nos transportes, melhorando o acesso a candidaturas e fundos, e incentivado o avanço educacional e inovador. A coordenação e cooperação regional têm sido fundamentais para maximizar os recursos e alcançar resultados mais eficazes, com base numa abordagem colaborativa para o desenvolvimento regional. Registo uma vez mais alguma aproximação nas respostas apesar das diferenças claras entre as realidades que os entrevistados representam.

Seguiu-se a terceira questão, no sentido de saber: Em que medida a CIM-RC tem contribuído para a inovação do seu município?

O Presidente do Município de Coimbra não relacionou a inovação que entende existir no seu município com o facto de pertencer à CIM-RC, “Não ligaria, obrigatoriamente, as duas coisas. Até porque também tem um ecossistema muito importante na área da inovação.”, “...não precisamos da CIM para isso.”. Ainda assim reconhece que para outros Municípios pode potenciar o ambiente propício e favorável a que haja mais inovação, “...os outros não teriam a mesma capacidade de inovação, portanto, obviamente assim permite, pela dimensão dos projetos que consegue alavancar, obviamente, ajudar a criar um ambiente favorável á inovação...”.

O Presidente do Município de Oliveira do Hospital considera que a CIM-RC dispõe no seu território entidades de ensino que conseguem ser potenciador da inovação no seio da CIM, “... a CIM RC tem uma universidade de referência, tem 1 politécnico de referência, tem um centro de inovação que é multi-reconhecido internacionalmente, refiro-me ao IPN, e OH aqui no extremo da Região tem uma Universidade Orgânica, duma instituição de Ensino Superior que é a Escola Superior de Tecnologia e Gestão, tem uma escola profissional que está no TOP 3 das escolas profissionais do país, que é a EPTOLIVA, que também seve Tábua.”. Apesar de este Município ser mais pequeno, entende também ser motor da inovação, justificando da seguinte forma: “...também contribui para o processo de inovação nas várias áreas na Região de Coimbra. E isso é possível porquê? Porque existe espaço comum, que é a comunidade que cada município, volto a dizer, leva as suas mais valias, as suas especificidades, as suas áreas de especialização e OH estando no limite da região aporta para o centro da Região, mas também tem o benefício de refluxo de tudo aquilo, de todos os projetos de inovação que são desenvolvidos...”, “...a CIM RC tem sido um dos maiores estimuladores de inovação nas organizações, nas empresas e também nos municípios e esse trabalho conjunto de partilha tem ajudado muito à inovação. O exemplo disso é a transição digital...”.

Para o Presidente do Município de Condeixa a aposta no empreendedorismo e nas novas tecnologias tem sido fundamental, a par com a aposta na educação, “...porque é na educação que depois conseguimos mudar mentalidades para o futuro e, portanto, eu às vezes costumo dizer, mais difícil que fazer uma obra é mudar as mentalidades em torno de uma ideia, eu sinto isso no meu município, nos andamos aqui a apostar muito no empreendedorismo, nas novas tecnologias.”

Aborda ainda neste ponto a questão da possibilidade de ser criada uma Região Metropolitana uma vez que reúne os quesitos formais para tal. Acrescentou que, no que diz respeito à mobilidade, “... a CIM tem feito um trabalho muito, muito bom nessa área, desde a construção de ciclovias, desde agora nesta aposta no crescimento do metro, que é uma coisa que é aceite pela CIM e todos nós concordamos, portanto, certo de que há municípios em que será mais difícil, porque são mais distantes de Coimbra, mas é, estão lá no estudo e fará tudo para que seja uma realidade, são realidades que não são logo de amanhã.”

Análise, questão 3:

A avaliação do papel da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC) na promoção da inovação nas cidades expõe distintas perceções e efeitos, conforme expresso pelos Presidentes das Câmaras Municipais de Coimbra, Oliveira do Hospital e Condeixa. Os presidentes entrevistados acreditam que a CIM-RC tem a capacidade de estabelecer um ambiente favorável para a inovação em outras cidades, contribuindo indiretamente para a região por meio da colaboração e escala dos projetos. Além disso, incentiva a inovação ao fomentar um ambiente de colaboração e ao permitir a realização de projetos em conjunto. A capacidade de atrair e coordenar projetos de grande porte pode trazer benefícios indiretos para as cidades, ao fomentar um ambiente mais empreendedor.

Esta colaboração permite que municípios periféricos beneficiem da inovação gerada em centros mais desenvolvidos, criando um ciclo de crescimento e inovação regional. Isso ajuda a democratizar o acesso a oportunidades e recursos inovadores. É unânime que a CIM-RC desempenha um papel indireto na criação de um ambiente regional favorável. Sendo um facilitador crucial ao ligar instituições de ensino e centros de inovação, beneficiando todos os municípios da região.

Pode concluir-se, perante estes testemunhos, que a CIM-RC tem contribuído para a inovação de várias formas, dependendo das circunstâncias e capacidades específicas de cada município atuando como um catalisador para a inovação regional, promovendo a colaboração e a integração entre municípios, aproveitando os recursos e capacidades locais para estimular o crescimento e o desenvolvimento em várias áreas. A eficácia dessa contribuição varia conforme as características e necessidades de cada município

Fico com o sentimento que todos os entrevistados ganham com a pertença à CIM-RC, apesar de identificarem claramente as suas limitações.

Seguidamente foi colocada a questão: Quais têm sido os principais desafios/dificuldades do envolvimento na CIM-RC?

O Presidente do Município de Oliveira do Hospital destaca como positivo que a CIM-RC seja um enorme laboratório de ideias e com isso adquire um enorme potencial de afirmação territorial, defende que se deverá caminhar para uma Região Metropolitana para não ser diminuído face às áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto “... corremos o risco de ser esmagados pelo crescimento das duas ou nos esvairmos enquanto território, do ponto de vista demográfico, do ponto de vista da inovação, da produtividade, do ponto de vista da riqueza, e, portanto, a Região de Coimbra tem de dar o salto enquanto Região Metropolitana”. Considera que será uma oportunidade de assumir que a Região de Coimbra robustece o posicionamento dos Municípios da CIM-RC em termos estratégicos e do potencial, pensando na lógica dos projetos supramunicipais. Aqui surge o principal desafio. Manter a coesão entre os 19 Municípios, pelas especificidades que cada um dos concelhos tem, “...sendo um espaço de partilha de projetos e construção de projetos conjuntos e de estabelecimento de prioridade, nem tudo pode ser feito ao mesmo tempo. A RC é muito desafiante e tem sido desafiante para os municípios num contexto em que há diferença, nem todos os municípios tem a capacidade técnica financeira para ir a todos os projetos”, “...são tudo ganhos efetivos e uma das riquezas é precisamente a , obviamente nem todos os municípios tem a mesma densidade em termos de serviços, nem naturalmente de técnicos disponíveis para estes sistemas de cooperação, ou para esta reunião de cooperação, mas a verdade é que todos os municípios tem a ganhar quando os seus técnicos colaboram numa determinada área, numa determinada tema que seja a diagnosticar, seja a inventariar recursos, seja a montar projetos.”

O responsável pelo Município de Coimbra, entende como um grande desafio a falta de recursos humanos, falta de estrutura articulada com a CIM-RC e também com a CCDR-C por forma a acompanhar mais intensivamente a dinâmica que estas criam. Entende também como desafio o facto de a delegação de competências que a CIM-RC tem recebido, dificulta também o acompanhamento dos municípios em determinadas matérias “...passa-se tanta coisa na CIM que cada vez mais adquire mais funções e mais poder, digamos assim, que também exige mais das próprias câmaras, em termos de recursos”.

Para o Presidente do Município de Condeixa a participação numa Comunidade Intermunicipal como a CIM-RC oferece múltiplas oportunidades para o desenvolvimento regional através de uma ampla gama de projetos e iniciativas. No entanto, como mencionado pelo Presidente do

Município de Condeixa, uma das principais dificuldades enfrentadas pelos municípios é a gestão dos recursos humanos necessários para acompanhar e implementar a diversidade de projetos promovidos pela CIM-RC. Esta análise examina as principais dificuldades associadas a essa gestão e as implicações para a eficácia dos projetos intermunicipais. “...eu vou dizer qual é a principal dificuldade, às vezes é acompanhar, os Municípios acompanhar, os técnicos acompanhar, porque não temos recursos humanos suficientes para acompanhar a diversidade imensa de coisas que passam pela CIM, desde, já falamos da cultura e turismo, mas depois há todo um conjunto de áreas, o parque empresarial, a parte de rede, em termos de projetos internacionais, um conjunto de.... aliás nós temos todos um quadro onde tem as várias áreas que os recursos humanos temos lá afetos, eu aqui em Condeixa tenho de repetir vários porque não tenho, eu aqui em Condeixa e em muitos outros lados, essa para mim é a principal dificuldade. É uma dificuldade também pela positiva...”.

A dificuldade em acompanhar e gerir a diversidade de projetos promovidos pela CIM-RC devido à insuficiência de recursos humanos é uma questão importante. É entendido que a sobrecarga de trabalho pode vir a afetar a eficácia dos projetos e a capacidade de alcançar os objetivos. Para superar esses desafios, é essencial adotar estratégias que incluam o reforço de recursos humanos, o desenvolvimento de capacidades, a utilização de tecnologia e a priorização de projetos.

Análise, questão 4:

A integração numa Comunidade Intermunicipal (CIM) como a CIM-RC traz uma variedade de possibilidades e obstáculos para as cidades participantes. Com uma ampla variedade de projetos e iniciativas, a CIM-RC apresenta um potencial considerável para o progresso regional. Contudo, os municípios lidam com vários obstáculos na administração e execução desses projetos. Esta avaliação investiga os maiores desafios mencionados pelos líderes dos municípios de Oliveira do Hospital, Coimbra e Condeixa, enfatizando questões ligadas à unidade entre as cidades, recursos humanos e administração de competência

A participação na CIM-RC traz desafios consideráveis para os municípios, como a manutenção da unidade entre diferentes municípios, a administração de recursos humanos escassos e a adaptação à crescente delegação de competências. Esses obstáculos podem afetar a efetividade e a eficácia dos projetos intermunicipais. Para vencer esses desafios, é crucial implementar medidas que envolvam o aperfeiçoamento da coordenação, o incremento de recursos humanos

e o apoio extra na administração das competências delegadas. Essas estratégias podem auxiliar em uma administração mais eficiente e na maximização dos benefícios de pertencer à CIM-RC.

Uma vez mais foi dado um destaque maior à positividade de pertencer a CIM, do que as eventuais dificuldades e desafios que esta pertença implica.

De seguida a quinta pergunta: Em que medida o seu município tem capacidade institucional para acompanhar a dinâmica da CIM-RC?

No caso do Município Oliveira do Hospital, o seu Presidente respondeu de uma forma muito clara "...o município de Oliveira do Hospital regra geral está em todas, ou seja, quando são grupos de trabalho o município de Oliveira do Hospital está em todas...". Afirma conseguir isso com um esforço enorme dos seus técnicos que estão abrigados a ser multidisciplinares para participar em grupos tão diversos como a área da cultura, a área do turismo, a área da inovação, a área do acolhimento empresarial, entre outros. Chamou estes grupos de trabalho "grupos de aprendizagem", porque ao participar neles se ganham conhecimentos e expertise que beneficia todos.

O Presidente do Município de Coimbra disse ter criado um "Serviço" próprio para acompanhar essa dinâmica. Desta forma age de forma mais proactiva "...nós agora fomentamos essa proatividade ..." em relação aos projetos e aos parceiros que esses projetos alavancam, deu como exemplo o IEFP, o IPN, a Universidade e Politécnico que está presente na Região, na atração de empresas.

Para o Presidente do Município de Condeixa os principais desafios enfrentados pelos municípios na participação na CIM-RC incluem a adaptação às novas competências da CIM, a gestão de recursos humanos e a integração de estratégias regionais. A coesão política e o fortalecimento do quadro técnico da CIM-RC são aspetos positivos que contribuem para a superação desses desafios. Para melhorar a eficácia e maximizar os benefícios da participação na CIM-RC, é essencial adotar estratégias que incluam o reforço de recursos humanos, o aprimoramento da coordenação e a utilização de tecnologia. Essas abordagens podem contribuir para um desenvolvimento regional mais eficiente e sustentável, "... claro que sim, a gente tem dificuldades pontuais e depois temos de ir corrigindo, por isso é que eu disse à bocado e mantenho, que a CIM depois também ajuda. A CIM também tem vindo a reforçar o seu quadro técnico, a CIM também tem dificuldades, ao início, à medida que foi ganhando competências,

a realidade da CIM quando eu comecei o mandato, tinha sido criado a pouco tempo as CIM's, não tem nada a ver com a realidade que a CIM é hoje...”

A coesão política e a colaboração entre diferentes partidos na CIM-RC são aspetos positivos que contribuem para a eficácia e o sucesso das iniciativas regionais. O papel de líderes históricos, como o João Ataíde, na construção de um ambiente colaborativo que se destacou. A ausência de divergências políticas significativas é um fator que diferencia a CIM-RC e pode servir como modelo para outras CIM's, onde a falta de unidade pode prejudicar a implementação de projetos e a gestão de recursos. “... há um cimento forte, independentemente dos partidos, acho que 90% das decisões tem sido por unanimidade, a estratégia, seja apostar mais no metro, vamos apostar nas unidades de acolhimento empresarial, tem havido sempre uma concertação forte entre os principais partidos representados e nunca houve uma divergência política de fundo, que isso também é importante. Nem sempre é assim nas CIM's todas. Na CIM Região de Coimbra isso não, deve-se muito ao papel que teve o primeiro presidente da CIM, o Dr. João Ataíde, já falecido, deve-se muito ao papel dele, conseguiu de facto unir toda a gente e mesmo quando mudaram os presidentes de Câmara, alguns já mudaram desde essa primeira CIM de 2013...”, rematou o presidente da Câmara Municipal de Condeixa.

Análise, questão 5:

A avaliação da capacidade institucional das cidades para monitorizar a dinâmica da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC) evidencia a variedade recursos empregues por diversos municípios para se integrar de maneira efetiva nas iniciativas e projetos da CIM-RC. Os depoimentos dos presidentes de Oliveira do Hospital, Coimbra e Condeixa sublinham como cada cidade lida e se ajusta aos obstáculos de integrar uma comunidade intermunicipal dinâmica e de múltiplas facetas.

A capacidade institucional dos municípios para monitorizar a dinâmica da CIM-RC é afetada por uma variedade de estratégias e recursos. Oliveira do Hospital exibiu um notável envolvimento por meio de uma estratégia multidisciplinar e proativa. Coimbra estabeleceu uma estrutura organizacional específica para acompanhar projetos, o que promove a integração e o uso de oportunidades regionais. Já Condeixa lida com desafios consideráveis ligados à adaptação e à administração de recursos, contudo, conta com uma unidade política que respalda a eficiência da CIM-RC.

Esta capacidade institucional é crucial para adotar estratégias e aprimorar a capacidade institucional e a eficiência na participação na CIM-RC. A cooperação e a unidade política são fundamentais para o êxito das ações intermunicipais e para o crescimento regional sustentável.

As dificuldades existem, mas ambos procuram ativamente formas de contornar essas dificuldades e estão empenhados em crescer em parceria com a CIM-RC e outros Municípios. Já perceberam claramente que juntos são mais fortes e que isso se sobrepõe aos interesses locais de cada uma delas.

A aproximar das duas últimas questões, foi perguntado: Em que medida considera que existem diferenças entre os municípios da CIM-RC na capacidade de aproveitarem os benefícios da dinâmica existente na CIM-RC?

O Município de Oliveira do Hospital, na pessoa do seu Presidente, afirma claramente que há diferenças porque nem todos têm condições para aproveitar as mesmas oportunidades. Tem tudo a ver com a capacidade financeira, a capacidade técnica instalada que obriga muitas vezes a ter de recorrer a externalização, à contratação de consultorias, trazendo logo de imediato o problema da falta de capacidade financeira que pode condicionar de forma negativa. Considera que o facto de a CIM-RC ter uma dinâmica muito grande cria dificuldades no que respeita capacidade instalada ao nível dos recursos humanos de capacidade financeira para responder., ir a todos os projetos e é aí que os que tem mais capacidade financeira e os que tem mais capacidade técnica avançam....os mais pequenos não tem tanta capacidade técnica, nem capacidade financeira “ ...os apelos de alguns municípios que é com esta avassaladora, portando avassaladora descarregamento de projetos, candidaturas, é o overbooking do Portugal 2020, é o preparar o Portugal 2030, são os projetos para meter no pacto de desenvolvimento, é a coesão da Região centro de Coimbra, portanto o pacote financeiro de fundos comunitários da CIM, são o ciclo urbano da água, portanto as ETAR’s...”. Destaca que fica preocupado com a possibilidade de se criarem algumas clivagens dentro do território da Região de Coimbra e de aí podermos vir a ter depois uma Região a várias velocidades e ser posto em causa a razão de ser da Comunidade Intermunicipal:“...a razão de ser da CIM RC é colmatar, esbater assimetrias, é uns puxarem pelos outros e promover grande desenvolvimento integral e coesão”, “...há projetos mais para aquele fim e aquele município está mais bem preparado ou porque tem mais recursos financeiros para ir a jogo ou porque tem mais recursos técnicos para preparar candidaturas e isso até aqui é um risco.”

Para o Município de Coimbra, poderá haver Municípios com maior dificuldade, mas a CIM-RC está a colaborar de forma adaptada, mas também será natural que a dimensão dos Municípios se reflita na capacidade de acompanhar tudo o que se passa nesta Comunidade Intermunicipal.

O Presidente do Município de Condeixa destaca o facto de a CIM-RC ser a maior do país e com mais variedade entre os territórios “... Esta é a maior CIM do país em termos de Municípios, e tem aqui uma diversidade imensa. Nós estamos a falar desde a Figueira da Foz, mar, à Pampilhosa da Serra (serra), mais interior que a Pampilhosa não haverá muito, passando por Oliveira do Hospital, passando aqui por Condeixa (15.30), Condeixa nem é interior nem litoral, portanto há aqui tudo. Há sítios como Oliveira e Pampilhosa que dependem muito da gestão da floresta, da dinâmica dessa parte, digamos da economia primária, coisa que em Condeixa não tem a mesma importância, nós aqui temos uma localização que os outros não têm, por exemplo temos uma dinâmica empresarial diferente, a Figueira tem um porto, que dizer isto tudo tem de estar interligado, temos a ferrovia que passa na Mealhada, e é isso que a CIM faz, é cozer esta manta porque é uma manta diversa...”.

A CIM-RC enfrenta desafios significativos devido à sua diversidade territorial, incluindo dificuldades na alocação de fundos comunitários e a necessidade de equilibrar diferentes interesses regionais. No entanto, a capacidade de integrar essas realidades diversas, resolver conflitos e promover a coesão entre os municípios destaca a eficácia da CIM-RC na gestão regional.

Estas abordagens ajudarão a CIM-RC a enfrentar os desafios da diversidade territorial e a promover um desenvolvimento regional mais equilibrado e eficaz.

O presidente da Câmara Municipal de Condeixa destacou que a “...CIM da Região de Coimbra tem a peculiaridade de ser a que tem mais Municípios, no entanto trabalha bem em conjunto, por isso é que eu disse, havia aqui uma realidade política de uma união forte, depois há as dificuldades técnicas evidentemente, mas dificuldades políticas não te existido. É isso que eu acho que distingue a CIM Região de Coimbra, essa solidez política na ação, ou seja, não somos todos do mesmo partido, mas conseguimos chegar sempre a consensos de equilibrado e isso tem gerado que 99% das decisões são por unanimidade.

Análise, questão 6:

A unidade política e a capacidade de alcançar acordos são elementos fundamentais para o êxito da CIM-RC. A cooperação entre diversos partidos e a procura para solucionar disputas políticas favorecem uma Administração regional mais eficiente e unida em redor dos objetivos comuns. Manter a unidade política ao mesmo tempo que se lida com desafios técnicos é um equilíbrio complexo, no entanto a CIM-RC está empenhada em solucionar problemas técnicos sem prejudicar a cooperação e a unidade política. As disparidades na capacidade dos municípios da CIM-RC em usufruir das vantagens da dinâmica em vigor são principalmente afetadas por alterações na capacidade financeira e técnica. A variedade geográfica também traz desafios extras na integração e administração justa dos recursos e oportunidades.

Para lidar com estas questões, a CIM-RC desenvolve mecanismos de apoio que ajudam os municípios com menos recursos a envolverem-se mais efetivamente nos projetos regionais e a desenvolver estratégias que tenham em conta as especificidades de diferentes municípios e regiões dentro da CIM-RC, preservando e intensificando a unidade política e a cooperação entre as cidades para fomentar uma administração eficiente e balanceada.

A última questão formulada: Considera que existem fatores diferenciadores da atuação da CIM RC face às demais CIM's e AM's?

O Município de Coimbra, na figura do presidente da Câmara Municipal, diz que a CIM-RC procura articular-se bem com os municípios e com a CIM no sentido de caminhar com outros municípios para o funcionamento da Região de Coimbra como área metropolitana. Vê essa articulação a acontecer já no setor da água, no sentido de unir sistemas, ganhar dimensão porque quanto maior a escala de funcionamento melhor a capacidade de aceder a fundos estruturais, "...trabalhado de igual para igual, e aproveitando os recursos de inferioridade relativamente à CIM, à dimensão da CIM...". O Presidente encara este, como um caminho natural importante e necessário para afirmação da região de Coimbra. Esse trabalho que tem de ser trilhado para a criação de uma verdadeira área metropolitana. Entende ser a verdadeira questão, pela partilha de ideias que tem tido com os presidentes de camara dos 19 conselhos da CIM-CR, "...é muito importante para o país que não se bipolarize excessivamente e, portanto, todos nós partilhamos esta visão politico-estratégica da CIM e da governação."

O Presidente da Câmara Municipal de Oliveira do Hospital, vê como elemento diferenciador o nível de coesão que lhe permite falar a uma só voz, os municípios e os presidentes dão essa força a CIM RC, "...permitir que a CIM fale em nome dos municípios a uma só voz, ou seja

esse nível de concertação, esse nível de coesão é muito positivo.”, no entanto este nível de coesão tem de ser unânime. O município mantém a sua autonomia que está prevista na constituição e está prevista na lei, mas quando se compromete com comunidade intermunicipal, para tomar decisões conjuntas ou assumir compromissos coletivos, tem de estar alinhados. A CIM RC, está a fazer um percurso para se afirmar como região metropolitana, isso é consensual no seio da CIM. A Região de Coimbra terá agora de dialogar com as outras CIM's, não fazer clivagens, mas sim conseguir ser agregadora para ser reconhecida como Região de Coimbra no centro do país, isso é importante, esta capacidade de diálogo é fundamental no seu ponto de vista, “...é fundamental que a maior CIM do país afirme como Região e Coimbra, para ter aqui um posicionamento de equilíbrio no país. Isto é uma questão de desenvolvimento harmonioso do país.... É fundamental, um pouco com esta ideia de cooperação, que tem conseguido tratar-se acima das questões políticas, das questões partidárias, é um ótimo indicador a CIM RC puxar pela Região como um todo. Que fala a uma só voz e que se desenvolve num bloco inteiro, composto pelos grandes projetos, o risco de confronto para a fixação de determinados projetos e o risco assumido a pensar que há municípios com estádios diferentes de maturidade, capacidade financeira, capacidade técnica e capacidade para alavancar certo tipo de projetos. Isso pode aumentar assimetrias por isso é que a CIM de Coimbra tem de ter uma postura, um posicionamento para esbater essas assimetrias, “... fundamental, ser ouvido na capital, ser ouvido junto do Governo e ao ser ouvido, terá consequência práticas de bem-estar dos cidadãos, na produtividade e apoio ao emprego ...”

Para o Presidente do Município de Condeixa, a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC) enfrenta uma série de desafios e possui características que a distinguem de outras Comunidades Intermunicipais e áreas metropolitanas em Portugal. A análise dos fatores diferenciadores e dos desafios enfrentados pela CIM-RC pode ajudar a compreender melhor as dinâmicas regionais e as necessidades específicas para alcançar um desenvolvimento mais equilibrado e eficaz. Embora a CIM-RC entenda que reúne critérios populacionais, funcionais e legais para poder formar uma Região Metropolitana, na prática, não possui o mesmo nível de apoio e infraestrutura que as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. As Regiões Metropolitanas de Lisboa e Porto recebe uma proporção significativa dos recursos destinados aos transportes e outros apoios específicos, o que cria um desequilíbrio em relação a outras regiões, “.... Nós queremos criar uma Região Metropolitana que é algo com uma tipologia que já somos classificados assim na União Europeia, como Região Metropolitana, mas na prática não temos essa.... Porque as áreas Metropolitanas, pela sua dimensão em termos populacionais, tem um

conjunto de outros apoios particularmente nos transportes, onde há um conjunto de apoios aos transportes que existem, que são muito direcionados para as Áreas Metropolitanas, ou seja, do bolo de 100 Lisboa e Porto recebem 80, o resto é dividido pelo país e isso cria algumas dificuldades...”

Análise, questão 7:

A CIM-RC possui uma capacidade elevada de coordenação entre as cidades. Por exemplo, a cidade de Coimbra está em estreita coordenação com outras cidades e considera essa cooperação crucial para o crescimento de uma autêntica área metropolitana. Existe um empenho constante em integrar sistemas e alcançar escala, o que simplifica o acesso a recursos estruturais. Embora haja coesão, fica a preocupação de que é crucial assegurar que todas as opiniões e necessidades dos municípios sejam levadas em conta para prevenir a marginalização de certos municípios. O alinhamento precisa ser equilibrado para assegurar que todos os municípios possam usufruir de forma igualitária dos projetos regionais.

Nesta última questão, ficou evidente que a CIM-RC apresenta diferenciais relevantes em relação a outras Comunidades Intermunicipais e áreas metropolitanas. A capacidade de se comunicar efetivamente com os municípios e manter uma unidade política robusta é um aspeto positivo que contribui para a eficiência da CIM-RC. Contudo, é essencial assegurar que todas as opiniões sejam levadas em conta para prevenir desigualdades. A CIM-RC enfrenta desafios significativos como a disparidade na distribuição de recursos e o desequilíbrio no suporte a transportes e infraestrutura. A região deve lidar com essas disparidades e procurar fazer ajustes para assegurar o apoio necessário. Percebemos que uma estratégia harmoniosa e unificada pode fomentar um crescimento mais acelerado.

O que mais destaque é que as respostas dadas pelos entrevistados parecem ter saído do mesmo guião. Este alinhar de ideias desenha aquela que poderá ser a resposta ao tema desta Tese.

Para maximizar os benefícios e enfrentar os desafios, a CIM-RC deve continuar a promover a coesão entre os municípios e procurar ajustes na distribuição de recursos e adotar uma estratégia de desenvolvimento que considere a diversidade e promova a integração regional, num processo de melhoria contínua.

Das entrevistas realizadas e para cada uma das questões colocadas, as palavras que se encontram no quadro seguinte foram as mais utilizadas por cada um dos entrevistados:

	Município Oliveira do Hospital	Município Coimbra	Município de Condeixa
1	Cooperação Região Metropolitana Eficiência	Escala Sinergias Região Metropolitana	Fundos comunitários Estratégia Pertença
2	Especificidades Valorização Experiência	Desenvolvimento Dimensão Partilha Recursos	Cultura e Turismo Lógica intermunicipal
3	Partilha Intermunicipalidade Inovação	Inovação Dimensão Universidade	Empreendedorismo Região Metropolitana
4	Indicadores Região Metropolitana Recursos Técnicos	Estrutura Dinâmica Articulação	Recursos Humanos Diversidade
5	Grupo trabalho Multidisciplinar Aprendizagem	Proatividade Universidade Potencial	fundos comunitários concertação forte Transportes
6	Oportunidades Dimensão Capacidade	Recursos Humanos Dificuldade Dimensão	Localização Desafio Especificidade
7	Concertação Coesão Desafio	Partilha Dimensão Visão	Região Metropolitana Consensos Unanimidade

Também o Secretário Executivo da CIM-RC respondeu às sete questões (agora adaptada ao cargo), “Quais tem sido as principais mais valias para A CIM-RC, do envolvimento com as Autarquias que dela fazem parte?”, de forma muito alinhada com as respostas dadas pelos Presidentes de Câmara destacando o ganho de escala, o ganho de eficiência e a união para os desafios que surgem na perspetiva de que juntos são mais fortes. “As mais valias são inequívocas e a primeira que se me permite destacar é a de escala, ao qual se associa uma maior eficiência, portanto de facto a capacidade de cooperar, de trabalhar junto para responder a problemas cada vez mais difíceis e complexos ganha importância/ relevância quando se trabalha a uma escala supramunicipal...”

O Secretário Executivo da CIM-RC à 2.^a questão “Em que áreas sectoriais tem a CIM-RC beneficiado mais os seus Municípios? Começa por responder que “São imensas”. Realça, no entanto, a gestão da rede de transportes “Destacaria naturalmente a questão da gestão da rede de transportes, não é? Porque efetivamente é uma matéria que pela sua natureza é uma matéria supramunicipal” e a gestão dos recursos naturais como a água, a floresta e o ambiente “...como os domínios do ambiente, ou domínios da proteção civil também, mais uma vez pela natureza que tem, nas matérias como a água, como a floresta, ... eles têm de ser olhados pela uma logica do recurso e não numa lógica de escala administrativa ... porque de facto é uma matéria onde o exercício de cooperação e solidariedade é permanente...”.

A leitura que tem o Secretário Executivo à questão “Em que medida tem os Municípios contribuído para a inovação na CIM-RC?”, é a de que a CIM-RC contribui para a inovação dos Municípios e potencia essa inovação, assim como nesta dinâmica criada também a CIM-RC recebe contributos com vista ao incremento na inovação. Fundamenta antes de mais a sua leitura por aquilo que é a missão da CIM-RC nos estatutos e na lei que está na sua génese, “...é a sua responsabilidade prevista na lei e também nos seus estatutos, quer seja enquanto entidade e organismo intermédio para a gestão de fundos comunitários como sendo uma entidade que visa a prossecução dos que são os próprios objetivos, de ter naturalmente de perseguir sempre o que são os fins da inovação, fins de melhoria...”, “Vou dar um exemplo, o caso dos laboratórios colaborativos com quem por exemplo neste momento trabalhamos em matéria”, “...onde estamos claramente a procurar inovar processos, melhorar processos e onde debaixo de um objetivo comum juntamos mais de 30 instituições, universidades, laboratórios colaborativos, centros de interface, para efetivamente dar resposta ao objetivo territorial que é efetivamente melhorar processos, otimizar, processos e de certa maneira sempre inovar no nosso território...”.

Na questão, uma vez mais adaptada à CIM, “Quais têm sido os principais desafios/dificuldades do envolvimento da CIM-RC com os seus Municípios?”, começou o Secretário Executivo por responder “*Não. Não identifico nenhuma particularidade que seja efetivamente digna de registo*”. Justifica que cada Município tem capacidade de recursos e disponibilidades próprias, mas isso não é limitador, o importante será sempre a cooperação entre os Municípios e a CIM-RC, naquilo que chamou de “*capacidade de “junção”*”, e essa forma colaborativa de trabalhar, no seu entender, tem trazido os ganhos na resolução de problemas e ganhos nos processos de trabalho.

O Secretário Executivo da CIM-RC confrontado com a questão “Em que medida a CIM-RC tem capacidade institucional para acompanhar a dinâmica dos Municípios?”, considera que a grande questão passa pela cooperação. Cooperação, mas na lógica de que a CIM-RC trabalha para os seus Municípios, “..., portanto a CIM trabalha para o território, trabalhando para o sucesso do território, numa primeira linha para os seus municípios, nunca trabalhará para si mesmo...”, para resolver os problemas dos seus territórios, dos seus cidadãos, e entre o binómio entre a cooperação e a competição a lógica será sempre a de colaboração permanente.

O Secretário Executivo na 6.^a questão considera que a CIM-RC tem de se adequar a cada Município, às diferentes necessidades e diferentes particularidades de cada município, por que o território é são distintos, o território da CIM é muito distinto, são 19 municípios com características, desafios e necessidades completamente distintas, e a questão é que nem todos os municípios tem efetivamente a mesma lógica de desenvolvimento, nem todos tem as mesmas necessidades de reposta, “...Nós nunca podemos dizer que há uma fórmula que vai ser a mesma para o município A e para o município B, o objetivo pode ser o mesmo, a maneira de lá chegar...”, “Aquilo que são os recursos de cada um tem, humanos, financeiro, de tempo e o tempo é cada vez mais um bem precioso serão necessariamente diferentes, portanto nós não notamos essa questão de diferença...”. Entende que é necessário criar respostas diferentes para atingir objetivos comuns, essa é que tem de ser sempre a lógica, essa é a que tem sempre de ser a questão há capacidade próprias e velocidades próprias, mas há acima de tudo um grande “linçar” dos objetivos comuns, «...Nós vivemos, convivemos e achamos salutar essa diferença e é neste exercício que tem um bocadinho o “Score Business” que é essa capacidade de internamente criar respostas diferentes...».

Na questão “Considera que existem fatores diferenciadores da atuação da CIM RC face às demais CIM’s e AM’ s?”, respondeu primeiramente que não deveria tecer considerações relativamente a esta pergunta porque estaria a falar em causa própria, “Não me compete a mim fazer comparações daquilo que são as lógicas dos diversos territórios...”; ainda assim disse que há factos, estatísticas e indicadores. Estes são reportados aos organismos europeus estatísticos, nomeadamente o Eurostat, e para este organismo a Região de Coimbra é considerada uma região metropolitana e, portanto, é dentro deste conceito de região metropolitana que o conceito de desenvolvimento territorial está a ser desenhado. Aproveitou para dizer que cada área metropolitana tem a tem as suas forças e as suas fraquezas, portanto apesar da vastidão do território da CIM RC, se procura trabalhar e adaptar aquilo que é melhor, às circunstâncias,

conseguindo fazer momentos com mais sucesso, ou menos sucesso, mas com trabalho quotidiano que tem trazido indicadores extremamente positivos no nosso território,” ... Portanto nós temos de contrariar essa tendência, contrariar criando uma dinâmica própria que permitam atrair e reter. Essas são os grandes domínios que tem de ser trabalhados, comparando com os outros é o que lhe digo, deixo que estatística falar por ela própria, deixo os números falar por eles próprios, consciente de que é o rumo e o caminho que estamos a seguir.”.

5.3 - Entrevista com Secretário Executivo

Jorge Brito enquadra dizendo que a ideia de estabelecer uma Região Metropolitana em Portugal tem sido debatida ao longo dos anos, contudo, ainda não ocorreu uma implementação definitiva deste modelo administrativo no país logo poderá vir a acontecer no futuro. A criação de uma Região Metropolitana implicaria a coordenação e integração de diversos municípios numa única estrutura administrativa. Esta ação poderia ser interpretada como um meio de fomentar uma administração mais eficaz dos recursos, harmonizar políticas públicas em setores como transporte, urbanismo, habitação e crescimento económico, além de enfrentar os desafios comuns que as regiões metropolitanas enfrentam.

Até agora, algumas regiões metropolitanas em Portugal têm colaborado mais intensamente através de Comunidades Intermunicipais, que são organizações de cooperação regional. Contudo, as CIM's não têm o mesmo grau de integração e capacidade de tomada de decisões que uma Região Metropolitana possui, daí a importância na sua criação. A formação de uma Região Metropolitana dependerá de diversos elementos, como vontade política, respaldo das autoridades locais e regionais, além de um processo transparente de definição das competências e obrigações. Portanto, mesmo que seja possível, ainda não se pode garantir a Região Centro será uma Região Metropolitana no futuro.

O Secretário Executivo ressalta que uma das maiores vantagens da colaboração entre a CIM-RC e os municípios é a obtenção de escala e eficácia. A capacidade de colaborar permite solucionar problemas complexos de maneira mais eficiente do que se os municípios atuassem de maneira isolada. A colaboração entre as cidades e a CIM-RC potencializa a eficácia operacional e na forma de lidar com desafios complexos, destacando a relevância de um esforço conjunto.

Jorge Brito, aponta a administração da rede de transportes como um campo em que a CIM-RC tem gerado consideráveis vantagens. A característica supramunicipal deste setor requer uma

estratégia unificada e coordenada. No entanto, também se destaca em áreas como a administração da água, da floresta e do meio ambiente como setores onde tem alcançado ganhos consideráveis. A administração conjunta desses recursos é crucial para a sustentabilidade e eficiência no seu uso.

Jorge Brito acredita que a CIM-RC favorece a inovação nos municípios, incentivando ações como laboratórios colaborativos e projetos de aprimoramento de processos. A finalidade da CIM-RC engloba o estímulo à inovação e à melhoria constante através da cooperação entre vários participantes, como universidades e institutos de pesquisa. Isso contribui para a introdução de novos procedimentos e tecnologias nos municípios. A cooperação em projetos de inovação evidencia a capacidade da CIM-RC de congregar diversas entidades para atingir metas comuns, aperfeiçoando a eficiência e efetividade das ações regionais.

O Secretário Executivo defende que a CIM-RC se deve empenhar no progresso do território e de seus municípios, incentivando a colaboração e solucionando questões territoriais. A CIM-RC precisa ajustar suas táticas de acordo com as necessidades particulares de cada município. Jorge Brito evita comparações diretas, porém admite que a CIM-RC possui particularidades únicas que influenciam o seu progresso devido à sua extensão e diversidade territorial.

Uma vez mais importa alinhar esta entrevista com as dos Presidentes de Câmara. Nesta análise percebemos que a mensagem interna está incorporada por todos os entrevistados, o que poderá explicar o sucesso desta Comunidade Intermunicipal.

6 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese procura analisar a relevância da colaboração entre municípios para fomentar a inovação nas cidades, utilizando como estudo de caso a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC). A pesquisa procurou entender como essa colaboração tem auxiliado no progresso dos municípios participantes, com foco especial na habilidade de inovar em setores cruciais da administração municipal.

A pesquisa aponta no sentido de que a CIM-RC tem um papel fundamental na coordenação entre as cidades que a constituem, proporcionando um ambiente de partilha de recursos e vivências que fomenta a inovação e o progresso regional. A avaliação das entrevistas conduzidas com três presidentes de Câmara e o Secretário Executivo da CIM-RC revelou que a colaboração entre municípios tem possibilitado um aumento na capacidade de investimento, que se reflete, conseqüentemente, em mais investimentos.

Os benefícios destacados abrangem a otimização de recursos humanos e financeiros, a disseminação de práticas eficazes, e a habilidade de enfrentar desafios comuns de maneira conjunta e coordenada. A concentração de esforços na CIM-RC permitiu uma distribuição mais eficiente de recursos e uma maior influência política junto ao Governo Central, o que tem levado a um aumento dos investimentos na região. No entanto, a pesquisa também aponta obstáculos, como as disparidades entre os municípios no uso dessas sinergias. Cidades com mais recursos geralmente beneficiam mais da colaboração intermunicipal, ao passo que municípios menores ou com menos recursos têm mais desafios para acompanhar o ritmo estabelecido pela CIM-RC.

Embora existam desafios, a colaboração entre municípios na CIM-RC tem, em geral, ajudado a diminuir as desigualdades regionais e fomentar um desenvolvimento mais equilibrado. Este modelo de colaboração é crucial para lidar com os obstáculos da descentralização e fomentar uma Administração pública mais eficaz e inovadora, apta a atender às demandas dos cidadãos de maneira mais efetiva.

Portanto, esta tese destaca a relevância das Comunidades Intermunicipais como instrumentos essenciais para fomentar a inovação local, especialmente em situações onde a descentralização impõe novos desafios e obrigações aos municípios. Contudo, a efetividade desta conclusão está

intrinsecamente ligada à constante formação dos municípios e à preservação de um equilíbrio equitativo entre eles, garantindo que todos os municípios, independentemente do seu tamanho, possam beneficiar.

Conclui-se pela necessidade de se efetuarem pesquisas futuras que possam aprofundar a análise da cooperação intermunicipal em outras áreas de Portugal, comparando diversas CIM's e analisando as particularidades de cada uma, para oferecer uma perspetiva mais completa sobre o efeito da cooperação intermunicipal na inovação local, na certeza porém de que chegados a esta etapa da nossa investigação, os benefícios garantidos pela CIM-RC no quadro das 3 cidades estudadas, dão dados suficientemente expressivos e indicadores de uma melhoria da qualidade de vida dos que nela habitam.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, José Carlos *Vieira de*, Lições de Direito Administrativo (6^a ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2020.

Andrade, José Carlos *Vieira de*, Lições de Direito Administrativo (4^a ed.) Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015.

Amaral, Diogo Freitas, (2019). Administração e Gestão Pública, Almedina.

Antunes, Diogo Rafael Simões, (2017). A capacidade institucional das entidades intermunicipais em Portugal: um caso comparativo na zona centro. Universidade de Aveiro.

Barreto, António e outros, (1998). “Regionalização: Sim ou Não”, Dom Quixote.

Balão, A. (2014). Cooperação Intermunicipal: um campo para análise Sociológica. Sociologia On Line, Revista da Associação Portuguesa de Sociologia;

Bonito, Jorge (2019), artigo “A prossecução do interesse público pela Administração Pública: Algumas notas em contexto Português”

Cabral de Oliveira, Luis, “Transferência de competências na área da saúde: como reagir?”, Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização: 3^o volume da coleção Autarquias e Poder Local (pp. 279-288). Edições Almedina.

CABRAL, Manuel Villaverde; SILVA, Filipe Carreira; SARAIVA, Tiago (2008), Cidade & Cidadania. Governança urbana e participação cidadã em perspetiva comparada, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Canotilho, José Gomes, (2008). Estudos sobre Direitos Fundamentais, Coimbra Editora.

Caupers, João, (2002) Introdução à Ciência da Administração Pública, Âncora Editora.

Dias, J. (2018). *Planejamento estratégico no Setor Público*. Coimbra: Almedina.

David, Ferraz, (2008). Que espaço para uma cidadania activa e participativa no contexto das reformas da administração pública em Portugal?, artigo INA.

Fernandes, Manuel Ramires (1996), *A problemática da regionalização*, Edições Almedina.

Ferreira, M. (2017). *Políticas Públicas e Administração*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Gonçalves, Pedro da Costa. (2019). *Manual de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina,

Martins, L. (2022). *Direitos Fundamentais e a Função Administrativa*. Lisboa: Escolar Editora.

Luís, Mota & Bittencourt (2019) *Governança Pública em Rede* Mota et al (2021) *Local State-Society Relations In Portugal*

Melo, Marta Cristina Ferreira Xavier de, (2022). *O processo de descentralização em Portugal: uma análise à escolha dos municípios*, Universidade do Minho.

Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Carlos Cabral-Cardoso (2019). *Teoria das Organizações e da Gestão*, Edições Sílabo.

Nelles, J. (2013). *Cooperation and Capacity? Exploring the Sources and Limits of CityRegion Governance Partnerships*. *International Journal of Urban and Regional Research*.

Pereira, Paulo e outros, (2016). *Autarquias Locais: Democracia, Governação e Finanças*, Edições Almedina, S.A.

Ribeiro, J. Cadima, (2023). *Regionalização e descentralização em Portugal: reforma do estado, aprofundamento da democracia e desenvolvimento*, Universidade do Minho.

Rolo, Nuno Miguel Cunha. Manual de Administração e Governança Pública (2019/2020, vols. I e II).

Silva, P., Teles, F., Ferreira, J. (2018), Intermunicipal cooperation: the quest for governance capacity? Aveiro: aceite em International Review of Administration science.

Silva, P. (2020). Inovação e Modernização na Administração Pública. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Tavares, A. (2022). Reformas territoriais: fusão de municípios e cooperação intermunicipal. In, Sousa, L.; Tavares, A.; Cruz, N.; Jorge, S. A reforma do Poder Local em Debate. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Teles, F. (2015). Órgãos autárquicos: limitações e alternativas. In, Sousa, L.; Tavares, A.; Cruz, N.; Jorge, S. A reforma do Poder Local em Debate. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Teles, F. (2016). Local Governance and Inter-Municipal Cooperation; Inglaterra: Palgrave Macmillan, artigo.

2. Webgrafia

www.cim-regiaodecoimbra.pt

www.ccdrc.pt

www.cig.gov.pt

www.dgaep.gov.pt

www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/

www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/freguesias/

3. Legislação

Lei n.º 11/2003, de 13 de maio

Constituição da República Portuguesa

Regime Jurídico das Autarquias Locais (RAL). Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro.

Lei n.º 169/99 de 18 de setembro

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro