

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Catarina Gomes Coutinho

**A VALORIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO  
DOS TERRITÓRIOS DO INTERIOR DE  
PORTUGAL: ESTUDO DE CASO NO  
MUNICÍPIO DE SERNANCELHE COM BASE  
NOS STAKEHOLDERS**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração  
Público-Privada, orientado pelo Professor Doutor Pedro Miguel  
Alves Ribeiro Correia e apresentado à Faculdade de Direito da  
Universidade de Coimbra**

maio de 2023



Catarina Gomes Coutinho

**A Valorização e Desenvolvimento dos Territórios do Interior de  
Portugal: Estudo de Caso no Município de Sernancelhe com base nos  
*stakeholders***

The Valorization and Development of the Territories of the Interior of  
Portugal: Case Study in the Municipality of Sernancelhe on stakeholders

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no  
âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientador: Professor Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Coimbra

2023

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço, fundamentalmente, à minha família, aos meus pais, Amélia e João, a quem dedico este trabalho porque sem o seu o apoio, reconhecimento e força contantes, nada disto seria possível. À minha mãe, que nunca me deixou desistir, que me apoia sempre em todas as minhas decisões e me faz acreditar que tudo é possível. Ao meu pai, que sempre incentivou e apoiou todo o meu percurso académico. Igualmente ao meu irmão, Rodrigo, pois sei que me apoiará sempre em todas as minhas escolhas.

Ao meu incansável namorado, Filipe, que esteve sempre do meu lado, nos bons e nos maus momentos e, sem o seu conforto e motivação persistentes em todo o meu percurso académico nada disto teria sido possível. Todas as conversas de “horas e horas”, serviram para que nunca desistisse deste sonho de criança que era, e é, estudar na Universidade de Coimbra. Obrigada por aturares as minhas inseguranças e por me fazeres acreditar que sou capaz!

Aos meus primos, especialmente, ao Francisco e à Daniela, que estão sempre comigo.

A todos os meus amigos e colegas agradeço todo o apoio incondicional, principalmente, às minhas amigas Mariana Magalhães, Filipa Rodrigues, Isabel Vaz e Inês Lopes, que nunca me deixaram para trás e estiveram sempre do meu lado.

Ao meu paciente e perseverante orientador, Professor Doutor Pedro Correia. Agradeço por toda a motivação, persistência e apoio que sempre me disponibilizou, mesmo nos momentos de maior apreensão. A melhor decisão que poderia ter tomado foi fazer esta escolha, pois sempre esteve disponível para me ajudar e encorajar. Todo o seu percurso pessoal, profissional e académico são, para mim, um exemplo a seguir.

A todos os funcionários da Câmara Municipal de Sernancelhe, nomeadamente, à Divisão Administrativa e Financeira que sempre me ajudaram e incentivaram a aprender.

Por fim, a todos os docentes da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso deste meu percurso académico. Coimbra, que é um sonho de pequena, ficará, para sempre, no meu coração. Um Grande “F-R-A!”.

## **Resumo**

O presente relatório de estágio tem como objetivo fundamental entender a importância do setor público e de todo o seu progresso e desenvolvimento ao longo dos últimos anos. É relevante compreender o percurso das Autarquias Locais, e de toda a sua evolução, bem como das demais organizações públicas percebendo quais as principais competências que dispõem. É igualmente essencial, com toda a revisão bibliográfica realizada, perceber o motivo da contínua desvalorização das regiões do interior, sendo primordial que sejam encontradas novas soluções para um desenvolvimento inovador de modo a conseguir atrair e reter mais cidadãos neste tipo de territórios.

A abordagem seguida nesta pesquisa consiste numa metodologia qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas. A recolha de dados foi realizada durante o mês de maio de 2023 na Câmara Municipal de Sernancelhe. Foram recolhidas 10 entrevistas a funcionários do Município, 5 deles do sexo feminino e 5 do sexo masculino, dos quais com funções superiores, de chefia, membros de órgãos executivos e administrativas. Os dados recolhidos foram devidamente analisados e categorizados de maneira a demonstrar a relevância destes com a temática estudada.

Supletivamente, dada a escassez de pesquisas e investigações relativas a esta temática – valorização do interior – esta pesquisa pretende cooperar, de alguma forma, para que sejam feitos estudos significativos acerca deste assunto de maneira a mitigar as adversidades sentidas nestas regiões, por vezes, omitidas.

**Palavras-Chave:** Valorização do Interior; Administração Pública; Autarquias Locais; Fixação Populacional; Entrevistas.

## ***Abstract***

This internship report has the fundamental objective of understanding the importance of the public sector and all its progress and development over the last few years. It is important to understand the trajectory of Local Authorities, and all their evolution, as well as other public organizations, realizing what their main competences are. It is also essential, with all the bibliographic review carried out, to understand the reason for the continuous devaluation of the interior regions, being essential that new solutions are found for an innovative development in order to attract and retain more citizens in this type of territories.

The approach followed in this research consists of a qualitative methodology through semi-structured interviews. Data collection was carried out during the month of May 2023 at Sernancelhe City Council. 10 interviews were collected with employees of the Municipality, 5 of them female and 5 male, of which with superior functions, of leadership, members of executive and administrative bodies. The collected data were duly analyzed and categorized in order to demonstrate their relevance to the subject studied.

Additionally, given the scarcity of research and investigations related to this theme – valuing the interior – this research intends to cooperate, in some way, so that significant studies are carried out on this subject in order to mitigate the adversities felt in these regions, sometimes omitted .

***Keywords:*** Valorization of the Interior; Public administration; Local Authorities; Population Fixation; Interviews.

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

CEAL – Carta Europeia de Autonomia Local

CRP – Constituição da República Portuguesa

CPA – Código do Procedimento Administrativo

DAF – Divisão Administrativa e Financeira

DTOU – Divisão Técnica de Obras e Urbanismo

PVI – Programa de Valorização do Interior

PNCT – Programa Nacional para a Coesão Territorial

NPM – *New Public Management*

NGP – Nova Gestão Pública

PPP – Parcerias Público Privadas

CIM Douro – Comunidade Intermunicipal do Douro

ROSM – Regulamento da Organização dos Serviços Municipais

## **Lista de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Eixos prioritários no PVI.....                        | 25 |
| Figura 2 – Os principais desafios para a Coesão Territorial..... | 27 |
| Figura 3 – Os Modelos/Regimes de Governação Vigentes.....        | 38 |
| Figura 4 – Os Poderes presentes nas Autarquias Locais.....       | 41 |
| Figura 5 – Concelho de Sernancelhe.....                          | 46 |

## **Lista de Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – População por grupos etários no Município de Sernancelhe..... | 30 |
|---|----|

## Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Capítulo I – Introdução.....   | 7  |
| 2. Capítulo II – Enquadramento Teórico.....   | 10 |
| 2.1. A Evolução do Setor Público: a Modernização e Inovação alcançadas.....             | 10 |
| 2.2. A Governança Público-Privada a nível local.....                                    | 17 |
| 2.3. A Valorização do Interior e o desenvolvimento dos Territórios Rurais.....          | 23 |
| 2.4. <i>New Public Management</i> – O papel das Autarquias Locais.....                  | 34 |
| 2.5. A Influência do Poder Local na atualidade.....                                     | 41 |
| 3. Capítulo III – A entidade acolhedora do estágio: Câmara Municipal de Sernancelhe.... | 48 |
| 3.1. Organização e funcionamento da entidade acolhedora.....                            | 50 |
| 4. Capítulo IV – Estudo de caso.....  | 55 |
| 4.1. Metodologia.....   | 55 |
| 4.2. Análise e Discussão de Resultados.....   | 55 |
| 5. Capítulo V – Considerações Finais.....   | 58 |
| Referências Bibliográficas.....   | 61 |
| ANEXOS  |    |
| Anexo I- Organograma da Câmara Municipal de Sernancelhe.....                            | 68 |
| Anexo II – Guião para as Entrevistas.....   | 69 |
| Anexo III – Entrevistas Executadas.....   | 70 |



## Capítulo I – Introdução

---

De modo à obtenção do grau de Mestre em Administração Público-Privada, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, desenvolveu-se o estágio na Divisão Administrativa e Financeira (DAF) da Câmara Municipal de Sernancelhe, mais concretamente, no Serviço de Prestação de Serviços aos Municípios, no Serviço de Recursos Humanos e, de certa forma, no Gabinete Jurídico.

O poder local tem como subjacente os conceitos de autonomia e desenvolvimento. Isto é, esta conceção advém, inevitavelmente, da noção de Autarquias Locais que correspondem a instituições do Setor Público independentes e em constante evolução. Todavia, a perceção de “poder local” está, de certa forma, interligada com o poder político, sabendo-se que, o primeiro, é exercido nas referidas organizações públicas - Câmaras Municipais – e contribui para o constante crescimento das mesmas. É de salientar todo o desenvolvimento, ao longo das últimas décadas, deste tipo de poder e, deste modo, toda a evolução presente nas diferentes entidades. (Correia, 2019)

É igualmente relevante mencionar a importância da Carta Europeia da Autonomia Local (CEAL), consagrada na Resolução da Assembleia da República n.º 28/90, de 23 de outubro, que prevê a referida autonomia local nas entidades públicas, mais precisamente nas Autarquias Locais e na capacidade destas se “regulamentarem e gerirem, sob sua responsabilidade e no interesse das populações” (Artigo 3.º da CEAL). Denote-se que estas organizações públicas, aqui referidas, dispõem de inúmeras atribuições descritas na Constituição da República Portuguesa (CRP) e noutros diplomas legais fundamentais para o tema. (Tavares, 2019)

Evidentemente, estas organizações públicas são dotadas de atribuições e competências próprias, segundo a Constituição da República Portuguesa. O n.º 2 do Artigo 235.º deste diploma legal, evidencia estes órgãos representativos que têm, como finalidade principal, a prossecução do interesse público, de modo a satisfazer as necessidades mais prementes da comunidade. O Artigo n.º 108.º e 109.º, do mesmo diploma, evidenciam a existência do poder político, como mencionado no parágrafo anterior, que é um poder

pertencente à população e a participação de todos os cidadãos neste, devendo a “lei promover a igualdade no exercício de direitos cívicos e políticos”, respetivamente. Nestes dois artigos verifica-se a relevância não só do poder político, mas também de todos os princípios subjacentes ao poder local, às Autarquias Locais e também à Autonomia Local existente, como por exemplo, o princípio da igualdade, o princípio da Boa Administração, entre outros, como menciona o Código do Procedimento Administrativo (CPA) nos artigos 3.º e seguintes.

O conceito de poder local caracteriza-se, evidentemente, pela sua dimensão e evolução. Claramente que, esta noção, está interligada com o poder político visto que ambos estão presentes na Administração Pública. Como mencionado previamente, este poder local é, naturalmente, exercido nas instituições públicas, mais concretamente nas Autarquias Locais que se caracterizam igualmente pela sua independência. Segundo Bilhim (2014), estas entidades públicas possuem “liberdade de iniciativa”, pois detêm competências especializadas e próprias que se encontram estabelecidas na lei. O autor citado, refere a importância da CEAL (Carta Europeia de Autonomia Local), como mencionado previamente, visto que é fundamental para estes conceitos relacionados com estas instituições e todo o Setor Público, em geral.

Com esta pesquisa pretende-se, evidentemente, desenvolver os diversos conceitos e noções referenciadas e, para tal, é necessário visualizar quais os principais estudos e investigações realizadas para que seja possível evidenciar a relevância do Setor Público e de todas as áreas adjacentes, principalmente, as diversas entidades do mesmo que detêm uma importância significativa. Neste caso concreto, como o estágio foi realizado numa Autarquia Local, torna-se mais coerente dado que estas entidades, conforme mencionado previamente, são públicas e possuem características e independência próprias. Sendo importante referenciar que o estágio desenvolvido tem como objetivo principal adquirir conhecimentos em vários setores, tais como, contratação pública, elaboração e/ou atualização de regulamentos, desenvolver estratégias de forma a melhorar a prestação de serviços aos cidadãos, etc. Deste modo, é relevante, uma vez mais, entender a devida importância do Setor Público. O desenvolvimento dos territórios do interior é igualmente relevante referenciar, dado que se caracteriza como um tema fulcral nos dias de hoje por conta do despovoamento das diferentes áreas rurais.

A presente pesquisa está disposta da seguinte forma: o primeiro capítulo consiste na introdução da pesquisa mencionando os factos mais relevantes; o segundo capítulo centra-se em todo o enquadramento teórico acerca da principal temática da pesquisa, detendo vários subcapítulos interligados na mesma; o terceiro capítulo evidencia a entidade acolhedora do estágio realizado, bem como toda a sua organização e funcionamento, destacando as mais-valias e todas as tarefas desenvolvidas no mesmo; o quarto capítulo demonstra a metodologia usada neste estudo, bem como as categorias mais importantes relativas ao assunto em pesquisa; por fim, o quinto capítulo onde são demonstradas as principais conclusões de todo o trabalho, bem como as limitações e recomendações para estudos futuros; na secção final desta pesquisa encontram-se expostas as referências bibliográficas e todos os anexos relevantes para esta pesquisa.

## Capítulo II – Enquadramento Teórico

---

### 2.1. A Evolução do Setor Público: a modernização e inovação alcançadas

Como referenciado previamente, o Setor Público caracteriza-se pela sua dimensão e particularidade. A sua complexidade necessita, evidentemente, de uma prudência e cautela diferentes da do setor privado, dado que a Administração Pública é necessária para distribuir bens e serviços públicos para os seus cidadãos de forma proporcional. A visão primordial de toda a Administração Pública é, sem dúvida, a prossecução de interesses públicos bem como a satisfação das necessidades mais prementes e relevantes de toda a população. Deste modo, é perceptível afirmar que este “domínio” é bastante heterogéneo e, por vezes, “enigmático”, sendo imprescindível entender para conseguir realizar alterações adequadas.

Freitas (2022), refere as diferentes reformas existentes na Administração Pública e, de forma breve, caracteriza-as para um melhor e mais completo entendimento. Menciona, igualmente, os principais objetivos do Setor Público, tais como “tornar a Administração Pública eficiente, oferecendo serviços de qualidade com custos reduzidos”, entre outros. Com estes aspetos referenciados, consegue entender-se a relevância da qualidade de todos os serviços públicos, de modo a conseguir corresponder às necessidades dos cidadãos.

Deste modo, é importante que a Administração Pública garanta inovação e melhoria contínuas para que seja mais fácil dar resposta às demais adversidades existentes. A evolução deste setor contribui, de todas as formas, para o seu constante desenvolvimento, em todos os seus níveis – económico, social, entre outros. No entanto, é primordial adotar medidas que contribuam para inovar as diferentes vertentes da Administração Pública para que esta esteja, evidentemente, a acompanhar a atualidade. Além disso, entende-se que o Setor Público é também caracterizado pelas inúmeras mudanças ao longo das últimas décadas.

Tavares (2019) realça que, apesar de existirem várias instituições de carácter público são também compostas por estruturas diferentes, isto é, cada uma detém as suas particularidades e competências próprias no que respeita à sua relação com o Estado. Este autor referencia um facto bastante interessante: “Enquanto as instituições da Administração Direta do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo, a Administração Indireta está sujeita à orientação e fiscalização por parte do Governo. Por isso, neste último caso, as entidades tendem a operar com maior autonomia administrativa e financeira, sendo totalmente responsáveis pelos seus objetivos e interesses.”

Como podemos observar, é interessante refletir o facto de as diversas entidades públicas terem diferentes métodos de “trabalho”, definindo propósitos, finalidades e competências próprias. Aqui podem-se salientar os vários tipos de Administração existentes – Administração Direta, Administração Indireta, Administração Local (Autónoma), Administração Regional (Autónoma), Associações Públicas. - realçando o papel das Autarquias Locais, que se enquadram na Administração Local (Autónoma), pois são compostas, por “pessoas coletivas, dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações”, ou seja, são entidades públicas de cariz, maioritariamente, autónomo, dado que não dependem “diretamente” do Estado. No entanto, é de salientar que a competência destas instituições públicas – no caso, autarquias locais – resume-se a todo o território das “respetivas autarquias locais e às matérias devidamente estabelecidas na lei”, ou seja, o domínio destas entidades é, apenas e só, nas áreas que destas fazem parte. (*Site web dgaep.pt*)

Tavares (2019) menciona, como mencionado anteriormente, que toda a profundidade da Administração Pública consiste num dos maiores critérios que indicam a sua importância em todo o sistema. Este autor afirma que o setor público consiste num setor imprescindível, visto que garante as demais incumbências do Estado e, predominantemente, certifica a implementação de novas políticas públicas com vista a satisfazer as necessidades fundamentais da população.

Com todos estes aspetos salientados, percebemos que é necessária a contínua inovação quer no setor público, quer no setor privado. Mendes et al. (2021b), realçam que a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico),

define inovação como algo novo que é implementado, de modo a realizar objetivos futuros. E, desta forma, consegue entender-se que o desenvolvimento na Administração Pública se encontra amplamente interligado com a referida inovação, pois é essencial que se realize aquilo que é previamente planeado e, evidentemente, fundamental para que seja possível obter a progressão deste setor, bem como de todos os serviços e instituições que deste fazem parte.

Todas as organizações, de cariz público ou privado, demonstram, ao longo dos anos, uma constante evolução e inovação que contribui, certamente, para o avanço e desenvolvimento do tipo de serviços que por elas é prestado. No entanto, para que possam existir resultados evidentes, é necessário também que sejam desenvolvidas políticas estratégicas para que se consiga alcançar o sucesso contínuo nestas entidades, mais uma vez, públicas ou privadas.

Logicamente que a Administração Pública, como mencionado, é um setor bastante avultado e caracterizado por algumas particularidades. Bilhim (2021), corrobora este tipo de aspetos aqui descritos acerca deste setor acrescentando que este é, essencialmente, “competente”, para satisfazer todas as necessidades iminentes da população. Um assunto pertinente que este autor também refere fundamenta-se nas “reformas da administração pública”, mencionando que ao longo das últimas décadas, identificam-se inúmeras reformas do setor mencionado de forma a alterar o modo de atuação e o desempenho do mesmo, iniciando-se nos anos 60 com transformações apenas em determinados domínios. Claramente, estas reformas ao longo dos últimos anos suscitaram algumas transformações e mudanças a vários níveis, sobretudo no modo de vida das populações, por exemplo. No entanto, este tipo de reformas podem ser “vistas” de maneiras diferentes, mas, predominantemente, de forma a tentar “melhorar a eficiência e a eficácia dos funcionários públicos”. (Bilhim, 2021)

Neste contexto, entende-se que estas reformas são, de certa forma, necessárias dado que, com a sua existência, visualizam-se alterações e mudanças que, talvez, sem estas, não existissem. E, na minha conjectura, as diversas reformas da Administração Pública existentes contribuem, portanto, para transformar e alterar algum tipo de pensamentos e maneiras de agir existentes, quer seja de forma positiva ou negativa, pois o

foco é “causar” qualquer tipo de alteração, sendo, evidentemente, pretendida uma mudança positiva com esse tipo de reformas. Além disso, dessas possíveis mudanças “causadas” por estas reformas, também contribuem para aumentar a capacidade e produtividade dos colaboradores da Administração Pública e, com estas características, consegue entender-se que estas constituem atributos e especificidades peculiares e, essencialmente, relevantes para a evolução da Administração Pública, pois a prioridade é desenvolver, inovar e progredir este setor.

Bilhim (2021), evidencia que o início das demais reformas existentes se deveu, principalmente, à necessidade de harmonizar a economia e as finanças públicas do País. Como o autor referido destaca, os diversos “partidos políticos foram, de certa forma, forçados para que elaborassem relatórios críticos onde destacassem vários desequilíbrios, nomeadamente o das finanças públicas”. (Bilhim, 2021) Desta forma, esta opressão sobre os partidos políticos levou a que as reformas da Administração Pública iniciassem com o objetivo primordial de dar resposta à instabilidade sentida na economia pública, de maneira a solucionar os inúmeros obstáculos vigentes.

No entanto, após todos estes aspetos posteriormente expostos, pode dizer-se que as reformas contêm, como inúmeros domínios em diversos setores, inconvenientes. Por exemplo, o défice colossal e “custoso” existente no país e, principalmente, a perspetiva um pouco limitada por parte do Governo, ou seja, um pensamento já retrógrado para o desenvolvimento e evolução que se sente ao longo dos últimos anos. Portanto, desta forma, estas questões evidenciam o facto que as reformas na Administração Pública podem impactar aquando da sua implementação e posterior execução. (Bilhim, 2021)

Como realçado anteriormente, é imprescindível reforçar a ideia de que o Setor Público está cada vez mais desenvolvido e, sobretudo, necessita de uma contínua dedicação e inovação para que se enquadre na atualidade que, evidentemente, se encontra em constante mudança. O Setor Público, tal como o Setor Privado, também carece de algum tipo de planeamento que consiga perceber quais as maiores adversidades sentidas e, posteriormente, encontrar soluções adequadas para melhorar os desafios constantes a que este setor está exposto a todo o momento, sem qualquer exceção. Mas, para isso ser possível, é fundamental perceber qual a envolvente de todo o tipo de questões pertinentes e que, de

alguma maneira, prejudiquem o sistema nas mais diversas formas. Ou seja, basicamente, é importante que exista algum tipo de “estratégia” de maneira a conseguir evoluir o sistema de forma eficiente para uma maior facilidade em deliberar e, também de forma a conseguir colmatar estas dificuldades, com o propósito de progredir conforme as necessidades, acautelando todo o conhecimento e informações atuais para que se interliguem com todo o Setor e a sua evidente necessidade de alterações e, conseqüente, inovação.

Assim, com esta noção aqui aludida – o conceito de *estratégia* – é pertinente desenvolvê-la de maneira a entender, de forma simplificada, esta concepção. Vagamente, este conceito não é “novo” e, por isso, pode afirmar-se que, hodiernamente, o mundo está cada vez mais interconectado e competitivo fazendo com que a competição entre as demais organizações seja maior e, por este motivo, são exigidos fatores que consigam dar resposta e este tipo de concorrência, por vezes, não benéfica. Uma estratégia consiste, de forma simples, em aproximar uma determinada organização (pública ou privada) ao maior sucesso possível e, para tal surgir, é necessária a adoção de diversos métodos e processos que a beneficiem. Como é evidente, o uso de uma determinada estratégia pode, igualmente, desencadear mudanças, a vários níveis, nas entidades pois estas requerem o devido planeamento e, ao planear, como sabemos, torna-se numa segurança maior devido à previsão de pontuais adversidades. (Kich & Pereira, 2014)

Após esta “simples” análise e referência ao conceito de estratégia, é relevante destacar o papel desta na Administração Pública. Isto é, se adotar uma estratégia e efetivar um planeamento adequado é favorável para o setor e se, eventualmente, traz mudanças e alterações positivas com o objetivo de evoluir. O propósito essencial em todos os países, na Administração Pública, consiste “numa administração pública eficiente, eficaz, mais focada no cidadão”. (Mendes et al., 2021b) Ou seja, o foco para o setor público, além do seu desenvolvimento e progresso é, fundamentalmente, a satisfação das necessidades de toda a comunidade, uma prestação de serviços com qualidade e, sobretudo, com competência e efetividade. Os autores anteriormente mencionados, relevam o modelo *New Public Management*, que será desenvolvido adiante, relacionando-o com a Administração Pública, pois vários estudos revelam que, os países que adotaram este modelo tiveram repercussões positivas no setor. No entanto, é indispensável um reforço contínuo neste para que sejam



satisfeitas as necessidades mais prementes dos cidadãos bem como a ótima prestação e aptidão dos serviços. (Correia et al., 2019)

A grande maioria das concepções acerca deste tópico – a evolução, desenvolvimento e contínua inovação da Administração Pública – revela o facto de que o Estado pretende alcançar a distinção e a excelência do setor, prometendo a constante eficiência dos serviços que são prestados e as estratégias que são desenvolvidas, pois evidentemente que é uma temática que necessita de estar constantemente de acordo com a evolução e integração dos meios atuais de forma a garantir a sua constante atualização perante as suas comunidades. A diferença do setor privado é, essencialmente, esta: a sua grandeza e heterogeneidade de situações adversas apesar de, por vezes, tornar-se mais fácil a tomada de decisões em alguns níveis, não esquecendo, que no setor público, se trata de bens e domínios públicos, pertencentes a todos os cidadãos.

A gestão por objetivos, por exemplo, pode considerar-se um método adequado e favorável na Administração Pública. Bilhim (2012), realça a evolução na Administração Local e Central longo das últimas décadas. A gestão por objetivos (desenvolvida por Peter Drucker) consiste numa ferramenta que “poderá, com segurança, prever a ausência de *performance* da Administração”. (Bilhim, 2012) Deste modo, com este fundamento, percebe-se que a Administração Pública não se considera presumível, porque não é possível prever e conjeturar o modo como poderão surgir as principais consequências e adversidades da sua própria atuação e, por este motivo, ainda se torna mais essencial adotar novas e constantes estratégias que visem planear o respetivo modo de desempenho de forma a antecipar estes problemas que, eventualmente, possam deteriorar todo o sistema público.

Portanto, as entidades pertencentes ao setor público requerem uma “maior atenção” para que, quando necessário, seja possível corresponderem às necessidades imediatas dos cidadãos e de toda a comunidade. No entanto, na minha conjetura, seria igualmente interessante realçar que, apesar de todos os desafios intrínsecos deste setor, não existam, talvez, incentivos e contributos suficientes focando-se, primordialmente, numa lógica com tendência política, esquecendo a elaboração e implementação de novas estratégias que contribuem, não só, para o crescimento do setor, mas também, para o desenvolvimento e inovação do mesmo.

A inovação no setor público consiste, notoriamente, num procedimento atual e eficiente que possibilita o reconhecimento de possíveis falhas e adversidades que, posteriormente resolvidas, contribuem para o desenvolvimento e sucesso dos diversos setores. Atualmente, entende-se que a inovação, no setor público, é, de certa forma, um “auxílio” em reformas relacionadas, como já explicitado previamente. Este conceito é considerado útil e necessário nos diferentes setores de mercados dado que pretende o crescimento e desenvolvimento de todas as suas ações e respetiva qualidade na prestação dos demais serviços. Na Administração Pública é importante um constante aperfeiçoamento dos diversos serviços, que por esta são composto, com a finalidade de melhorar a prestação dos mesmos, mas também aumentar a satisfação dos cidadãos que necessitam destes, tornando estes serviços mais atrativos, porque os cidadãos são os seus principais “clientes”.

Como se pode constatar, toda esta evolução advém, predominantemente, do pensamento atual, de novos métodos e técnicas executadas que realcem e destaquem o setor e que, sobretudo, consigam dar resposta aos problemas difíceis de solucionar. No entanto, o progresso da Administração Pública depende igualmente da atividade do próprio Estado, nos diversos setores económicos (público e privado, por exemplo) e também do seu desenvolvimento nas últimas décadas conforme, evidentemente, cada região, cada país e de como cada Governo interpreta, elabora e implementa as respetivas decisões na sociedade. (Mendes et al., 2021a)

Com base em todas estas evidências percebemos, uma vez mais, que nos temos deparado com múltiplas mudanças, quer no funcionamento, quer no desempenho e ação de toda a economia e de todo o mercado existente. Como abordado previamente, é de salientar a constante ascensão de todo este domínio económico, social, cultural e tecnológico e, por esse motivo, é surpreendentemente fundamental que sejam criadas e colocadas em prática várias “ferramentas” de modo a dar resposta a essa contínua evolução e conseqüente concorrência entre as demais entidades – públicas e/ou privadas – existentes. Resende et al. (2022), evidenciam este tipo de fundamentos e realçam o facto de a Administração Pública, por se considerar o “representante” de toda a população, carecer de estar em sucessivo desenvolvimento e atualização. E, portanto, toda esta modernização e inovação são necessárias para, não só, o setor público, como também para o setor privado, e são consideradas a explicação para todas as alterações e mudanças ao longo dos últimos anos.

Claramente, esta é uma temática em constante desenvolvimento e progressão visto que, todo o sistema e toda a humanidade se encontra igualmente em transformação, cada vez mais avançada. Por exemplo, ao nível digital observamos mudanças todos os dias, alterações consecutivas de forma a alcançar a inovação e estar sempre de acordo com a hodiernidade, também em metamorfose. Devido à dimensão, como abordado, de todo o setor público é especialmente primordial que sejam adotados métodos de forma a dar resposta aos diferentes obstáculos que possam existir. É igualmente importante salientar o facto deste setor deter “três grandes setores de atuação: atendimento, inovação e participação e transformação digital”. (Resende et al., 2022) Portanto, todos estes factos são cruciais para que todo o desenvolvimento do mesmo consiga alcançar, a tão difícil, modernização e inovação administrativas.

## **2.2. A Governança Público-Privada a nível Local**

A Administração Pública caracteriza-se pela sua dimensão e complexidade, como temos desenvolvido na presente pesquisa. Ao longo das décadas estes setores demonstraram evolução e alterações que se identificaram como significativas. (Mendes et al., 2021a) No entanto, é de salientar a relevância destas entidades e, desta forma, é necessário adquirir maneiras de inovar, como abordaremos posteriormente, este setor de modo a ser possível instituir melhorias, dado os constantes desafios existentes com o desenvolver dos anos. Desta forma, esta progressão demonstra, certamente, a evolução nas demais entidades públicas, fazendo com que as prestações de serviços das mesmas satisfaçam, facilmente, as necessidades básicas de toda a comunidade e, conseqüentemente, expandir o poder local existente, principalmente, nas regiões mais desertificadas.

Como desenvolveremos posteriormente, vamos perceber que foram criados inúmeros modelos que contribuíram para melhorar o setor público. Todavia, em determinadas situações, foi necessário implementar técnicas e procedimentos de cariz privado na própria administração pública para que fossem visíveis os resultados pretendidos. No entanto, este tipo de processos são considerados, por alguns, bastante controversos visto que ambos os setores têm características totalmente distintas. Evidentemente, no setor privado ambiciona-se o proveito, o lucro, pois é este setor que se “desenvolve” a si próprio, que depende de si mesmo para evoluir; no setor público é totalmente diferente, pois depende

exclusivamente do Estado e da contribuição de toda a população para se manter e desenvolver, não pretendendo o lucro, mas a prossecução de interesses públicos, fazendo com que as suas comunidades estejam constantemente satisfeitas, considerando todas as exiguidades que possam existir. A prestação de serviços neste setor é igualmente diferente, dado que se pretende que os cidadãos detenham os seus contratemplos solucionados de forma simples e de acordo com as necessidades efetivas.

O Município de Sernancelhe detém algumas parcerias público-privadas, desenvolvendo determinados projetos que complementam, modernizam e inovam o reconhecimento desta região. Podemos exemplificar uma das, a entidade Esproser, em que o Município detém 49.5% de participação, sendo considerada uma entidade participada. Esta organização de cariz maioritariamente privado consiste numa entidade participada, detendo a Câmara Municipal de Sernancelhe 49.5% da mesma não sendo, por isso, considerada no orçamento municipal dado que não é maioritário na participação no final do exercício anual. A entidade Aquisern também é predominantemente privada, tendo o município uma participação de 49%, não estando igualmente as contas da entidade presentes no orçamento e nas contas da autarquia. Posteriormente, a Câmara Municipal detém igualmente alguma participação noutras entidades, tais como: Mateviseu (cerca de 3.36%); Resinorte (cerca de 0.30%) ; Águas do Norte (cerca de 0.10%) e Municipais – Empresa Cartografia e Sist. De informação SA (cerca de 0.15%). Como podemos observar, a autarquia do Município de Sernancelhe detém alguma participação, mesmo que não seja maioritária, nestas empresas que são consideradas, de certa forma, empresas participadas, designadas pelo Município como entidades societárias e não societárias, que fazem parte da relação ao grupo autárquico que, por sua vez, é “comunicado” à Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL). Todavia, é importante realçar que, como mencionado precedentemente, nenhuma destas organizações consta no orçamento municipal anual dado que, além do Município não ter qualquer atuação prevacente em qualquer uma das entidades, também não se verifica qualquer tipo de situação de controlo ou presunção de controlo por parte da autarquia.

No entanto, apesar de não existir qualquer tipo de domínio por parte do município nas entidades supra identificadas, pode afirmar-se que a autarquia realiza inúmeras atividades e projetos que contam com a participação e assessoria destas organizações. Por exemplo, nos diversos eventos culturais executados pela autarquia são

desenvolvidas e criadas determinadas atividades apresentadas por estas organizações, como por exemplo, nos eventos “Momentos com vinho, Festival das Sopas, Festa da Castanha”, etc., fazendo uma certa “parceria” entre estas entidades que, de alguma maneira, pertencem ao município, mesmo que numa participação minoritária. É relevante salientar o facto de que existe clareza e transparência nesta espécie de cooperações entre as demais entidades societárias visto que, principalmente com as duas com maior participação da autarquia, existe uma coadjuvação bastante positiva na relação entre estas entidades que, como previamente referido, não são consideradas empresas municipais dado que o município não é sócio maioritário e, por isso, são apenas entidades participadas (societárias ou não societárias).

Não obstante, o facto de serem ou não consideradas empresas municipais, se constam ou não no final dos orçamentos municipais e das respetivas contas das autarquias, consistem em temáticas que têm, obrigatoriamente, de constar na lei. A lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, trata do Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais. Os primeiros artigos deste diploma referem, primordialmente, os princípios inevitáveis a seguir nesta temática, como por exemplo, o princípio da transparência, o princípio da autonomia financeira, o princípio da legalidade, entre outros. Este tipo de fundamentos são cruciais neste assunto dado que visam características e particularidades realmente importantes neste domínio e que auxiliam as autarquias. O número 2 do artigo 46.º da lei acima mencionada, demonstra os anexos que têm de ser apresentados no orçamento municipal, como se encontra presente no Orçamento do Município de Sernancelhe do ano de 2022. Este artigo é complementado com o artigo 75.º do mesmo diploma, que desenvolve a consolidação de contas, que é apresentada no orçamento municipal com todos os dados adjacentes a estas, com maior transparência possível, evidentemente.

Esta governança público-privada, mais concretamente as parcerias público-privadas existentes no município aqui estudado são extremamente relevantes para contribuírem para o desenvolvimento económico e social no concelho. Ou seja, de forma mais simples, a existência deste tipo de projetos e eventos, que contam com as organizações, que do município fazem parte, cooperam com a evolução do reconhecimento do concelho, pois com a realização destes eventos atrai cada vez mais visitantes e, conseqüentemente, consegue atrair mais pessoas para conhecerem um concelho que, outrora, era conhecido por

ser pequeno e esquecido. Este tipo de concepções aqui desenvolvidos fazem com que este e outros municípios, que apostam neste domínio, consigam ser mais reconhecidos e evoluídos dado que a atração para este tipo de eventos, a cada ano que passa, aumenta, dada a adesão das pessoas. Consequentemente, com toda a anuência existente, claramente que coadjuva com a progressão económica, social e cultural para o Município fazendo com que seja cada vez mais reconhecido pelo seu envolvimento e sentido de evolução nestas temáticas. Além de todo o desenvolvimento conseguido nestes níveis é de realçar que, em consequência, estes projetos colaboram para o indispensável desenvolvimento local, apesar de, na minha conjectura, se revelar importante que estes projetos fossem, de alguma forma, interligados com a contribuição para um contínuo aprimoramento local, ou seja, que também fossem executados projetos no âmbito de integração neste tipo de evolução local para a existência de reconhecimento incessante a todos os níveis neste concelho. A comunidade do Município colabora para que estes “programas” sejam expostos de forma positiva e que esta região do interior fique conhecida pela grandiosidade e dedicação de que é merecedor, dado que, como referido, noutros tempos, não constava qualquer tipo de conhecimento neste tipo de territórios e, por isso, consegue perceber-se toda a ascensão e trabalho rigoroso existente para que se pudesse alcançar todas estas competências.

Com base em todas as evidências aqui demonstradas, é relevante aludir que as parcerias público-privadas (PPP) são consideradas como um instrumento de “gestão favorecida por governos, empresas e agências de desenvolvimento”. (Robertson & Verger, 2012) Mais concretamente, as parcerias público-privadas (PPP) designam-se numa espécie de “contrato” entre uma organização pública e uma entidade privada. Por exemplo, estes projetos realizados, são protótipos destes acordos entre estas entidades de setores distintos. Sarmiento (2013), evidencia os motivos essenciais que levam o Estado a analisar e a utilizar este tipo de parcerias público-privadas, visto que o Estado pretende melhorar os serviços públicos prestados à comunidade e não visa o lucro, como as entidades privadas. Este autor explica as finalidades deste tipo de atuação por parte do Estado, demonstrando que quando é executada uma determinada parceria público-privada, mais exatamente um acordo entre uma entidade pública e uma entidade privada, o setor público, com tal ação, pretende “maximizar a utilidade dos dinheiros públicos, bem como a máxima eficiência dos gastos, garantindo que o dinheiro dos contribuintes é aplicado de forma mais eficiente possível”. (Sarmiento, 2013) Todas estas evidências determinam, uma vez mais, toda a complexidade

e relevância da administração pública visto que interfere com dinheiro da comunidade, com tudo aquilo que tenha a ver com serviços públicos e com todas as incumbências pertencentes ao Estado.

Estes acordos com entidades privadas podem apresentar custos elevados para a entidade pública (autarquias, empresas municipais, etc.) contratante. Tal facto demonstra-se “natural” dado que o setor privado tende a aumentar os custos devido à prossecução de interesses, maioritariamente, privados e próprios, pois este setor apenas depende de “si próprio”, isto é, tem, obrigatoriamente, de garantir uma produção e prestação correta e elevada dos seus respetivos serviços para que consiga ter o lucro desejado e, posteriormente, obter recursos suficientes para que possam liquidar todas as responsabilidades que lhes são adjacentes (por exemplo: vencimentos de trabalhadores, despesas relacionadas com o espaço de trabalho, despesas relacionadas com outras entidades igualmente de cariz privado, etc.). Portanto, verificamos como “normal” que, ao existir uma parceria público-privada entre duas organizações, os dispêndios apresentados pela entidade privada sejam superiores. Todavia, apesar destes supostos embargos existirem, a organização pública em questão, se assim for realmente necessário, realizará o projeto em causa dada a necessidade que poderá, eventualmente, ter.

Como anteriormente mencionado nesta pesquisa, existem diversas conceções acerca deste assunto definidas por inúmeros autores. As PPP desdobram-se em diversos padrões e paradigmas em domínios completamente distintos no cerne da própria sociedade. Porém, das divergentes noções desta temática, a descrição geral deste tipo de parcerias é, inquestionavelmente, a de que consiste num “acordo” entre o público e o privado (como supramencionado). Nesta ligação existe uma espécie de “negócio” entre ambas as entidades em causa, estando devidamente estabelecidos todos os “serviços a ser prestados pelo parceiro privado” neste acordo realizado. (Correia et al., 2016) Estes fundamentos salientam que estas PPP, constituem o referenciado “compromisso” que se estabelece entre as duas (ou mais) instituições requerentes. Contudo, este tipo de solicitações, exigem o estabelecimento das devidas características e especificidades intencionadas para que sejam cumpridas, adequadamente, todos os elementos designados.

A nível local estas colaborações necessitam de uma contínua cooperação e, evidentemente, que visem objetivos relativamente comuns e benéficos para ambas as organizações. Apesar de que, naturalmente, uma autarquia local quando pretende executar um investimento de maior dimensão necessita deste tipo de parcerias para uma maior facilidade na execução do mesmo. (Correia et al., 2016) Estes autores designam igualmente que este tipo de investimentos, de maior cuidado, geram consequências por vezes, negativas, e que podem influenciar desfavoravelmente estas ligações. Pois, como verificado, os integrantes de carácter privado tencionam a maximização dos seus lucros e tal facto pode afetar as entidades públicas devido aos dissemelhantes propósitos. Posteriormente, a todos estes possíveis acontecimentos, pode prevalecer uma associação “desequilibrada” entre estas entidades, devido aos pontos de vista naturalmente diferentes. (Correia et al., 2016)

Como veremos adiante, o *New Public Management* entre outros modelos aqui mencionados e desenvolvidos, foram técnicas para, sobretudo, melhorar, inovar e modernizar os Estados e os respetivos setores públicos de forma a sofisticar a eficiência dos demais bens e serviços prestados aos cidadãos. Estas parcerias público-privadas são, de certa forma, estratégias para que seja possível progredir em todos os níveis, mais concretamente, no que desenvolvemos, no âmbito local. No entanto, estas PPP são realmente úteis e necessárias para que se possam igualmente desenvolver mecanismos modernos e inovadores que contribuam para a evolução constante de todo o setor, mesmo que para tal se tenham de agregar dois setores completamente distintos. Correia et al. (2016), constataam isso mesmo, que estas relações e parcerias constituem um “modelo de organização alternativo por parte dos governos, de modo a certificar e garantir a provisão de bens e serviços públicos”. Evidentemente, esta corroboração demonstra que estes acordos são elaborados e desenvolvidos de forma a contribuir para a prossecução dos demais interesses da população, fornecendo-lhes os melhores bens e serviços públicos possíveis, prosseguindo os interesses cruciais que estas detêm.

No entanto, é de salientar que, apesar de todas as evidências acima desenvolvidas, no âmbito local, sobretudo em regiões de menor dimensão, este tipo de temáticas são “menos preocupantes” devido à confiança existente perante as entidades privadas. Ou seja, se uma Câmara Municipal executar uma parceria com uma empresa local, mesmo que privada, será mais acessível no ponto de vista da autarquia conhecer, de perto, o



trabalho prestado pela empresa e, à partida, não existe nenhum tipo de “desconfiança”, apesar de que, naturalmente, tudo deve ser averiguado de acordo com a lei. Por exemplo, os eventos realizados pela Câmara Municipal de Sernancelhe contam com este tipo de parcerias e, *a priori*, considera-se que as entidades privadas que prestam os serviços atuem fielmente e de acordo com todas as características estabelecidas no acordo realizado. Ainda assim, como constatado nesta pesquisa, todas as entidades possuem características que podem aludir à instabilidade e, por isso, deve escolher-se de forma atenta a entidade privada com que uma determinada entidade pública irá executar uma parceria e, naturalmente, uma relação.

Por conseguinte, observamos constantes e inquestionáveis mudanças em todas as entidades, tanto no setor privado como em todo o setor público e, por isso, é importante e necessário que ambos os setores detenham uma maior prudência com este tipo (e outras) de relações, acordos e contratos. No entanto, é primordial que todas estas PPP continuem dado que contribuem, uma vez mais, para a progressão de ambos os domínios – públicos e privados – interferindo com toda a temática económica, social e cultural de uma determinada autarquia, de um território menos desenvolvido, de um grande centro urbano e, especialmente, de todo o Estado e respetiva administração pública.

### **2.3. A Valorização do Interior e o Desenvolvimento dos Territórios Rurais**

Além da Administração Pública ser marcada por inúmeras mudanças, o interior do País é igualmente “alvo” de diversas alterações. A entidade escolhida para a realização do estágio, como veremos adiante, tudo tem a ver com o interior, dado que se situa nessa mesma região e, por isso, pode ter relações precipitadas que advêm da sua localização, pois a ideia inicial do interior do País é, sem dúvida, a falta de oportunidades, a desertificação, entre outras.

O Interior de Portugal está, portanto, em constante mudança e desenvolvimento. É relevante salientar o facto de serem desenvolvidos diversos programas para auxiliar a valorização destas regiões, mas, no entanto, a sua execução poderá não ser a mais correta. O Programa de Valorização do Interior, um dos mais relevantes neste âmbito, representa quatro eixos fundamentais no que respeita ao desenvolvimento do mesmo, como desenvolverei posteriormente. A autenticidade deste tema relata o facto de cada vez mais ser

necessário e importante fixar população nestas zonas e, conseqüentemente, continuar a aumentar a atratividade das mesmas.

O facto de, como desenvolvemos anteriormente, a Administração Pública e toda a sua envolvente estar cada vez mais evoluída e procurar, evidentemente, a inovação contínua, não significa que, de alguma forma, beneficie os problemas maiores que se encontram, por exemplo, no interior do País. Ou seja, apesar de serem elaborados diversos programas e planos para que seja possível combater alguns destes desafios, não significa que os mesmos resultem e que tenhamos mudanças positivas nesta temática. Adiante verificaremos que, no Município de Sernancelhe, interior do Norte de Portugal, a população esteja cada vez mais envelhecida, sucedido que acontece em praticamente todas as regiões do interior. Podemos descrever estas regiões, sobretudo, como envelhecidas, visto que os mais jovens, os recém-formados, por exemplo, tendem a procurar oportunidades fora do interior porque há o pressuposto de que não existem nestes territórios. Com dados devidamente atualizados conseguimos entender a veracidade deste facto, como verificaremos posteriormente.

O desenvolvimento destas regiões rurais e, por muitos, consideradas desertificadas, consiste num conceito diversamente definido. Bateman et al. (2018), constata as diversas tipologias usadas pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) – tipologia regional básica e tipologia regional estendida – que se baseiam, predominantemente, em informação sobre a densidade populacional em zonas rurais e urbanas. Um dos objetivos primordiais destas tipologias da OCDE têm também como finalidade ordenar a diversidade das análises segundo uma panóplia de critérios, devendo, portanto, encontrar padrões úteis, testar e, sobretudo, fazer comparações percebendo qual a evolução dos respetivos dados.

A OCDE, em 2015, especificou que os territórios rurais eram classificados segundo a respetiva densidade populacional e localização dos principais centros urbanos. Evidentemente, considera-se como território rural quanto menos população agrega e, portanto, com esta definição, entende-se que quanto mais distantes estão estas regiões dos centros urbanos apresentam, nitidamente, uma maior ruralidade do que aquelas que estão mais próximas. (*Site OCDE*)

Nesse sentido, é interessante realçar que a definição de região rural é, claramente, o oposto da noção de região urbana, pois os territórios rurais permitem identificar esta diferença baseada nas diversas e diferentes características dos mesmos, pois têm vários critérios que os distinguem de forma perceptível. Desta forma, é evidente que as áreas rurais se distinguem, imprudentemente, das urbanas, segundo todos estes (e outros) aspetos supra indicados.

Nico (2019), enuncia uma análise interessante neste domínio. Mais concretamente, define que fixar população em áreas rurais, ou seja, regiões, supostamente, com baixa densidade populacional, consiste num processo cada vez mais inovador e que afeta níveis económicos, políticos e sociais dado que, ao reter cada vez mais pessoas em determinados locais, faz com que sucedam alterações significativas em vários parâmetros. No entanto, é necessário entender quais as características e aspetos essenciais que levam ao despovoamento das regiões do interior de Portugal e, se possível, realizar um estudo profundo para se encontrem soluções adequadas que consigam resolver este tipo de adversidades.

A valorização do interior consiste num tema bastante controverso, atualmente, detendo perspetivas e conjeturas bastantes distintas. Para se desenvolver soluções adequadas para “combater” este tipo de adversidades, neste caso, para aumentar a fixação de pessoas nas regiões mais despovoadas do interior do país, é importante impulsionar vários fatores. E, a OCDE, com os demais estudos realizados, lançou um projeto que visa “beneficiar o potencial inovador nas zonas rurais.”

Como descrito no primeiro ponto da presente pesquisa, entendemos que a inovação é crucial, quando bem introduzida, nas regiões consideradas “rurais”. É relevante observar que, os fatores mais importantes para a mesma são, essencialmente, as pessoas, os espaços e as empresas existentes. Através destes consegue-se atingir determinados objetivos inalcançáveis à vários anos atrás. Ou seja, de forma simples, com todas as propostas e ideias das pessoas, juntamente com a especialização adequada das demais entidades, consegue atingir-se uma diversificação de efeitos que, eventualmente, auxiliam o crescimento e desenvolvimento destas regiões consideradas de menor dimensão.

O decreto-lei n.º 251-A/2015, de 17 de dezembro, foi o impulso para a criação da Unidade de Missão para a Valorização do Interior, cujas características cruciais foram definidas no Conselho de Ministros n.º 18/2020. Posteriormente, como veremos a posterior, o Programa Nacional para a Coesão Territorial (PNCT) foi aprovado pela resolução de ministros n.º 72/2016.

O Programa para a Valorização do Interior tem em vista, como o *slogan* refere, dar ênfase aos territórios do interior, fazendo com que estes se desenvolvam e sejam, cada vez mais, valorizados. Este programa veio complementar o Programa Nacional para a Coesão Territorial com a finalidade de, como mencionei, auxiliar os territórios do interior fazendo com que estes se tornem mais atrativos, contradizendo todos os aspetos negativos que em geral se tem sobre estas regiões – a sua desertificação, falta de oportunidades, etc. De forma simples, o primeiro programa tem diversos propósitos que se dividem em eixos, neste caso quatro, tais como:

**Figura 1 – Eixos prioritários no PVI**

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Eixo 1</b> | Valorizar os Recursos Endógenos e a Capacidade Empresarial do Interior.               |
| <b>Eixo 2</b> | Promover a Cooperação Transfronteiriça para a Internacionalização de Bens e Serviços. |
| <b>Eixo 3</b> | Captar Investimento e Fixar Pessoas no Interior.                                      |
| <b>Eixo 4</b> | Tornar os Territórios do Interior mais competitivos.                                  |

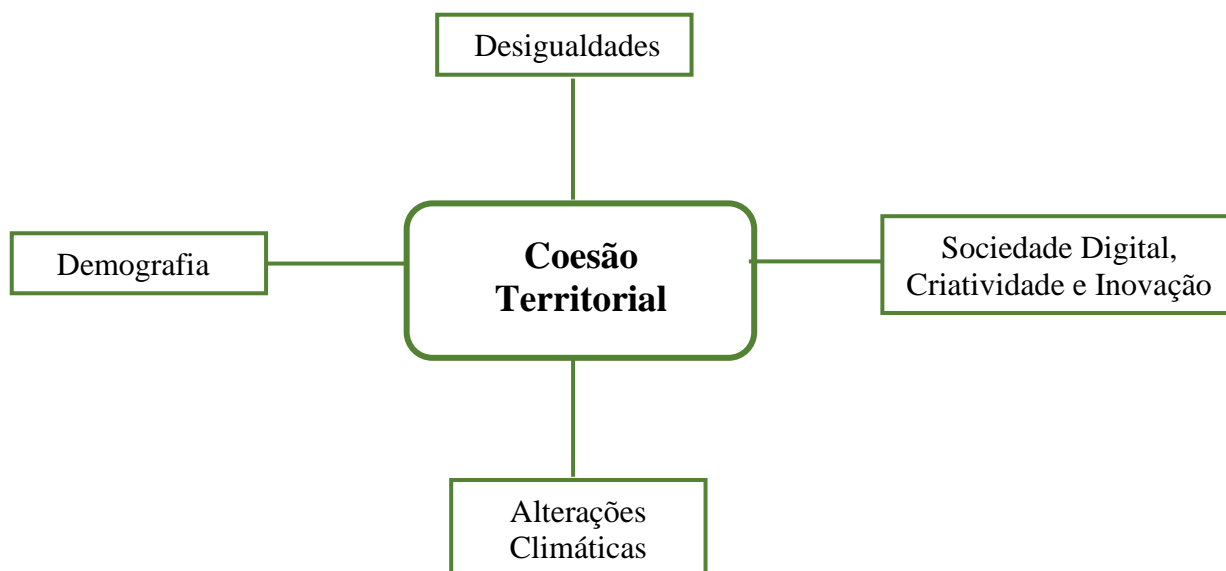
**Fonte:** Autoria Própria, adaptado de: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/programas-de-acao-governativa/programa-de-valorizacao-do-interior/valorizacao-do-interior/revisao-do-programa-de-valorizacao-do-interior-pdf.aspx>

Estes quatro diferentes eixos de intervenção aqui descritos são designados como estratégias em prol da inovação e desenvolvimento destas regiões mais desertificadas, que estão previstos e consagrados no PVI (Programa de Valorização do Interior). Como podemos observar, este programa segue parâmetros de forma a continuar a enaltecer estas regiões, como mencionado. No entanto, este tipo de reconhecimentos podem não estar devidamente colocados em prática, dado que ainda damos conta de uma contínua desertificação dos territórios do interior mas, deixaremos este tipo de perceções depois de desenvolver ambos os programas que têm propósito principal de evidenciar o interior.

Entre os vários programas que têm em vista valorizar e desenvolver o interior, o Programa de Coesão Territorial também contribui para esse tipo de aspetos, tendo como objetivo essencial dar resposta aos principais desafios existentes nestas regiões. Primeiramente, é crucial mencionar que, segundo o *website* da República Portuguesa, o PNCT (Plano Nacional para a Coesão Territorial) apresenta como propósito primordial a convergência, a competitividade, a eficiência, e, sobretudo, a coesão dos territórios rurais. As finalidades deste programa são, fundamentalmente, assegurar uma contínua qualidade de vida a todos os indivíduos, sendo suportada social e economicamente, de forma a garantir a concretização e implementação de novas políticas públicas para adversidades futuras.

Este PNCT é apresentado segundo a Estratégia para a Coesão Territorial, que tem em vista quatro principais tópicos, constatados desafios, tais como:

**Figura 2 – Os principais desafios para a Coesão Territorial**



**Fonte:** Autoria Própria, adaptado de <https://www.portugal.gov.pt/gc22/programa-de-valorizacao-do-interior/estrategia-para-a-coesao-territorial-pdf.aspx>

A figura acima descreve os principais desafios que a Coesão Territorial representa. A estes acrescentam-se outros, como os “desafios para a competitividade, os desafios sociais, os desafios para a sustentabilidades e, por fim, os desafios geracionais”. Estes últimos, aludem ao facto de existirem, como já mencionado, inúmeras adversidades no que à implementação de novas políticas públicas diz respeito. Ou seja, o MCT (Ministério da Coesão Territorial) pretende dar resposta aos constantes desafios existentes acerca das demais temáticas aqui apresentadas e, para isso, deve quanto aos desafios na demografia: reduzir as assimetrias regionais que existem, por exemplo denotam-se nas regiões do interior comparativamente às regiões do litoral; quanto às desigualdades, podemos abordar várias questões neste ponto, mas deve-se apostar numa contínua inclusão social de forma a auxiliar os indivíduos mais desfavorecidos a diversos níveis; quando aos desafios no que diz respeito ao digital e à inovação: como aqui foi mencionado, a inovação é uma “ferramenta” bastante útil e crucial para o desenvolvimento das diversas temáticas sendo que nesta não é exceção,

é necessário e importante que as demais políticas públicas regionais sejam valorizadas e que os produtos endógenos das regiões mais desertificadas sejam cada vez mais reconhecidas e enaltecidas de forma a que as suas regiões sejam mais conhecidas e, conseqüentemente, consigam atrair e fixar mais pessoas; quanto aos desafios nas alterações climáticas, sendo igualmente um assunto bastante controverso, deve garantir-se um desenvolvimento sustentável de forma a respeitar os acordos institucionais e, principalmente, o futuro de todos os cidadãos, acautelando todas as maneiras possíveis de corresponder a esta sustentabilidade tentando usar os recursos disponíveis para o efeito.

Como podemos verificar, este tipo de programas e estratégias demonstram diversas funções primordiais, fazendo uma maior articulação de novas políticas públicas adequadas ao tipo de necessidades existentes, neste caso, nos territórios interiores e mais desertificados de forma a ser possível desenvolver estas áreas de maneira a reconhecê-las nos mais diversos produtos e condições características destas conseguindo, conseqüentemente, territórios coesos.

Monteiro (2019), refere que os “modelos de governança” devem ser adequados e que, sobretudo suportem a ascensão e o progresso da Coesão Territorial nos diversos territórios. E, por isso, este autor menciona que estes “tipos de governar” sejam devidamente adequados para fazer face aos inúmeros contratempores vigentes. Salienta o facto de ser adequado, através dos demais programas que garantam a coesão territorial, perceber a forma como as demais políticas públicas são encaminhadas nesta matéria correspondendo, conseqüentemente, às adversidades ideológicas e políticas. É relevante salientar, ainda segundo o mesmo autor, que “as políticas de desenvolvimento regional são importantes para a criação de capital humano e social”, isto é, como se pode constatar desta afirmação verificamos a influência deste tipo de princípios que, evidentemente, são elaborados e implementados pelo nosso Governo e que contribuem para o desenvolvimento das comunidades e, posteriormente, do respetivo nível económico e social.

Com base em todas estas evidências percebe-se, uma vez mais, que as estratégias e procedimentos adotados para corresponder a problemas deste tipo – no caso, na coesão territorial e conseqüente valorização dos territórios – necessitam de uma maior atenção por parte do Governo, pois é crucial entender que estes pressupõem determinados

desafios que, apenas com a unanimidade de todas as áreas, se conseguem superar. O programa “Portugal 2030” é, a título de curiosidade, igualmente relevante nesta temática porque têm a finalidade de tornar Portugal um país mais competitivo, sendo que as diversas estratégias de valorização do interior são suportadas pelo Programa de Valorização do Interior, supramencionado, que visa fixar um maior número de pessoas, garantindo uma maior qualidade de vida, nos territórios mais desertificados (neste caso, no interior) “Portugal 2030”, aprovado no Conselho de Ministros de 29 outubro de 2020, consiste noutro programa ambicionando várias estratégias e planeando inúmeras mudanças das quais o desenvolvimento de vários setores públicos, tais como a economia, a sociedade, a inovação, a digitalização, etc.

O conceito de “Coesão Territorial” ainda não foi aqui definido de uma forma simples, apenas foram constatados diversos aspetos que têm em vista alcançar este e outros métodos de forma a melhorar os territórios.

Santinha & Marques (2012), elucidam que este conceito “surge de forma a alcançar o desenvolvimento harmonioso de todos os territórios, valorizando a sua diversidade e complementaridade e facultando a possibilidade da população tirar o melhor partido das características existentes em cada território”. A constatação desta autora verifica a veracidade dos factos anteriormente descritos, mencionando que a coesão territorial é primordial porque consegue solucionar os principais problemas e desafios apresentados pela falta desta. Portanto, ao evidenciar que a coesão entre territórios é, indubitavelmente, alcançar um progresso proporcional entre as áreas territoriais, consequentemente é igualmente possível garantir essa proporcionalidade nas atividades de cariz económico, de cariz social, cultural, entre outros, de forma a diminuir as discrepâncias entre estes territórios com maiores inconvenientes. (Santinha & Marques, 2012)

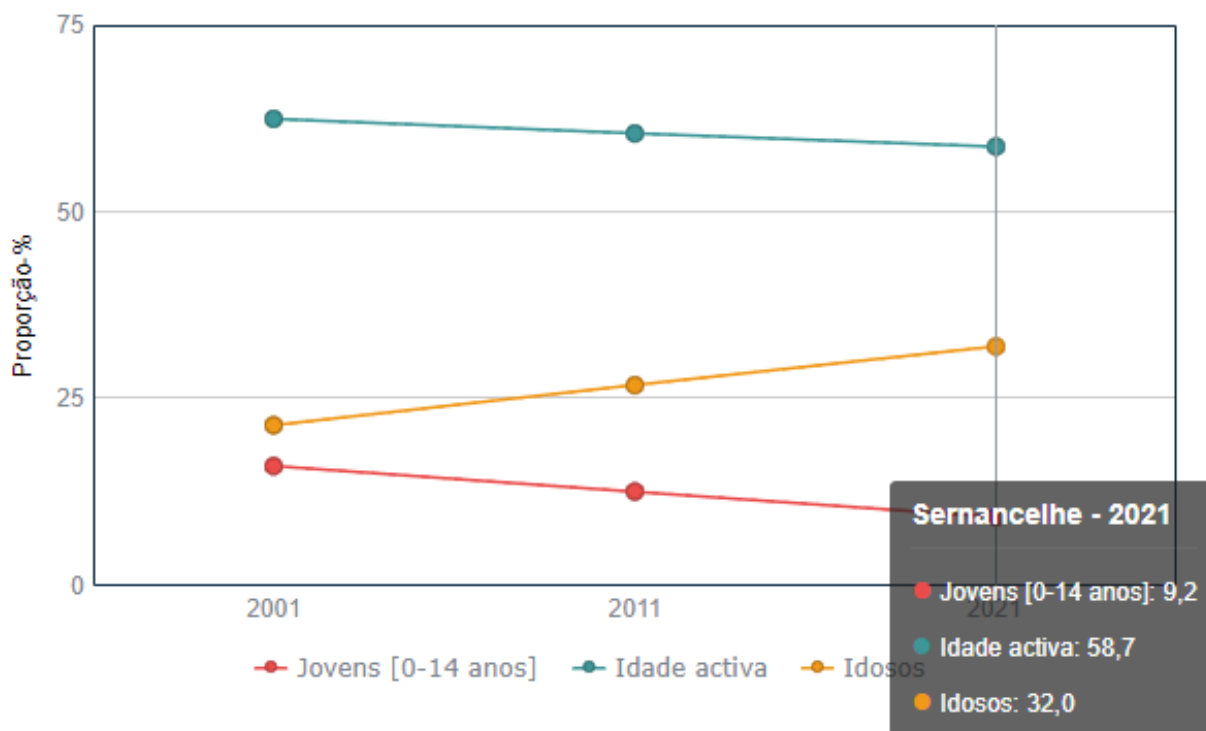
No entanto, as autoras acima mencionadas, averiguam um facto bastante interessante e importantíssimo no que toca a este assunto. É de salientar que não é evidente informação suficiente acerca deste tipo de temáticas, isto é, sobre este assunto não existem artigos, por exemplo, em número generoso e, por este motivo, pode colocar-se em causa o facto de este tipo de abordagens serem ou não colocados na agenda política portuguesa e “ser interpretado pelas instituições públicas e outros autores-chave integrantes dos processos



de tomada de decisão”. (Santinha & Marques, 2012). Se refletirmos devidamente sobre este argumento talvez consigamos concluir que este facto é autêntico: será que a valorização do interior, os demais programas de coesão territorial, são totalmente analisados e considerados relevantes na ótica do nosso Governo? Com todas as evidências mencionadas nesta pesquisa, a resposta a esta questão é óbvia. Até porque, se este tipo de programas/leis fossem, realmente, colocados em prática, de forma a auxiliar as regiões mais deficitárias a diversos níveis, não teríamos a realidade de hoje, isto é, todos os territórios que detivessem qualquer tipo de problemáticas – a nível populacional, a nível económico, por exemplo – estariam permanentemente resolvidos, facto que não acontece.

O Município de Sernancelhe, um Concelho no interior do País, caracteriza-se pela sua constante evolução ao longo das últimas décadas a vários níveis: económico, social e cultural. No entanto, como território do interior, denota-se, de certa forma, mais envelhecida e com menos população jovem. Todavia, podemos salientar diversas mudanças no município dado o número de empresas (por exemplo) que se fixou, nos últimos anos, na Zona Industrial do Município, mas este é um assunto para ficar para depois. Agora, foquemos na população, bem como a sua evolução ao longo dos anos:

**Gráfico 1 – População por grupos etários no Município de Sernancelhe**



**Fonte:** PORDATA, disponível em <https://www.pordata.pt/municipios>

No gráfico acima demonstrado conseguimos perceber que o número de população mais “idosa” tem vindo a aumentar no Concelho de Sernancelhe, isto é, tornando-se uma região com população cada vez mais envelhecida. No entanto, observamos que a população em “idade activa” é uma proporção bastante considerável, mas também se encontra a diminuir ao longo dos últimos anos. Quanto aos jovens identificamos uma diminuição significativa, desde o ano 2011, que demonstra a baixa natalidade do Concelho em conformidade com o facto de, quando os jovens ingressam no ensino superior, escolhem os grandes centros urbanos e deixam, definitivamente, de viver no Concelho, fazendo com que, não só, a população envelhecida aumente como também a natalidade seja bastante baixa devido a este principal motivo. Todavia, é primordial mencionar que o município, ao longo dos últimos anos, tem vindo a alicerçar cada vez mais empresas (na Zona Industrial do mesmo) aumentando, em consequência, o número de postos de trabalho e, igualmente, conseguindo atrair e fixar mais população (maioritariamente de outras nacionalidades), fazendo com que o número de pessoas no concelho seja maior, muito por causa deste avanço na economia, como veremos adiante.

Como se tem vindo a mencionar nesta temática os territórios do interior são, à partida, descritos como despovoados, envelhecidos e cada vez mais desvalorizados. Percebe-se que, naturalmente, os mais jovens saem destes meios mais pequenos o que contribui para a diminuição da população e, conseqüentemente, por exemplo, natalidade. No entanto, estes jovens tendem a procurar melhores oportunidades, que não existam nas regiões interiores, de forma a realizar os seus objetivos pessoais e, obviamente, profissionais, nos grandes centros urbanos de maneira a valorizar as suas habilitações académicas, por exemplo.

Por conseguinte, Portugal esta a tornar-se um país “apenas” conhecido tendo em conta alguns centros urbanos, como por exemplo, Porto e Lisboa estando, em determinadas situações, estas regiões a ser menosprezadas. Deste modo, o Governo, com todos os programas e iniciativas realizados referentes à valorização do interior e coesão territorial, pretende dar enfoque a estas regiões “mais esquecidas” com o propósito de as desenvolver, valorizar e, sobretudo, atrair e fixar mais pessoas. Para tal, será relevante que, por exemplo, as respetivas Autarquias definam estratégias medidas que garantam a contínua satisfação da sua comunidade e, acima de tudo, manter os mais jovens nestes territórios, bem como conseguir fixar mais população nestes.

Com base em todas as evidências, percebemos, uma vez mais, que os concelhos do interior, normalmente, demonstram uma população mais envelhecida dado que os mais jovens tendem, depois da formação académica, a e(i)migrar para outra área ou até mesmo outro país em busca de, principalmente, novas oportunidades. No entanto, se tal se mantiver irá prejudicar estas regiões mais desertificadas a ficarem cada vez mais envelhecidas e, conseqüentemente, plenamente esquecidas. Certamente, o nosso país irá ficar apenas, como referi no parágrafo anterior, conhecido por dois grandes centros urbanos – Lisboa e Porto – e os territórios com mais necessidade de reconhecimento, de oportunidades vão “cair” na indiferença.

Assim sendo, é relevante que, na minha conjectura, hajam cada vez mais incentivos para que seja possível manter estes jovens nos territórios despovoados, como por exemplo os do interior de Portugal, sendo que isso pode ser feito através, por exemplo, das respetivas autarquias locais, como mencionei anteriormente. Aumento de fixação de

empresas que, conseqüentemente, expandem o número de postos de trabalho, incentivos e ajudas para o aumento da natalidade, contributos nos estudos escolares/académicos para os mais jovens, são exemplos de benefícios que auxiliam a população num determinado território com vista à maior e contínua fixação de pessoas no mesmo.

Não obstante, é crucial salientar o facto dos diversos programas relativos à valorização do interior serem de extrema relevância dada a necessidade que, os demais territórios do interior do país, têm para atrair e fixar mais pessoas. No entanto, mencionando todos os programas supra descritos, é importante que se executem todas as medidas e estratégias, neles delineadas, na realidade porque, só desta forma, é que são conhecidos os resultados e a evolução nestas áreas. Porém, não damos conta desta situação, visto que os territórios que necessitam deste tipo de métodos de forma a conseguirem progredir não as implementam, ou não lhes é possível executar dada a falta de assessoria por parte do Governo. Todavia, as Autarquias Locais detêm uma responsabilidade relevante neste tipo de parâmetros, porque são estas entidades que realmente dispõem de competência para pressionar a implementação e execução destas temáticas.

#### **2.4. *New Public Management* – O papel das Autarquias Locais**

Mendes et al. (2021b), afirmam que o *New Public Management* (NPM) – Nova Gestão Pública (NGP), em português – maioritariamente desenvolvido no Brasil, consiste numa “gestão voltada para resultados e importantes atores na implementação da política pública”. Desta afirmação é possível desencadear outras considerações, visto que é uma nova gestão pública, daí ser, evidentemente, distinta das demais e, principalmente, inovadora, de forma a acompanhar o desenvolvimento atual de todo o setor público (e equivalentes). Os autores mencionados evidenciam que é relevante obter repercussões positivas desta nova gestão pública, pois trata-se de um modelo que continua a ser estendido a todos os países de forma a desenvolverem o respetivo setor público, arrecadando uma nova gestão que consiga corresponder às principais necessidades dos mesmos.

Correia et al. (2019), desenvolvem que a Nova Gestão Pública (NGP), ampliada no Reino Unido nos anos 80, foi adotada por diversos países pertencentes à OCDE que, como previamente referido, tinha como objetivo primordial a inovação de toda a gestão pública para conseguir resolver os diversos problemas existentes nos setores.

Indubitavelmente, esta nova gestão criou e desenvolveu princípios e teorias que, posteriormente, foram implementadas nestes países de forma a renovar a gestão exercida nos diferentes tipos de economias, por exemplo. Estes autores indicam igualmente que este modelo do NPM (*New Public Management*) tem em vista adotar estratégias dos diversos modelos privados implementados no respetivo setor. Mais concretamente, Mendes et al. (2021b), evidenciam este facto aludindo que, com as demais alterações nos diversos Estados existentes há a probabilidade de, quando necessário, conceder domínios ao setor privado e, desta forma, este modelo de nova gestão pública tende igualmente a exercer particularidades de cariz privado. Os últimos autores analisam a execução, por exemplo, de “avaliações de desempenho, ênfase em resultados, foco na eficiência, etc.”, sendo que, estes aspetos interligados com o setor privado e com a nova gestão, podem igualmente ser desenvolvidos e utilizados no setor público de forma a alcançar os efeitos pretendidos. A ideia primordial deste modelo, já criado nos anos 80, é maioritariamente desenvolver estratégias, se necessário, de iniciativa privada para que seja possível conceber consequências positivas no domínio público para que seja alcançada a “eficácia e a eficiência pública, focando em resultados pretendidos para que seja evidentemente possível melhorar as demais ações do Estado”. (Mendes et al., 2021b)

Young et al. (2020), mencionam factos interessantes acerca desta temática. Evidenciam que, com as diversas transformações das últimas décadas a vários níveis, foi necessário que os países e os respetivos governos adotassem medidas para que se pudessem adaptar às constantes mudanças evidentes de forma a conseguirem aumentar e progredir o desempenho, do Estado, mas também de todas as entidades públicas e/ou privadas, nos vários níveis que as caracterizam. Estes autores estão de acordo com o facto deste modelo de gestão pública pretender alcançar a contínua “eficiência e inovação” nos demais serviços públicos, de modo a melhorar constantemente a prestação dos mesmos, satisfazendo as necessidades da comunidade. Realçam que o *New Public Management* poderá assumir uma espécie de divisão, isto é, estes autores explicam que a Administração Pública assume um papel, por vezes, político visto que a execução de determinadas políticas públicas é uma “prática” distinta da política praticada e, portanto, estes autores assumem esta incumbência como uma “dicotomia administrativa”.

Com base em todas as evidências, este modelo caracteriza-se como relevante dada a sua progressão ao longo dos tempos nos demais Governos existentes, nos diferentes países. Todas as constatações identificadas anteriormente servem para demonstrar a importância deste modelo e perceber que é possível usar indicadores e características de cariz privado, em entidades públicas de forma a alcançar resultados plausíveis, de maneira a serem concebidas repercussões que contribuam para o constante desenvolvimento e progressão destas entidades públicas e, conseqüentemente, de todo o setor público. Desta forma, com a implementação e execução de novos protótipos e modelos, é plausível obter, como mencionado, benefícios que ajudem a aprimorar todo o tipo de serviços e, por conseguinte, inovar os mesmos. Assim, todo o setor público é igualmente desenvolvido e otimizado continuando a satisfazer as demais premências da comunidade e, evidentemente, todo o sistema é aperfeiçoado e modernizado concebendo novos resultados e novas “consequências” que beneficiem todos os procedimentos necessários de prestar e realizar.

Pereira e Correia (2020), reconhecem igualmente toda a envolvente e relevância da Administração Pública e de toda a sua complexidade. Admitem que todo o setor público consiste em contribuir, de forma constante, para a progressão, inovação e desenvolvimento de toda a sociedade e, evidentemente, que tal constatação faz todo o sentido visto que é um domínio que, além de toda a sua dimensão, tem de estar, sempre, ao dispor da sua comunidade, porque, de maneira simples, a administração pública “é de todos os cidadãos”. Existem imensas teorias e autores que defendem ou criticam este tipo de modelos, mas é de reconhecer a pertinência de todos que, de alguma forma, conseguiram contribuir para o avanço de qualquer aspeto e/ou característica no setor público. No entanto, com as diversas teorias existentes, poderá considerar-se o facto de que adotar características privadas no domínio público pode, eventualmente, suscitar inúmeras adversidades, uma vez que os setores são completamente distintos. Portanto, dada a discrepância entre estes dois âmbitos é necessária atenção redobrada, pois a atuação e adoção das mesmas técnicas resultam em consequências incalculáveis. (Pereira & Correia, 2020)

Como sabemos, o setor privado não tem que seguir estritamente princípios e especificações - mais concretamente: leis e regulamentos, por exemplo – como o setor público, visto que o primeiro se caracteriza como sendo mais versátil. No entanto, como sabemos, a administração pública é uma “esfera” complicada que carece de constante

atualização dadas as contínuas alterações em todos os parâmetros existentes, quer na economia, na cultura, na sociedade, no mundo e, por isso, necessitam de se estruturar de forma descomplexa para solucionar todas as adversidades incessantes que possuem capacidade de exonerar todo o sistema. Porém, Pereira e Correia (2020), idealizam que a nova gestão adotada pela administração pública pode ser benéfica sempre que sejam praticadas “técnicas para combater as ineficiências e disfunções com instrumentos e técnicas da gestão empresarial”. Daí ser um tema bastante controverso, porque por um lado é defendido que estes dois sistemas completamente diferentes sendo, de certa maneira, “perigoso” adotar práticas privadas no domínio público, por outro torna-se bastante relevante usar estas técnicas porque vão ser favoráveis para a progressão e resolução das maiores contrariedades existentes. O Estado, incontestavelmente, possui um papel determinante neste âmbito e a sua atuação, sendo ou não intervencionista, pode igualmente causar inúmeras dificuldades, daí ter sido “testada” a nova gestão pública, visando um Estado menos intervencionista e um Estado mais adequado nestas temáticas, pretendendo uma administração cada vez mais “independente”, eficaz, produtiva e “mais centrada no cidadão e na qualidade dos inúmeros serviços prestados e necessários para a comunidade”. (Pereira & Correia, 2020)

Os autores acima referidos, indicam também o facto de, através do *New Public Management* (NPM) emergir o conceito de *Governance*. Ou seja, estes dois modelos são bastante semelhantes, pois o primeiro tenciona direcionar a “gestão” de todos os serviços prestados para os resultados, para um setor público eficiente que vise a melhoria, progressão e evolução contínuas; já o segundo, visa manter um vínculo positivo e constante entre a sociedade e o próprio Estado, priorizando o compromisso e perspicuidade de todo o funcionamento deste, tentando monitorizar toda a possível corrupção. (Pereira & Correia, 2020) Este conceito é também profundamente pertinente nesta temática, uma vez que se torna numa espécie de “complemento” ao *New Public Management*, pois pretende estabelecer uma maior ligação entre o próprio setor e toda a comunidade para que, *a posteriori*, seja exequível a resolução das maiores dificuldades entre estes, mas também para que o próprio Estado se responsabilize sobre todos os seus atos de forma a garantir uma segurança sucessiva aos seus cidadãos.

Todavia, tal como sabemos, a administração pública passou por diferentes fases e, por isso, muitas alterações e mudanças foram observadas. Maia e Correia (2022), evidenciam que estes e outros modelos que surgiram, ao longo dos últimos anos, foram consequência de diversos aspetos e particularidades. Contudo, é de reconhecer que se caracteriza como complexo superintender todas as transformações nos diversos tipos de mercados, nos demais domínios e setores e, desta forma, os modelos convencionais tentaram dar resposta a este tipo de dificuldades, tentando auxiliar de maneira a atenuar este tipo de adversidades. No entanto, tornou-se bastante custoso corresponder a este tipo de problemas e, por vezes, as soluções pretendidas eram realmente difíceis de implementar e executar.

É relevante interligar as autarquias locais, porque detêm igualmente um papel fundamental, neste domínio, visto que têm também o objetivo primordial de alcançar a inovação, o desenvolvimento, a evolução e progressão contínuas, tencionando estar constantemente de acordo com a atualidade e acompanhar todas as mudanças que surgem ao longo do tempo. Estas entidades públicas, como já desenvolvido previamente, dispõem de particularidades e aspetos que as caracterizam e que, de alguma maneira, contribuem para que estas adotem os próprios métodos e procedimentos (naturalmente sempre de acordo com a lei) para se regulamentarem, sendo independentes no que a esse aspeto diz respeito. O modelo aqui desenvolvido – *New Public Management* – pode, evidentemente, relacionar-se com estas instituições, na medida em que as mesmas também tencionam alcançar o melhor reconhecimento possível perante os seus cidadãos. As autarquias locais, caracterizadas pela sua autonomia, pretendem, da mesma forma, atuar de acordo com a hodiernidade e satisfazerem, prontamente, as primordialidades da sua comunidade. Apesar de, maioritariamente, não possuírem peculiaridades de domínio privado, em certos casos, seria relevante ponderar se seriam, ou não, pertinentes em determinadas situações visando, essencialmente, evoluir continuamente.

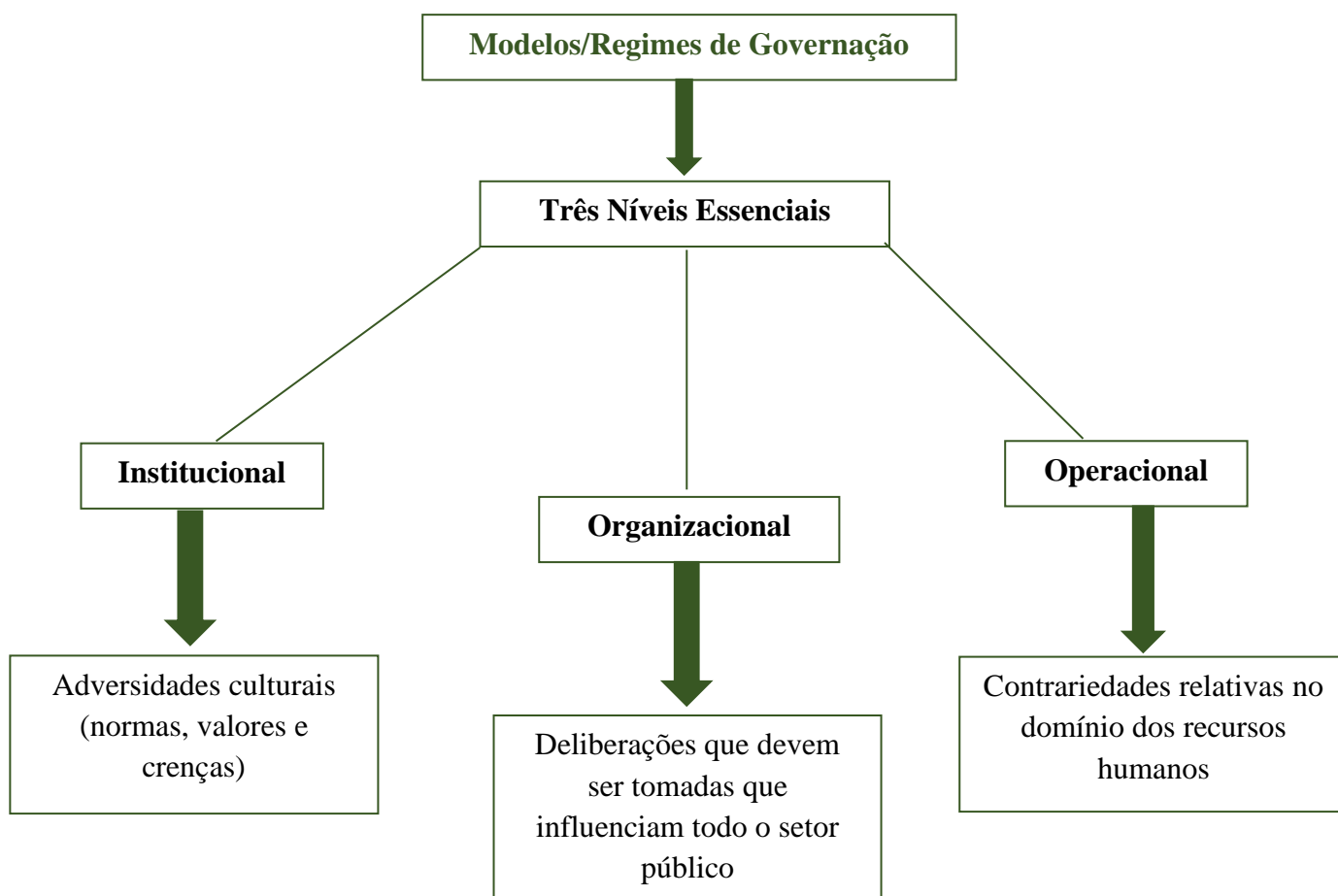
As entidades locais, além da sua característica primordial se centrar na sua independência, gozam igualmente de uma “liberdade de iniciativa, relativamente a questões da sua competência que é fixada por lei”. (Bilhim, 2004) Este autor atribui, do mesmo modo, destaque a estas instituições realçando que todas as suas especificidades são, obviamente, regidas pela lei em vigor.



A *Governance* evidenciada supra designa-se num conceito naturalmente associado ao *New Public Management*, na medida em que estes dois modelos apresentam inúmeras analogias. Porém, podemos também abordar o conceito *reinventing governance* que sucede através deste tipo de modelos associados à nova gestão pública desenvolvida ao longo do último século. Este último, segundo David Osborne e Ted Gaebler, detinha cariz “empresarial” demonstram inúmeros fundamentos que o justificassem e, conseqüentemente, determinado sistema público que, as dispusesse, caracterizava-se como desenvolvido e, como indica a expressão, uma administração pública (uma governança) reinventada. Esta reinvenção é bastante significativa num determinado governo e, por isso, revela mudanças em todo o sistema que influenciam todas circunstâncias existentes no mesmo, com impacto positivo na vida das comunidades. (Bilhim, 2004)

Bilhim (2004), e muitos outros autores, consideram este tipo de modelos, “movimentos de reforma administrativa”, pois servem para executar diversas mudanças no cerne da administração pública. A *Governance* anteriormente citada, para este autor, é considerada como uma noção notável no que diz respeito à temática de todo o setor público e de toda a sua envolvente. Todavia, perante tantos modelos existentes neste domínio, é de considerar como é que é feita a escolha do “melhor” movimento já elaborado. E, desta forma, há que considerar:

**Figura 3 – Os Modelos/Regimes de Governação vigentes**



**Fonte:** Autoria Própria, adaptado de Bilhim (2004), disponível em <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>

A figura acima indica as diferentes “categorias” que todos os modelos ou regimes de governação dispõem de forma a concederem um papel fundamental em todo o setor público. A nível local, é de salientar que as autarquias locais detêm uma governação mais focada nos seus próprios cidadãos, tendendo a priorizar todas as primordialidades destes de maneira a estarem continuamente satisfeitos. Estes três níveis aqui apresentados são extremamente relevantes na atuação destas entidades, porque a nível institucional dão preferência aos valores e crenças das suas comunidades de forma a corresponderem às suas necessidades; a nível organizacional é extremamente relevante serem primordialmente

ponderadas todas as decisões que possam afetar todo o setor económico de determinado município, por exemplo; e a nível operacional, as autarquias têm igualmente de colmatar as adversidades que possam existir ao nível dos seus próprios colaboradores, no caso funcionários públicos. Desta forma, todos estes aspetos aqui considerados são profundamente fundamentais em toda esta temática dos demais modelos aqui desenvolvidos – *New Public Management, Governance, Reinventing Governance*, entre outros – porque todos se enquadram, de qualquer maneira, uns com os outros com a finalidade de melhorar todo o sistema público, aprimorando a prestação dos serviços públicos de acordo com as necessidades vigentes mesmo que, para isso, seja necessário reinventar todo o sistema ou até mesmo adotar estratégias e técnicas do setor privado.

Sucintamente, o *New Public Management* e todos os outros “movimentos” aqui aludidos, demonstram a sua acentuada pertinência não só atualmente, mas também ao longo dos últimos anos. Estes modelos servem, além de todos os seus aspetos característicos, para melhorar todo o sistema público de forma moderna, inovadora e atual. Mas, para tal suceder, é importante que se elaborem, executem e implementem todos os parâmetros necessários para que seja possível essa evolução contínua.

## **2.5. A Influência do Poder Local na Atualidade**

O poder local é, evidentemente, associado a Autarquia Local. Como mencionado anteriormente, a Constituição da República Portuguesa estabelece os principais aspetos relacionados com esta temática. Por exemplo, o Artigo 235.º, como evidenciado, caracteriza as Autarquias locais, sendo “dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”. O Artigo 236.º, igualmente relevante, estabelece as categorias de autarquias locais e a respetiva divisão administrativa, isto é, na Lei portuguesa, as Autarquias Locais “são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas”, como diz o número 1 do artigo mencionado. Portanto, a ilação inicial de que o poder local é, indubitavelmente, relacionado com os municípios está correta.

Se quando falamos de poder local, falamos de autarquia local, falamos igualmente de poder político, como supramencionado, visto que estas entidades públicas possuem autonomia e características próprias. No entanto, Amaral (2001), tem uma perceção interessante acerca do poder local: poderemos estar perante uma Autarquia Local, mas não

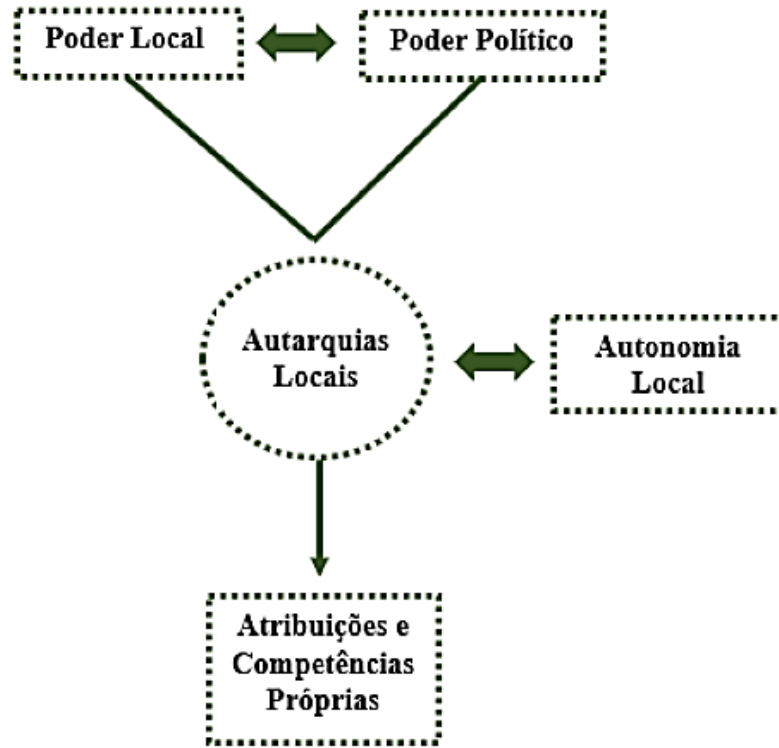
ter poder local. Tal acontece se estas entidades públicas não “constituam um poder face ao poder do Estado e, eventualmente, não beneficiem de descentralização política, isto é, se não forem livremente eleitos os momentos dos seus órgãos representativos”. Porém, este autor desenvolveu este ponto de vista, referindo que, na sua conjectura, “só há poder local quando as Autarquias Locais são verdadeiramente autónomas e possuem um alto grau de autonomia administrativa e financeira”. Ou seja, de forma simples, para este autor, só existe poder local se determinada Autarquia possuir competências e independência próprias.

Este tipo de poderes e atribuições estão, evidentemente, a captar uma maior atenção por parte das comunidades e, por esse motivo, é essencial melhorar a qualidade dos diferentes serviços públicos prestados pelo Estado, aos cidadãos. Desta forma, entendemos que estes dois poderes – poder político e poder local – estão precisamente interligados tendo, então, de estar mesmo em constante inovação e melhoria contínuas dado que dão resposta aos interesses, necessidades e potenciais adversidades de toda a comunidade, assegurando o sucessivo contentamento desta. (Almeida, 2019)

Como sabemos, as Autarquias Locais são organizações públicas independentes dotadas de direitos e habilitações. Algumas, como vemos, dispõem de atribuições próprias e essenciais, mais concretamente, atribuições de autonomia local, de descentralização, entre outras. O poder político, referenciado nos parágrafos anteriores, tem vindo a demonstrar-se cada vez mais influente na vida das populações e, por essa razão, torna-se necessária a sua contínua evolução e desenvolvimento. No entanto, há que constatar que a política difere de país para país, de região para região e, por isso, há aspetos a adequar em cada tipo de regime segundo as diferentes características de cada Estado/Governo. (Burke & Stephens, 2018)

O poder local pode traduzir-se como uma “democracia representativa”. Isto é, Silva (2017), afirma que o poder local engloba a organização administrativa do Estado, pois dispõe de técnicas e métodos que possibilitam exercer uma “autonomia política, administrativa, económica e financeira”. Deste modo, segundo estes aspetos primordiais, entende-se que este poder, além de primordial em qualquer Estado, “possui aptidão particular.” Ou seja, de forma simples, pode dizer-se, uma vez mais, que este poder tem uma importância considerável, dado que é interligado à designada autonomia local.

**Figura 4 – Os poderes presentes nas Autarquias Locais**



**Fonte:** Autoria Própria, adaptado de Silva (2017)

A figura acima remete para a importância detida pelo poder local, pelo poder político e, conseqüentemente, pela autonomia local. De facto, todos estes conceitos aqui mencionados estão, perceptivelmente relacionados, apesar de possuírem, naturalmente, aspetos diferenciadores e, além disso, podemos considerar estes diferentes poderes pertencentes às autarquias locais, visto que, como mencionado, possuem competências próprias tomando as decisões que estas, quando assim o entendem, pretendem.

Pode dizer-se que a autonomia local é bastante relevante nas diferentes “figuras jurídicas” existentes, como as Câmaras Municipais e o Estado, por exemplo. (Nogueira et al., 2020) Este autores admitem que a autonomia local consiste num conceito útil neste domínio e, desta forma, assimila diversas concepções. Na ótica jurídica, a Constituição da República Portuguesa determina, no artigo 242.º n. 2, que a definição deste conceito passa por “As medidas tutelares restritivas da autonomia local são precedidas de parecer de um órgão autárquico, nos termos a definir por lei”. Isto é, significa que a

autonomia local está, de certa forma, dependente de um determinado ente autárquico, que auxilia o facto de, como anteriormente mencionado, referir que estas entidades são responsáveis pelos seus próprios atos e decisões, dependendo das suas competências e atribuições.

No entanto, podemos desenvolver o conceito de autonomia local sendo aplicado em diversos contextos, como a Constituição da República Portuguesa (CRP) refere e que este (o princípio da autonomia local) é um dos princípios primordiais como menciona o artigo 6.º n.º 1 da legislação referida. O princípio de autonomia local pode ser, de certa forma, associado às autarquias locais dado que este está bastante presente nas mesmas. A autonomia local é um princípio, como previamente identificado, fundamental e a Carta Europeia da Autonomia Local (CEAL), no seu Artigo 3.º n.º 1 revela que “Entende-se por autonomia local o direito e a capacidade efetiva das Autarquias Locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respetivas populações, uma parte importante dos assuntos públicos”; No n.º 2 do artigo mencionado entende-se que este direito é “exercido por conselhos ou assembleias compostos de membros eleitos por sufrágio livre”. Portanto, com estas definições entendemos que o conceito de autonomia local interligado, de certa forma, com as autarquias locais, é primordial para explicar a sua importância nesta temática, dado que se reflete num direito que as Autarquias possuem para se conseguirem desenvolver e, por isso, é possível relacionar estes conceitos.

Domingos (2019), menciona que o conceito de Autonomia Local possui diferentes vertentes: “autonomia normativa, quando as próprias autarquias locais invocam as suas próprias competências, a autonomia política, administrativa e financeira.” Com estas definições percebemos o quão essencial é esta autonomia estando presente nas demais autarquias, dado que, como referido previamente, estas possuem as suas próprias atribuições e os seus próprios poderes usando-os, maioritariamente, sem a necessidade de serem “aprovados” pelo legislador. A autora acima mencionada desenvolve que a vertente financeira desta autonomia é das mais relevantes, dado que as autarquias locais se “gerem” a si próprias e, por isso, refere que a CRP (Constituição da República Portuguesa) estabelece um princípio que se adequa nesta temática: o princípio da autonomia financeira (Artigo 238.º da CRP) e, com este, podemos perceber que “As autarquias locais têm património e finanças próprios” e portanto possuem autonomia financeira e, conseqüentemente, todas as suas

vertentes. A autonomia local está também relacionada pelos princípios da subsidiariedade e da descentralização democrática da administração pública – Artigo 6.º n.º 1 da CRP – que detém uma relevância essencial na temática das competências das Autarquias locais. Domingos (2019), refere que este princípio, de forma simples, faz com que identifique quem pode ou não possuir determinadas competências. Nogueira et al. (2020), mencionam de maneira mais elaborada que o princípio da subsidiariedade consiste na “limitação de poderes do Estado, a qual só deve chamar a si as tarefas que não possam ser prosseguidas pelas regiões autónomas ou autarquias locais”. Ou seja, este princípio é, como podemos verificar, bastante restrito e específico sendo necessário um cuidado diferente devido às suas particularidades. Existem, evidentemente, outros princípios fundamentais neste domínio, tais como o princípio da descentralização administrativa (Artigo 111.º/113.º da Lei 75/2013), como supramencionado, e os demais princípios na ótica da organização administrativa (por exemplo, o princípio da continuidade do mandato, o princípio da especialidade, entre outros) que são definidos pela sua irreverência e importância perante as áreas aqui desenvolvidas, no caso, a autonomia e o poder local.

Com todas estas elações, podemos verificar que o poder local tem uma grande influência nos dias de hoje. Ou seja, antes disso, é relevante destacar que a existência da autonomia local é imprescindível dada a sua importância no desenvolvimento das autarquias locais pois, sem esta estar presente nas mesmas, seria complicado conseguir que estas entidades públicas tivessem as suas próprias competências, sendo possível se regularem a si próprias sem necessidade (por vezes) de auxílio por parte do principal ator da Administração Pública – o Estado. No entanto, é de sublinhar que estas organizações devem, assim que necessário, proferir contributos do Estado e serem, evidentemente, “geridas” de acordo com a legislação em vigor. Todavia, como mencionado, são entidades independentes e com capacidade para se administrarem a elas próprias.

O poder local é, incontestavelmente, relevante em todos os seus aspetos dado que, sem este, tornar-se-ia complicado para desenvolver, por exemplo, os territórios de menor densidade populacional, porque todas essas tarefas eram da responsabilidade do Estado e, deste modo, não iria conseguir dar atenção a todas áreas. Portanto, o poder local, associado às Autarquias Locais, que são igualmente entidades de grande importância, é necessário e indispensável para que todos os territórios, segundo esta temática que aqui

desenvolvemos, quer de menor ou maior densidade populacional, sejam dotados de características e atividades inovadoras para que se possam desenvolver a todos os níveis. A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro estabelece as principais características para a transferência de atribuições e competências do Estado para as Autarquias Locais, que está ainda a ser implementado e desenvolvido, visando também nesta os princípios fundamentais relacionados com o poder local, tais como: princípio da autonomia das autarquias locais, da subsidiariedade e da descentralização (como anteriormente referido). (Domingos, 2019)

Notoriamente, existe uma associação entre estes conceitos aqui mencionados: autarquias locais, Estado, autonomia e poder local. Todavia, Oliveira (1993), expõe características e conceções relevantes acerca desta temática, como enuncia igualmente esta relação entre estas organizações públicas referindo que, no caso das autarquias locais caracterizam-se como entidades pertencentes, evidentemente, à administração local, sendo “órgãos dotados de confiança por parte das respetivas populações”. Esta ligação entre as autarquias locais e o Estado faz-nos entender que, determinados assuntos, são solucionados por estas, dada a sua responsabilidade concedida pelo Estado, neste caso, “não intervencionista”. Porém, é relevante verificar que esta autonomia local poderá ser definida em determinadas situações, visto que é necessário que se estabeleçam devidamente quais os assuntos que devem ser de inteira responsabilidade das autarquias locais – neste caso, se se tratar de um “assunto local” – ou do Estado – se se tratar de um “assunto nacional” (Oliveira, 1993).

Todas estas constatações servem para nos fazer entender o facto desta autonomia ser extremamente importante no papel das autarquias locais. Não obstante, é de salientar que esta é apenas definida como tal quando há uma série de constituintes relacionados e que, por isso, se consegue proferir como “autonomia”. Quando, naturalmente, não existe uma dessas componentes que a constituem é mais difícil defini-la perante as autarquias locais – no caso, poder local – e, deste modo, tal seja a situação em evidência, passará para “posse” do próprio Estado, visto que, não é possível acatá-la pela autarquia. Esta questão aqui descrita torna-se bastante interessante, porque, de forma mais simples, se não existir autonomia local perante determinada temática numa autarquia local, essa “passa” imediatamente para jurisdição do Estado, uma vez que a Câmara Municipal em análise não



tem capacidade, competência e responsabilidades suficientes para sustentar seja qual for o tema em vigor (Oliveira, 1993).

Como ratificado diversas vezes nesta pesquisa, a Administração Pública demonstra uma panóplia de mudanças ao longo das últimas décadas. Essas transformações não só foram verificadas no setor público, mas também no setor privado dando conta de diversas oscilações em todo o setor económico, social e cultural, sendo que o poder local foi igualmente “alvo” de todas estas alterações. Contudo, como menciona o autor acima descrito, todas estas modificações foram necessárias para que, posteriormente, fosse exequível a contínua extensão de “toda a atividade administrativa do Estado, como também todas as entidades públicas por este criado”. Portanto, toda esta expansão da atuação do Estado serviu para que a maior parte das competências deste fossem “transferidas” para os respetivos entes, no caso, para as autarquias locais e, evidentemente, fosse possível estabelecer e desenvolver o poder local de forma a mitigar e amenizar todas as incumbências do Estado, responsabilizando as organizações públicas competentes para o efeito. Desta forma, todo este desenvolvimento por parte do Estado deveu-se também a todas as mudanças, a todos os níveis, existentes, por exemplo, na ótica económica, social, tecnológica, etc., tendo em vista a prossecução dos interesses, bem como necessidades, mais prementes de toda a comunidade.

Resumidamente, podemos aludir que o poder e a autonomia local demonstram uma constante influência nos tempos atuais, dado que se encontram em constante desenvolvimento e contribuem igualmente para a contínua mudança e inovação nos respetivos entes públicos de que fazem parte.

### Capítulo III – A entidade acolhedora do estágio: Câmara Municipal de Sernancelhe

---

Neste capítulo irei apresentar a entidade que acolheu o estágio realizado, como já mencionado nesta pesquisa, demonstrando as várias características e importância da mesma. Como inúmeras vezes referido, Sernancelhe, uma vila situada no interior de Portugal, com pouco mais de cinco mil habitantes, é uma região dotada de gastronomia, de paisagens deslumbrantes, pessoas acolhedoras.

Situado na Região Centro-Norte de Portugal, em plena Beira Alta, o Município de Sernancelhe é um dos vinte e quatro concelhos que compõe o Distrito de Viseu, mais precisamente a nordeste. Atravessando no sentido sul-norte do Rio Távora, um dos afluentes do Douro. Sernancelhe é um Concelho que enaltece o passado para correr os trilhos do futuro, valorizando os demais produtos endógenos como a Castanha, daí ser este belo Concelho conhecido como “Terra da Castanha”.

**Figura 5 – Concelho de Sernancelhe**



Fonte: [map\\_289.gif \(375x405\) \(geneall.net\)](#)

A figura acima indica, precisamente, a composição do Concelho de Sernancelhe, composto por dezassete freguesias, que foram, algumas delas, agregadas segundo a Lei n.º 39/2021, de 24 de junho, ficando, posteriormente à imposição da mencionada lei, com, oficialmente, treze freguesias.

O Concelho de Sernancelhe, que conheceu o seu primeiro foral a 26 de outubro de 1124, pertencente ao Distrito de Viseu, faz fronteira com outros, como o Concelho de Trancoso (Distrito da Guarda), Aguiar da Beira (Distrito da Guarda), Penedono, Moimenta da Beira, Vila Nova de Paiva, Sátão, São João da Pesqueira e Tabuaço (Concelhos pertencentes ao Distrito de Viseu).

As paisagens fascinantes deste Concelho, e as respetivas freguesias, são autênticos quadros de beleza real. São autênticos miradouros, como por exemplo acontece no Planalto da Lapa (uma das freguesias do Concelho de Sernancelhe), situado a mais de 900 metros de altitude. O enaltecimento dos demais produtos aqui concebidos consegue valorizar, cada vez mais, o Concelho de Sernancelhe, pois a evolução e desenvolvimento ao longo das últimas décadas demonstra o trabalho realizado a todos os níveis.

Sernancelhe, a “sede” do Município, possui uma área urbana de 44,62km<sup>2</sup> e 1755 habitantes (em 2021), dispondo de uma densidade populacional de 39 habitantes por km<sup>2</sup>. A área total do Concelho é cerca de 228,61 km, tendo, no total, 5692 habitantes e, por isso, um concelho “pequeno” em termos de população, mas bastante notável a outros níveis. A população diminuída pode comparar-se ao facto de uma vez mais, ser uma região do interior e não ser, por muitos, valorizada e notada. Os demais programas de valorização do interior aqui referenciados, não denotam qualquer tipo de auxílio neste âmbito, apesar da população, em 10 anos, ter aumentado cerca de 42 pessoas. Esse aumento populacional deveu-se, essencialmente, ao alargamento da zona industrial de Sernancelhe que, posteriormente, deu origem à construção de novas empresas e, conseqüentemente, aumento os postos de trabalho conseguindo atrair e fixar mais pessoas no nosso Concelho. Pode também dizer-se que, a nível cultural, estimulando cada vez mais este âmbito, contribuiu para uma evolução significativa do Turismo, que aproxima e atrai mais pessoas para conhecer as deslumbrantes paisagens, monumentos, etc., que existem no Concelho. As

inúmeras construções antigas e tradicionais, as ruas graníticas, os edifícios restaurados e todas as fachadas demonstram histórias antigas. O Município dispõe de vários exemplos de como enaltece o turismo e a cultura, tal como, a loja interativa de turismo, a Igreja Matriz, o Santuário da Nossa Sra. Da Lapa, a Biblioteca Municipal, o Museu Paroquial, entre outros. O passaporte do Douro é um outro exemplo, a nível municipal, que auxilia no aumento do turismo e, conseqüente, atração do Concelho. Este Passaporte do Douro consiste num projeto que agrega 19 Municípios, que fazem parte da Comunidade Intermunicipal do Douro, e que tem diversos pontos turísticos (nestes mesmos Concelhos), cerca de 76, que fazem os turistas, e quem pretende visitar todos estes monumentos e paisagens diferentes, passar por estes 19 Concelhos, um dos quais o Município de Sernancelhe e, tal faz com que dezenas de pessoas passem por todos estes municípios e contribuem, de alguma maneira, para aumentar o turismo, para desenvolver a economia local, para valorizar toda a monumentalidade destes Concelhos e todos os seus produtos endógenos. Segundo o *website* da CIM Douro, a visita aos pontos turísticos presentes no Passaporte do Douro requer um carimbo e, posteriormente, quando todos os pontos estiverem carimbados “o turista receberá um certificado de excelência e uma oferta exclusiva do Instituto de Vinho do Duro e Porto”. Posto isto, percebemos que o turismo, em qualquer tipo de região seja do interior ou não, em qualquer sítio do Mundo, é extremamente importante para o desenvolvimento de qualquer território contribuindo para uma melhor e maior atratividade dos seus produtos gastronómicos, da sua cultura, da sua economia, dado que se um maior número de pessoas visite, em maior número, um determinado local, obviamente o tornará mais atrativo, como também desenvolve alguns dos níveis cruciais desse mesmo local, tal como a cultura, a economia, entre outros.

### **3.1. Organização e funcionamento da entidade acolhedora**

A entidade acolhedora para a realização do estágio, a Câmara Municipal de Sernancelhe, como mencionado neste capítulo, está hierarquicamente organizada através de diversos serviços, entre os quais agregados em divisões. Naturalmente, a “ordem” da hierarquia, como analisamos no organograma que se encontra em anexo, presente neste Município consiste: no Presidente e em 3 vereadores (a tempo inteiro) e 1 vereador (em regime de não permanência). Ao Vice-Presidente Carlos Santos compete a “Construção e manutenção de infraestruturas e equipamentos municipais; o ordenamento do território; a urbanização e edificação; a rede viária; águas e saneamento (rede em baixa); a obtenção de

financiamento através de candidaturas. Ao Vereador Armando Mateus compete temáticas a nível da ação social; da saúde; da educação; da cultura; do desporto e lazer; do desenvolvimento social; do turismo; das relações com o cidadão e entidades externas e o Gabinete de apoio ao emigrante. Por fim, ao Vereador Hélder Lopes compete assunto de gestão e direção de recursos humanos; a contratação pública; a gestão de armazéns de materiais e oficinas; a gestão das feiras; ambiente e limpeza urbana; a gestão de espaços verdes; a gestão da frota automóvel; a gestão e monitorização da rede em alta de águas; gabinete técnico florestal; Bupi (Balcao Único do Prédio) e a obtenção de financiamento de candidaturas.” A Vereadora Ana Chaves, como referido previamente, encontra-se em regime de não permanência. (*website* <https://www.cm-sernancelhe.pt/index.php/executivo-amarario.html>)

Segundo o Regulamento da Organização dos Serviços Municipais (ROSM) da Câmara Municipal de Sernancelhe, e consequentemente aprovado pela Câmara Municipal a 14 de dezembro de 2012 e pela Assembleia Municipal a 28 de dezembro de 2012, publicitado no Diário da República com entrada em vigor a 1 de janeiro de 2013, disponível no *website* posteriormente indicado, “a organização dos serviços obedece a uma estrutura hierarquizada constituída por uma estrutura flexível composta por um número máximo de três unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por um cargo de direção intermédia de 2º grau”. É de salientar que este tipo de regulamentos, que enaltecem a respetiva organização dos serviços, é bastante relevante dado que evidenciam as características primordiais dos mesmos, toda a estrutura de que estes estão colocados, bem como todas as especificidades que lhes estão atribuídas. O Artigo 2.º do respetivo ROSM (Regulamento da Organização dos Serviços Municipais) evidencia a missão a que o Município de Sernancelhe se propõe que passa por, essencialmente, “promover o desenvolvimento sustentável, tornando-o um Concelho atrativo, competitivo visando a maior qualidade de vida dos seus munícipes. A modernização, eficiência e qualidade dos equipamentos e serviços, bem como a preservação do seu património histórico, religioso, cultural e ambiental”. Estas são também particularidades que o Município de Sernancelhe visa prosseguir de forma a ser cada vez mais reconhecido por estas (e outras) características de cariz positivo e, principalmente, por ser um Município que promove e garante o bem-estar de toda a sua comunidade. No Artigo 3.º do mesmo regulamento descreve-se que toda a disposição e estruturação de todos os serviços municipais seguem vários princípios que constam da Lei, tais como: princípio da

modernização, da competência, da aproximação dos cidadãos, da unidade e eficácia da ação, entre outros. Evidentemente, todos estes (e outros) princípios são fundamentais numa Administração que vise a inovação, o desenvolvimento, a eficácia dos seus serviços garantindo a satisfação de todas as necessidades e adversidades dos seus cidadãos. (*website* [https://www.cm-sernancelhe.pt/images/stories/documentos/regulamentos/rosm\\_2013.pdf](https://www.cm-sernancelhe.pt/images/stories/documentos/regulamentos/rosm_2013.pdf))

No organograma, que se encontra no Anexo I desta pesquisa, da Câmara Municipal de Sernancelhe, observamos diversos serviços municipais. Diretamente dependentes do Presidente da Câmara temos: o gabinete de apoio pessoal, o gabinete jurídico, o gabinete de saúde pública, o gabinete de apoio ao emigrante, o serviço de fiscalização municipal, o gabinete de proteção civil e o gabinete florestal. Posteriormente, como supramencionado, a Divisão Administrativa e Financeira (DAF) que tem como objetivo principal “apoiar os órgãos autárquicos e seus membros e garantir a eficácia e a respetiva qualidade dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais do Município” (ROSM), detém inúmeros serviços como: serviço de apoio ao funcionamento dos órgãos autárquicos; serviço de gestão do património; serviço de prestação de serviços aos munícipes; serviço de controlo de gestão e melhoria contínua; serviço de recursos financeiros e compras; serviço de recursos humanos; serviço de atendimento, informação e comunicações; serviço de informática. A segunda divisão designa-se Divisão Técnica de Obras e Urbanismo (DTOU) que tem como finalidade principal “planear, implementa, executar e acompanhar os projetos constantes do Plano Plurianual de Investimentos, bem como gerir o ordenamento do território e edificação e urbanização”, com diversos serviços: serviço de construção e manutenção de infraestruturas e equipamentos municipais; serviço de ordenamento do território; serviço de gestão de águas e saneamento; serviço de gesto de armazéns e materiais; serviço de obtenção de financiamento através de candidaturas; serviço de urbanização e edificação; serviço de gestão de rede viária; serviço de gestão de jardins, espaços verdes e ambiente e serviço de oficinais. Por fim, a Subdivisão de Desenvolvimento Económico e Social que pretende “oferecer diversos serviços nas áreas sociais, promove o desenvolvimento económico de forma inovadora, diferenciada, garantindo a equidade social”, evidenciando vários serviços: serviço de ação social e saúde; serviço de educação; serviço de cultura; serviço de desporto e lazer; serviço de desenvolvimento local; serviço de turismo e serviço das relações com os cidadãos e entidades externas. Como podemos observar, todos estes serviços aqui descritos são os que compõem o anteriormente

evidenciado Regulamento da Organização dos serviços Municipais (ROSM), onde descreve igualmente todas as competências e objetivos tanto das divisões principais, como também de todos os serviços prestados pelo Município de Sernancelhe, e o organograma em anexo. É de salientar que, como indicado acima, os Vereadores em regime de total permanência detêm competências, legalmente delegadas, e presentes nos demais serviços aqui descritos, como consta nos regulamentos e documentos públicos da Câmara Municipal.

Por fim, é relevante destacar o local onde foi realizado o estágio. Como evidenciado, foi realizado na Câmara Municipal, mais concretamente na divisão administrativa e financeira (DAF) que, como supramencionado, consiste no “coração” da autarquia, dado que é neste departamento que se contabilizam todo o tipo de recursos: desde financeiros, humanos, patrimoniais, entre outros. De forma simples, é nesta divisão onde se tutelam os “dinheiros” públicos, isto é, onde se “controlam” todos os recursos de forma a ser possível aplicar esses em elementos úteis para o desenvolvimento e modernização do Município, bem como a satisfação dos interesses da população.

O estágio realizado na DAF, não foi apenas num só serviço, mas passou por diversos serviços da mesma. Isto é, passou por aprendizagens no domínio do Gabinete Jurídico: a preparação de reuniões da Câmara/Assembleia Municipal, elaboração das atas relativas às reuniões, organizar e colocar em formato de arquivo os demais processos incumbentes da autarquia; no domínio dos Recursos Humanos: funcionamento das demais aplicações digitais deste serviço; introdução de férias/faltas nessas aplicações digitais contabilizando, se necessário, as respetivas justificações; perceber como se organizam todos os documentos (em formato impresso) e como se transcrevem para as ferramentas digitais de forma a ficar tudo simplificado e contabilizado; no âmbito dos Serviços de atendimento, informações e comunicações e nos serviços de atendimento aos munícipes, também foram desenvolvidas várias atividades, visto que os utentes pretendiam algum tipo de esclarecimento/informações; nos Serviços de apoio aos órgãos autárquicos dado que foram elaboradas diversas tarefas de forma a auxiliar os demais órgãos; no gabinete de apoio pessoal foram também desenvolvidas inúmeras tarefas que serviram para auxiliar em encargos de cariz público; no âmbito geral, foi também elaborado um novo ROSM (Regulamento da Organização dos Serviços Municipais), bem como de um organograma mais atual, sem data prévia para entrar em vigor. No entanto, estes regulamentos, dado os

anos que detêm devem ser atualizados; na DTOU, foram também realizadas algumas tarefas na área de contratação pública, que consistia em analisar documentos relativos a contratos para, por exemplo, requalificações, obras concretas, etc.

Com base nas evidências, conseguimos perceber que, no estágio sucedido foram executadas diversas tarefas que enriqueceram o meu conhecimento acerca do funcionamento e organização de uma autarquia. Desde a execução de atas, de preparação de reuniões, documentos de contratação pública, etc. O aprofundamento e estudo do ROSM serviu, essencialmente, para uma melhor noção de como é organizada uma Autarquia Local, bem como a forma como todos os seus serviços funcionam. Como nas demais entidades, de cariz público ou privado, as Câmaras Municipais detêm serviços que prosseguem determinados objetivos e competências de modo a conseguirem prestar as suas incumbências dotadas de qualidade e, essencialmente, de forma a satisfazerem as necessidades do cidadão. Portanto, este estágio, além de interessante, foi impulsionador de todo o conhecimento, que não estava vigente, acerca de como funciona uma entidade pública – neste caso, uma autarquia local que visa garantir a contínua prossecução de interesses públicos de forma a satisfazer a sua comunidade.



## **Capítulo IV – Estudo de Caso**

### **4.1. Metodologia**

Com base em todos os factos constatados, observamos que esta pesquisa está organizada em, essencialmente, duas temáticas: um enquadramento de cariz, predominantemente, teórico que tem como objetivo desenvolver tudo de mais importante para o setor público, ao longo das últimas décadas e, posteriormente, um estudo de caso num Município concreto – no caso, Sernancelhe – que pretende comparar as diversas perspetivas detidas acerca de pontos fulcrais da presente pesquisa (desvalorização do interior, políticas que devem ser criadas para o combate à desertificação, os incentivos atuais de forma a atrair mais pessoas e a ser um Concelho cada vez mais reconhecido, etc.) utilizando como metodologia, uma abordagem qualitativa através da execução de entrevistas semiestruturadas. (Pereira et al., 2022)

O guião que orientou as entrevistas semiestruturadas realizadas, que se encontram em anexo, contém cerca de 10 questões que evidenciam a importância, em geral, de todo o Município, da atração e fixação de pessoas que se tem vindo a visualizar, isto é, da tão falada valorização do interior bem como todas as temáticas que lhes estão subjacentes.

Foram realizadas cerca de 10 entrevistas, 5 ao sexo feminino, 5 ao sexo masculino, cujas idades se encontram nos intervalos entre os 18 e os 65 anos. Para iniciar as entrevistas, foram questionados dados como: idade; antiguidade; função a desempenhar; grau de instrução. A antiguidade destes 10 entrevistados é, maioritariamente, a partir dos 20 anos, o que significa que são funcionários com bastante experiência no domínio público; Os entrevistados têm funções desempenhas no âmbito superior, administrativa, membros do órgão executivo e de chefia.

### **4.2. Análise e Discussão dos Resultados**

Como referido previamente, as entrevistas realizadas foram gravadas, enumeradas e, posteriormente, transcritas como podemos ver em anexo. A análise destas vai ser efetuada segundo formas de perceber quais os principais elementos e pontos-chave que dizem respeito ao tema fulcral da pesquisa. (Pirrolas & Correia, 2022)

Como explicito anteriormente, a Administração Pública demonstra uma progressão ao longo dos últimos anos a diversos níveis. Apesar de toda a sua complexidade e dificuldade em “controlar” todo o sistema e, além de tudo, de mitigar as adversidades relevantes, constata-se uma evolução geral. Deste modo, analisando as respostas dos entrevistados, verifica-se que 10% dos inquiridos “Não concorda (com esta evolução) ...As alterações existentes foram, de certa forma, prejudiciais para o funcionalismo público” (entrevistado 2), apesar de 100% dos inquiridos constatarem que existem mudanças significativas no domínio da inovação tecnológica. Seguidamente, é interessante verificar que apenas 10% dos participantes constatarem que as parcerias público privadas “...não são importantes... nos municípios não têm essa relevância e tendem a configurar conflitos intergeracionais... servem para diferir custos para gerações futuras” (entrevistado 5). Cerca de 100% dos entrevistados afere que as temáticas elaboradas pelo Governo não possuem qualquer tipo de importância no que à valorização do interior e à fixação de pessoas, diz respeito. “A desertificação do interior não pode ser corrigida a nível municipal, tem sim de ser retificada a nível exclusivamente central.” (entrevistado 5); “Os programas elaborados pelo Governo não passam disso mesmo, são apenas elaborados.” (entrevistado 6). “...estes programas feitos pela Administração Central esquecem muito as autarquias do interior...” (entrevistado 8). Sensivelmente, 100% dos inquiridos consideram ferreamente cruciais para o aumento da fixação o desenvolvimento industrial, o aumento dos postos de trabalho e as melhorias habitacionais, mas cerca de 80% é que evidenciaram claramente tais factos, tal como “...proporcionamos emprego, dinâmica de empregabilidade, habitação...” (entrevistado 10); “O emprego e a habitação são crucias para a fixação de pessoas” (entrevistado 9). 90% dos entrevistados consideram que, um dos motivos fundamentais para que exista uma maior fixação de pessoas no Município de Sernancelhe, deve-se ao facto da Zona Industrial do Município estar cada vez mais desenvolvida, ou seja, “...ao termos mais postos de trabalho conseguimos atrair mais pessoas” (entrevistado 7); “...provoca dinamismo da economia em cadeia...” (entrevistado 5); no entanto, cerca de 10% dos inquiridos referenciou que “A Zona Industrial pode ainda não demonstrar uma consequência que denote alguma coisa de diferente... este tipo de investimentos ainda são bastantes recentes para já fazermos uma conclusão ...” (entrevistado 2). Cerca de apenas 20% dos entrevistados consideraram que “...as pessoas empreendedoras...” (entrevistado 2 e 4) são finalidades cruciais detidas pelo Município de Sernancelhe e, portanto, 80% dos

participantes consideram outro tipo de particularidades fundamentais, como por exemplo, “...características paisagísticas e as potencialidades no domínio dos produtos...” (entrevistado 5); “...criar qualidade de vida, criar dinâmica... e estratégias que permitam ao Município der atual...” (entrevistado 10). O facto de ser um Município do Interior, é relevante atrair jovens qualificados que se fixem nestas zonas e, por isso, 60% dos entrevistados ratificam que é necessário continuar a atrair empresas de qualidade, criar investimento e postos de trabalho para que esta fixação e retenção de jovens seja contínua: “...continuar a cativar e captar investimento...” (entrevistado 3); “Promover um desenvolvimento da atividade económica para conseguirmos fixar empresas com qualidade” (entrevistado 5).

Por conseguinte, todas estas “categorias” selecionadas e todas as citações aqui desenvolvidas verificam a perspetiva destes inquiridos que, por vezes, estão em consonância. Todo o conteúdo aqui analisado, evidente nas entrevistas em anexo, serve para justificar e demonstrar, uma vez mais, a relevância da fixação de pessoas no interior, a valorização destas regiões e, sobretudo, todo o papel detido pelos Municípios de forma a conseguirem mitigar estes problemas.

## Capítulo V - Considerações Finais

A presente pesquisa teve como finalidade constatar a pertinência da temática da valorização do interior, de toda a complexidade do setor público, da relevância da retenção e fixação de pessoas nas zonas mais desertificadas, bem como toda a evolução das demais entidades públicas, no caso, as autarquias locais.

Como explicitado anteriormente, as autarquias locais aqui já mencionadas são extremamente relevantes em todo o sistema público, demonstrando a sua evolução no decorrer dos anos. É de salientar a importância destas entidades públicas e, por esse motivo, é essencial aprofundar novas formas de evoluir e modernizar de forma a ser possível instituir melhorias, visto que, nestas áreas existem desafios constantes que carecem de inovação. Desta forma, toda esta progressão demonstra, certamente, a evolução das demais entidades públicas, fazendo com que a prestação de serviços das mesmas melhore e, igualmente, que satisfaça as maiores adversidades dos cidadãos.

O estudo vigente ambiciona demonstrar, essencialmente, a relevância do papel das demais entidades públicas mas, sobretudo, entender o facto das regiões do interior do País terem uma menor densidade populacional, percebendo quais os motivos principais para que estes territórios não sejam valorizados de forma equivalente ao que está instituído dos programas elaborados pelo Governo, bem como verificando quais as estratégias a serem utilizadas de forma a conseguir atrair mais pessoas para estes territórios. A desvalorização do interior, na minha conjectura, consiste num tema atual, mas, ao mesmo tempo, controverso. Todos estes territórios pretendem evoluir de forma contínua e eficiente e, por vezes, não dispõem dessa “oportunidade” dada a falta de tempestividade por parte da Administração Central.

O estágio realizado contribuiu para enriquecer todo este trabalho, bem como perceber de que forma é que funciona e é organizada uma autarquia. Todos os objetivos do estágio, que não foram inicialmente delineados, mas sim conversados, foram, efetivamente, alcançados. O facto de ter sucedido um contacto amplo perante (quase) todos os serviços e divisões da Câmara Municipal cooperou com todo o desenvolvimento e aprendizagem do estágio, assim como fez com que fossem abordadas várias temáticas públicas e interessantes para o meu futuro profissional.

Quanto ao estudo de caso evidenciado, as demais questões colocadas aos entrevistados interligam-se com a revisão da literatura que foi feita anteriormente dado que, as temáticas primordiais são, essencialmente, a valorização do interior e toda a envolvente do Município de Sernancelhe que visa garantir uma, cada vez mais, menor desertificação dos seus territórios, como previamente demonstrado. De alguma forma, as respostas dadas pelos inquiridos estão interligadas entre si, visto que, dado os anos de antiguidade de funções nas autarquias, dado o conhecimento que detêm acerca das temáticas questionadas contribuíram para essa correlação, designando-se um facto interessante para a analogia com a literatura.

É relevante continuar a desenvolver todas estas temáticas aqui enunciadas: a Administração Pública e as regiões do interior. A Administração Pública necessita de continuar a progredir para que consiga dar resposta às contínuas contrariedades existentes e, igualmente, com o desenvolver da sociedade e de toda a inovação tecnológica, social, cultural, económica que se tem vindo a conhecer. Daí os territórios interiores carecerem, da mesma forma, de todo esse progresso e inovação para que possam continuar a evoluir de forma a atrair e fixar um maior número de pessoas, assegurando uma maior qualidade de vida à sua população.

Inequivocamente, como em qualquer outro estudo, foram encontradas algumas limitações na realização desta pesquisa. Primordialmente, o facto de, previamente, terem sido “selecionados”, de forma pessoal, determinados funcionários para concederem a pretendida entrevista. No entanto, dada a inerência de não pretenderem contribuir, de forma simples e rápida, para o meu trabalho, foram escolhidos (igualmente, de forma pessoal) outros técnicos que se disponibilizaram para o estudo. Daí, ter apenas quatro tipos de cargos presentes nos dados sociodemográficos no estudo (Executivo Camarário, Dirigentes Intermédios, Técnicos Superiores e Assistente Técnico). Todavia, a escassez de pesquisas e estudos relativos a este tipo de temáticas foi também uma limitação para o desenvolvimento e enquadramento teórico da pesquisa.

Em síntese, em estudos futuros, seria interessante constatar a existência de estudos internacionais relativos a esta temática, bem como conceber uma maior abordagem

qualitativa (elaborando um maior número de entrevistas) de forma a obter perspetivas distintas.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, M. A. P. de. (2019). As mulheres no poder local em Portugal. In A. Pires, F. Mariano, I. Veiga. (Eds.), *Mulheres e Eleições* (pp. 195-235). Edições Almedina. <https://www.researchgate.net/publication/340436736> *As mulheres no poder local em Portugal*
- Amaral, D. F. (2001). *Curso de Direito Administrativo*. (2ª ed.). Almedina.
- Bateman, A., Penagos, A. M., Ramírez, J. M., Martín, T., Díaz, Y., Satizábal, S., & Espinoza, A. (2018). *Tipología de Subregiones Funcionales para Colombia partir de la OCDE: metodología y resultados*. [https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1550498240TipologiaSubregionesFuncionalesparaColombia.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1550498240TipologiaSubregionesFuncionalesparaColombia.pdf)
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. (1ª ed.). Sociedade Portuguesa de Inovação. <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>
- Bilhim, J. (2012). Da formação burocrática à estratégica na Administração central e local. In B. Marques & R. Moreira (Eds.), *Governação e territorialidades: lógicas e práticas na administração local* (pp. 115-133). Húmos. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/75061/1/13-Governa%C3%A7%C3%A3o%20e%20territorialidades-DIGITAL.pdf#page=115>
- Bilhim, J. (2014). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 28, 11-31. <https://www.redalyc.org/pdf/4265/426539992002.pdf>
- Bilhim, J. (2021). As reformas da Administração Pública em Portugal: últimos 20 anos. *Cadernos de Gestão Pública*, 26(84), 1-20. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725>
- Burke, M. J., & Stephens, J. C. (2018). Political Power and renewable energy futures: a critical review. *Energy Research & Social Science*, 35, 78-93. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.018>
- Câmara Municipal de Sernancelhe. (2014). *Regulamento da Organização dos Serviços Municipais*. [https://www.cm-sernancelhe.pt/images/stories/documentos/regulamentos/rosm\\_2013.pdf](https://www.cm-sernancelhe.pt/images/stories/documentos/regulamentos/rosm_2013.pdf)
- Câmara Municipal de Sernancelhe. (2023). <https://www.cm-sernancelhe.pt/index.php>

- Câmara Municipal de Sernancelhe. (2023). *Composição do Executivo Camarário*. <https://www.cm-sernancelhe.pt/index.php/executivo-amarario.html>
- Comunidade Intermunicipal do Douro. (2021). *Passaporte do Douro*. <https://cimdouro.pt/2021/07/30/passaporte-douro/>
- Correia, P. M. A. R. (2019). *Sobre a Globalização do Poder Político e a Relevância Acrescida das Instituições em Contextos de Populismo Multifacetado: Ilustrado com Recurso a um Caso de Estudo do Sistema de Justiça Português* [Conference session]. Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS, Brasília, Brasil. [Sobre-a-Globalizacao-do-Poder-Politico-e-a-Relevancia-Acrescida-das-Instituicoes-em-Contextos-de-Populismo-Multifacetado-Ilustrado-com-Recurso-a-um-Caso-de-Estudo-do-Sistema-de-Justica-Portugues.pdf \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111/Sobre-a-Globalizacao-do-Poder-Politico-e-a-Relevancia-Acrescida-das-Instituicoes-em-Contextos-de-Populismo-Multifacetado-Ilustrado-com-Recurso-a-um-Caso-de-Estudo-do-Sistema-de-Justica-Portugues.pdf)
- Correia, P. M. A. R., Carrapato, P. M. C., & Bilhim, J. A. de F. (2016). Ensaio sobre os modelos de parceria nos hospitais PPP em Portugal: Os contributos da Teoria Institucional e da Metáfora Orgânica. *Ciências e Políticas Públicas*, 2(2), 9-28. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2016.VIIN2/pp.9-28>
- Correia, P. M. A. R., & Mendes, I. de O. (2018). O impacto dos determinantes da inovação da geração de ideias no Ensino Superior: a perceção dos estudantes como evidência. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 35, 109-133. <http://aleph20.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/4292>
- Correia, P.M.A.R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (2019). A perceção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 37, 31-50. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Decreto-Lei n.º 4/2015. (2015). Código do Procedimento Administrativo. Procuradoria Geral e Distrital de Lisboa :: [DL n.º 4/2015, de 07 de Janeiro \(pgdlisboa.pt\)](https://www.pgdlisboa.pt/pt/legislacao/dl/4/2015/07/07-de-janeiro)
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2018). *Organização da Administração do Estado*. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>



- Domingos, A. E. (2019). A Transferência de Competências para as Autarquias Locais Portuguesas: Uma reflexão sobre o processo em curso. *Revista Jurídica Luso-Brasileira* 5(5), 47-82. [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/5/2019\\_05\\_0047\\_0082.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/5/2019_05_0047_0082.pdf)
- Freitas, O. (2021). *Administração Pública*. <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1302/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>
- Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2014). Pensamento Estratégico nas Organizações. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 134-145. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p134>
- Lei n.º 39/2021. (2021). Regime Jurídico de Criação, Modificação e Extinção de Freguesias. [::: Lei n.º 39/2021, de 24 de Junho \(pgdlisboa.pt\)](http://www.dgs.gov.pt/Lei.n.39.2021.de.24.de.Junho)
- Maia, T. S. V., & Correia, P. M. A. R. (2022). Desafios da Implementação da Nova Gestão Pública. *Lex Humana*, 14(2), 121-138. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189/3289>
- Mendes, I. de O., Correia, P.M.A.R., & Monteiro, T. A. O. (2021a). Os laboratórios de experimentação da administração pública, como extensão dos processos de inovação pública: o caso de Portugal. The public administration experimentation laboratories, as an extension of public innovation processes: the case of Portugal. *Lex Humana: Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Petrópolis*, 13(1), 94–117. <http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2059/921>
- Mendes, I. de O., Correia, P. M. A. R., & Ribeiro, P. de O. (2021b). A importância do apoio da gestão organizacional para um desempenho eficiente na Administração Pública – O caso de estudo do Governo do Distrito Federal. *Lex Humana*, 13(2), 55-74. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2058>
- Monteiro, A. (2019). Territórios do Interior, Coesão Territorial e Modelos de Governança: a propósito do Programa Nacional para a Coesão Territorial. *Socióloga Online*, 19, 127-151. [DOI: 10.30553/sociologiaonline.2019.19.6](https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2019.19.6)
- Nico, B. (2019). As Economias sociais e solidárias impulsionadoras de estratégias para fixar e repovoar o território rural. In N. Intervenção-Associação para a promoção e divulgação cultural (Eds.), *Animação Sociocultural, território rural, património, turismo*,

*envelhecimento e desenvolvimento comunitário* (pp. 199-206).  
<https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/26838>

Nogueira, A. E. (2019). A Transferência de competências para as autarquias locais portuguesas: uma reflexão sobre o processo em curso. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 5(5), 47-82. [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/5/2019\\_05\\_0047\\_0082.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/5/2019_05_0047_0082.pdf)

Nogueira, S.P., Joco, U., & Ribeiro, N. A. (2020). *O poder local. Reflexão sobre as autonomias das Autarquias Locais*. [Sessão de Conferência]. XIX Encuentro AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Guarda. <http://hdl.handle.net/10198/22787>

Nunes, A., & Jacinto, R. (2011). Interioridade, Despovoamento e Coesão do Território: Sabugal e as Fronteiras do Desenvolvimento Raiano. In N & J. Jacinto, R. & Cunha, L. (Eds.), *Interioridade/Insularidade – Despovoamento/Desertificação: Paisagens, Riscos Naturais e Educação Ambiental em Portugal e Cabo Verde* (pp. 69-100). Centro de Estudos Ibéricos. [https://www.researchgate.net/publication/326558162\\_Interioridade\\_despovoamento\\_e\\_coesao\\_do\\_territorio\\_Sabugal\\_e\\_as\\_fronteras\\_do\\_desenvolvimento\\_raiano](https://www.researchgate.net/publication/326558162_Interioridade_despovoamento_e_coesao_do_territorio_Sabugal_e_as_fronteras_do_desenvolvimento_raiano)

OECD. (2020). *A new multi-stakeholder initiative on unlocking innovation potential and well-being in rural regions*. <https://www.oecd.org/regional/rural-development/rural-innovation.htm>

OECD. (2020). *Innovation in rural áreas* <https://www.oecd.org/regional/rural-development/Rural-innovation-background.pdf>

OECD. (2021). *OECD Rural development and rural well-being*. <https://www.oecd.org/regional/rural-development/>

Oliveira, A. C. (1993). *Direito das Autarquias Locais*. (1ª ed.). Coimbra Editora.

Pereira, S. P. M., & Correia, P. M. A. R. (2020). Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. *Lex Humana*, 12(1), 69-85. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824/889>

Pereira, S. P. M., Correia, P. M. A. R., & Lunardi, F. C. (2022). Administração e Governação Pós-Burocrática em Portugal: O caso do Plano Justiça mais próxima 20|23. *Revista Humanidades e Inovação*, 9(19), 135-143. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/7854>

- Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2022). Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de *churning* de recursos humanos. *New Trendes in Qualitative Research* 14, 1-7. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e720-0>
- PorData. (2023). *População por grupos etários*. <https://www.pordata.pt/municipios>
- República Portuguesa. (2016). *Programa Nacional para a Coesão Territorial*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-/ficheiros-coesao-territorial/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-pdf.aspx-para-a-coesao-territorial-pdf.aspx> (portugal.gov.pt)
- República Portuguesa. (2020). *Estratégia para o Desenvolvimento Regional*. <https://www.portugal.gov.pt/gc22/programa-de-valorizacao-do-interior/estrategia-paraa-coesao-territorial-pdf.aspx>
- República Portuguesa. (2020). *Estratégia Portugal 2030*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDC3NAUABiRb0wUAAAA%3d>
- República Portuguesa. (2020.). *Estratégia para a Coesão Territorial*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=estrategia-para-a-coesao-territorial>
- Resende, S. A. L., Correia, P. M. A. R., & Lunardi, F. C. (2022). A Modernização da Administração pela Lente do Google Scholar. *European Journal of Applied Business Management*, 8(4), 126-140. <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/617>
- Robertson S., & Verger, A. (2012). A Origem das Parcerias Público-Privada na Governança Global da Educação. *Educação & Sociedade*, 33(121), 1133-1156. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000400012>
- Santinha, G., & Marques, T. (2012). A integração do princípio de Cesão Territorial na agenda política: o caso português. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 2, 215-244. <http://dx.doi.org/10.17127/got/2012.2.010>

Sarmiento, J. M. (2013). *Parcerias Público-Privadas*. (1ª ed.) Fundação Francisco Manuel dos Santos.

[https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=79ckDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=parcerias+p%C3%BAblico+privadas&ots=5nydFnCioR&sig=hGUaDBK-J9AOchmPOZm2GBxxCes&redir\\_esc=y#v=onepage&q=parcerias%20p%C3%BAblico%20privadas&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=79ckDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=parcerias+p%C3%BAblico+privadas&ots=5nydFnCioR&sig=hGUaDBK-J9AOchmPOZm2GBxxCes&redir_esc=y#v=onepage&q=parcerias%20p%C3%BAblico%20privadas&f=false)

Silva, M. M. G. da. (2017). *O poder local e a organização política e administrativa do Estado português: evolução no regime político democrático vigente* [Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/5952>

Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. (1ª ed.). Ensaios da Fundação. [https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=uKaODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=a+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&ots=NmS8fNwdAo&sig=upASZDAID7quErEKm-NcQPZvBc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=a%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=uKaODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=a+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&ots=NmS8fNwdAo&sig=upASZDAID7quErEKm-NcQPZvBc&redir_esc=y#v=onepage&q=a%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica&f=false)

Young, S.L., Wiley, K.K., & Searing, E.A.M. (2020). “Squandered in Real Time”: How Public Management Theory Underestimated the Public Administration-Politics Dichotomy. *American Review of Public Administration*, 50(6-7), 480-488. <https://doi.org/10.1177/0275074020941669>

## **Legislação:**

Conselho de Ministros n.º 18/2020. (2020). Diário da República: I série, n.º 62.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/programas-de-acao-governativa/programa-de-valorizacao-do-interior/valorizacao-do-interior/revisao-do-programa-de-valorizacao-do-interior-pdf.aspx>

Decreto de 10 de abril de 1976. (1976). Diário da República: I série, n.º 86.

[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_strutura.php?tabela=leis&nid=4&nversao=&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_strutura.php?tabela=leis&nid=4&nversao=&tabela=leis)

Decreto-Lei n.º 159/99. (1999). Diário da República: I-A série, n.º 109.

[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1228&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1228&tabela=leis)

Decreto-Lei n.º 251-A/2015. (2015). Diário da República: I série, n.º

246.<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/251-a-2015-72909765>

Lei n.º 75/2013. (2013). Diário da República: I série, n.º 176.

[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1990&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis)

Lei n.º 73/2013. (2013). Diário da República: I série, n.º 169.

[https://pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?artigo\\_id=1989A0046&nid=1989&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so\\_miolo=&nversao=#artigo](https://pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=1989A0046&nid=1989&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=#artigo)

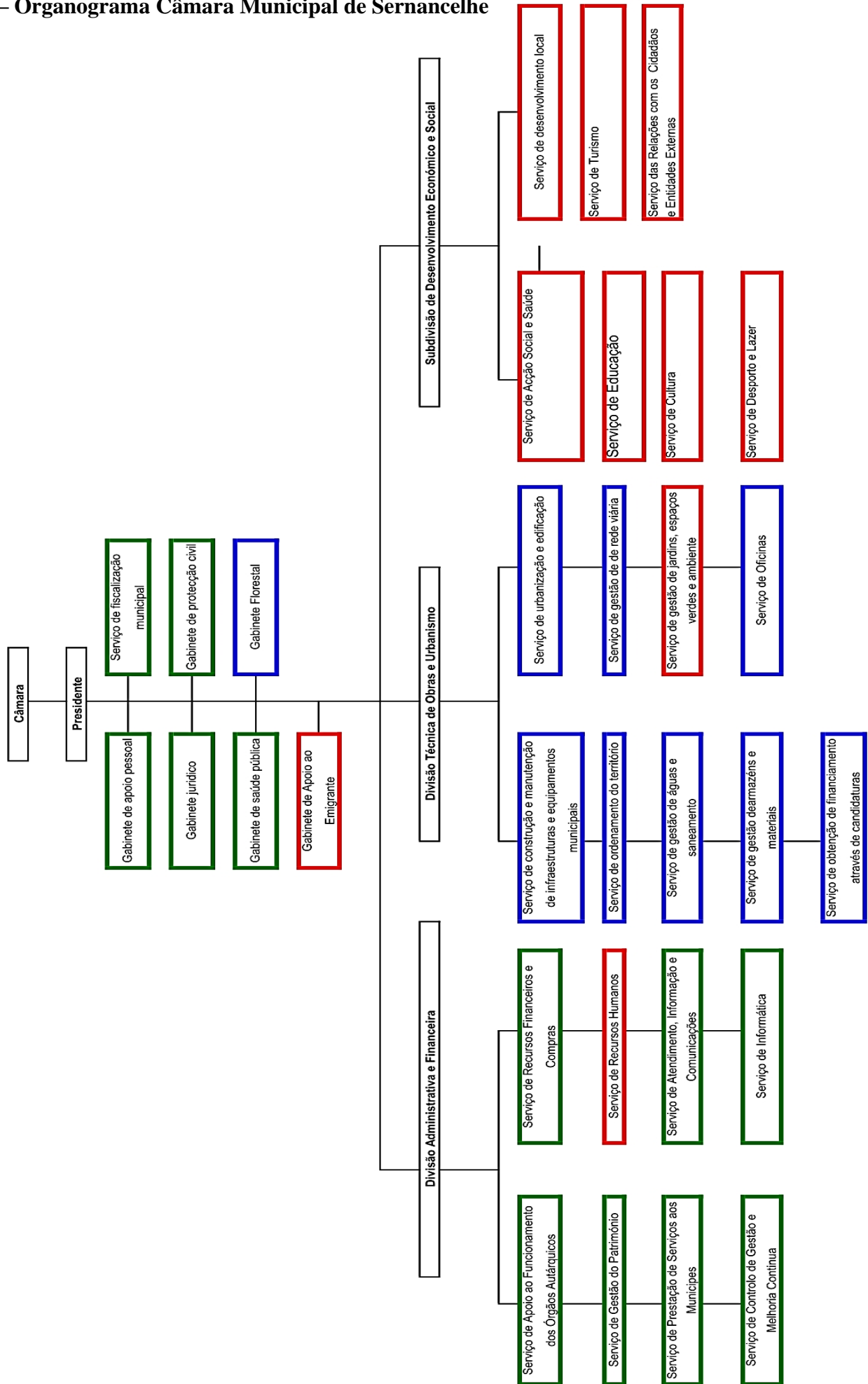
Lei n.º 39/2021. (2021). Diário da República: I série, n.º

121.[https://pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=3467&tabela=leis&ficha=1](https://pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=3467&tabela=leis&ficha=1)

Resolução da Assembleia da República n.º 28/90. (1990). Procuradoria Geral e Distrital de

Lisboa.[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2279&tabela=leis&ficha=1](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2279&tabela=leis&ficha=1)

# Anexo I – Organograma Câmara Municipal de Sernancelhe



## Anexo II

### Guião

#### **- Idade; Antiguidade; Função desempenhada; Grau de instrução.**

1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?

2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?

3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?

4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?

5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?

6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?

7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?

8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?

9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?

10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?

## **Anexo III – Entrevistas Efetuadas**

### **Entrevistado 1**

**Idade:** 31-40 anos

**Sexo:** Feminino

**Antiguidade:** menos de 2 anos;

**Função desempenhada:** Função Superior;

**Grau de instrução:** Licenciatura.

#### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Concordo em parte. Porque, realmente a Administração Pública tem vindo a evoluir, falo um bocadinho no setor que exerço (na contabilidade), no âmbito de todo o *software*, e em toda a tecnologia envolvente, como também na introdução do SNC-AP (Sistema de normalização contabilística para a Administração Pública). No entanto, a Administração Pública tem vindo a desenvolver-se, de alguma forma, mas, na minha opinião, nestes últimos anos tem vindo a estagnar, mesmo no que diz respeito a nível de remunerações também observamos uma paralisação dos mesmos, não tornando, por isso, este setor “atrativo”.

#### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

O Município de Sernancelhe possui algumas parcerias público-privadas, tais como por exemplo com a entidade “Aquisern”. Estas parcerias são bastante relevantes tanto para o desenvolvimento da própria entidade pública em si, como também para o desenvolvimento da entidade privada. A nível cultural, por exemplo, a realização destas parcerias acaba por ajudar ambas as entidades em diversos parâmetros. Tal como, se existir algum tipo de parcerias entre entidades pertencentes ao Concelho acaba por contribuir para o desenvolvimento dessa empresa, colaborando para a sua evolução.



**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Relativamente ao Concelho de Sernancelhe, tenho conhecimento de que são feitos diversos planos no âmbito da atração e fixação de pessoas. Ou seja, o Município tem sido primordial nesta temática, dado que, primeiro, desenvolveu a Zona Empresarial que fixou diversas empresas, muitas delas em início de atividade, conseguindo aumentar os postos de trabalho no Concelho. Desta forma, todos estes aspetos foram cruciais para a atração de mais pessoas para o Concelho, conseguindo mais mão de obra que está bastante escassa. O Município auxilia igualmente famílias com dificuldades financeiras, como também imigrantes de nacionalidades diversas (brasileiras, venezuelanas, colombiana, etc.) que se fixaram no Concelho e que o Município pretende ajudá-las e colmatar as suas maiores dificuldades para que permaneçam no nosso Concelho, de forma a oferecer-lhes condições básicas para que se sintam bem. Porém, a importância destes imigrantes é bastante, mas nunca esquecemos as “nossas” pessoas, os nossos munícipes e, por isso, o Município está sempre disponível a satisfazer as necessidades existentes dos seus cidadãos.

Relativamente aos programas elaborados pelo Governo, aquilo que tenho conhecimento é que não existe nenhuma ajuda concreta por parte do Governo ao Município neste âmbito, de forma a tornar as nossas áreas menos desertificadas. Existem candidaturas, por exemplo, os fundos europeus, comunitários etc., mas diretamente do Governo ao Município creio que não existem ajudas concretas nesta temática. A autarquia é que, ao longo do ano, acaba por fazer um orçamento onde visa estes valores monetários que poderão ser as principais ajudas para este tipo de assuntos.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Como já disse anteriormente, o desenvolvimento industrial é crucial, denotando-se um abrupto desenvolvimento neste nível no Município. Posteriormente, a autarquia concedeu igualmente à maior fixação de pessoas vendendo lotes habitacionais de valor bastante menor do que o praticado atualmente, fazendo com que os mais jovens pudessem comprar e mais tarde construir e investir, fixando-se no Concelho. Outra ferramenta que considero bastante relevante, é a nível da cultura, visto que o Município tem inúmeras atividades e eventos que atraem, cada vez mais, pessoas a visitar-nos e a quererem fixar-se no Concelho. Temos um caso, por exemplo, de um casal que visitou a Festa da Castanha, no ano seguinte voltaram, viram uma casa que se encontrava à venda e compraram. Por isso, percebemos a importância que a cultura tem para que o nosso Município seja cada vez mais apelativo. A praia fluvial, da Vila da Ponte, contribui também para uma grande atração de pessoas.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Como referi previamente, concordo plenamente que a Zona Empresarial do Município contribui para a contínua retenção populacional, pois até podemos ter pessoas de concelhos vizinhos a trabalhar no nosso Concelho, mas, acredito que se mudem mais rapidamente para o nosso, visto que começam a gostar de toda a envolvente do Concelho. Ou então trazer com eles os seus familiares, amigos, como acontece com os nossos imigrantes que há pouco mencionei.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

O poder local é exercido exclusivamente pela nossa autarquia e demais órgãos. Tudo aquilo que é desenvolvido no nosso Concelho tem sempre “mão” do nosso Município, senão não detínhamos tanto desenvolvimento. Todos os anos, a Administração Central contribui com determinados valores para o orçamento, mais concretamente para o Plano de investimentos e para o plano de atividades. O primeiro é maioritariamente a parte principal, o capital, isto

é, aquilo que é desenvolvido a nível de infraestruturas, a nível rodoviário, e esse montante fornecido pelo poder central ao Município faz com que este seja capaz de ajustar e verificar quais são as suas principais prioridades, para conseguir desenvolver e melhorar todo o Concelho. Portanto, na minha visão, o poder local, sim, é bastante importante, mas sem o poder central muitos aspetos poderiam não ser executados.

### **7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

Atualmente, sabemos que, por exemplo, as rendas habitacionais estão a preços exorbitantes e o Concelho de Sernancelhe, neste nível, aumentou exponencialmente. Por exemplo, um jovem que ganhe 1000€ não consegue, infelizmente, pagar uma renda de 500€. E o Município está a implementar um projeto, a construção de um prédio com vários apartamentos que tem em vista alojar pessoas com maiores dificuldades financeiras. Esta é uma das particularidades mais importantes no Município, dado que se tem em vista dar resposta às principais adversidades existentes – neste caso, ao nível habitacional, havendo uma procura bastante alta e uma oferta muito baixa. Outra particularidade é, por exemplo, a autarquia auxiliar fiscalmente as novas empresas que queiram instalar-se no Concelho, de forma a obter isenção de diversos tipos de impostos e conseguindo inúmeros benefícios fiscais. Esteve também em vigor um programa de ajuda de reabilitação de casas, beneficiando as pessoas que quisessem restaurar casas antigas no Centro Histórico de Sernancelhe e ajudando monetariamente dependendo dos compartimentos do alojamento.

### **8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

A autarquia detém uma “fatia” bastante grande do seu orçamento na parte cultural, apesar do desenvolvimento de capital ser igualmente relevante. Ao longo dos anos, fomos percebendo que as pessoas aderem cada vez mais à realização de atividades e eventos que sejam diferentes e inovadores e, nós, temos exemplos disso. A praia fluvial e os passadiços na Vila da Ponte também atraem bastantes turistas dado que possuem diversas atividades de verão que atraem os munícipes e outras pessoas de concelhos vizinhos. O Alojamento Local, aqui no Concelho, foi também muito desenvolvido por munícipes e pessoas que não residem no Concelho de forma a atrair cada vez mais população. Somos também um Concelho que

faz parte do passaporte do douro, em que as pessoas possuem um “livrinho” e têm de passar pelo município para poder completar o seu passaporte o que também atrai, de alguma forma, mais pessoas para conhecerem toda a envolvente. A nossa Sra da Lapa também bastante conhecida religiosamente, é igualmente uma atração para os turistas.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Neste momento não tenho conhecimento da existência de políticas internas do Município, não quer isto dizer que não existe, por parte do executivo, alguma política que queiram ver introduzida e desenvolvida. Os técnicos do Município visam, principalmente, satisfazer as necessidades da nossa comunidade, ou seja, que tudo aquilo que seja implementado seja de forma correta e que contribua positivamente para desenvolver e inovar todo o Concelho.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

As políticas podem ser inúmeras, mas nem todos os municípios conseguem dar resposta a tudo. Há várias prioridades e nem sempre se consegue abranger todos os aspetos. Como Concelho do Interior, temos bastante falta de jovens, acabam por estudar e ficar nos grandes centros urbanos, não voltando para as suas áreas de residência. Mas, no meu ponto de vista, o Município podia continuar a dar uma ajuda a nível das rendas, por exemplo, para fazer face aos baixos vencimentos obtidos. Seria também uma opção também haver uma espécie de “protocolo”, entre uma empresa e o município, de forma a ajudar uma determinada empresa a conseguir manter os seus trabalhadores.

## **Entrevistado 2**

**Idade:** mais de 50 anos

**Sexo:** Feminino

**Antiguidade:** mais de 20 anos

**Função desempenhada:** Função Superior

**Grau de Instrução:** Licenciatura

### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Não concordo. O funcionalismo público hoje não é considerado como antes. Mesmo nas políticas de rendimentos, de salários, etc., as alterações existentes foram, de certa forma, prejudiciais ao tal funcionalismo público. No entanto, temos que considerar a evolução das novas tecnologias e denota-se evolução nas próprias instalações, no próprio “aparelho” público, até porque a administração pública teve de evoluir de alguma maneira, visto que os próprios municípios contaram também com mais competências próprias. A evolução denota-se nas próprias instalações, nas próprias obras, constando sempre na modernização visto que cada município pensa em favor da sua população.

### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Do meu conhecimento, existe uma forte e importante parceria público privada: a construção do Exposalão situado em Sernancelhe. Todos os eventos feitos pelo Município atraindo muitos visitantes são efetuados no Exposalão que, em tempos, foi bastante reprovado pela comunidade, mas hoje é muito agradecido. No entanto, sabemos que existem diversas entidades que executam igualmente estas parcerias, mas nenhuma como a que eu acabei de mencionar. Evidentemente, que estas parcerias são bastante relevantes para todo o desenvolvimento e evolução do município visto que contribuem, por exemplo, para a realização de eventos que conseguem atrair e, por vezes, fixar mais pessoas no Concelho.

**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respectivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Na minha opinião nenhum destes programas faz qualquer sentido. Ultimamente, no meu ponto de vista, nenhum governo olhou verdadeiramente para o interior e as medidas que foram tomadas e que são designadas como apelativas para valorização do interior nunca tiveram resultado. Se alguém se preocupa e toma algum tipo de iniciativa são os próprios municípios em si e não nenhuma medida vindas de programas feitos pelo Governo. O programa de Coesão Territorial, por exemplo, está, supostamente, dentro do PRR (Programa de recuperação e resiliência), acredito que nenhum município do interior seja abrangido por qualquer tipo de apoio, visto que todos estas valências vão sempre para “os mesmos”, os grandes centros urbanos.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Os Censos, nestas áreas desertificadas, nem sempre refletem a realidade. No entanto, há que perceber que, não se consegue atrair pessoas, principalmente num município do interior e numa área mais desertificada, se, por exemplo, não temos transportes, não temos meios de mobilidades suficientes para que as pessoas se consigam deslocar para todo o lado, como vemos existir nas cidades, se não tivermos trabalho suficiente para que se consiga atrair pessoas suficientes para esse efeito. Portanto, todo este tipo de atração de pessoas no que diz respeito ao emprego está, então, bastante dependente do setor privado, o que se torna difícil se, por exemplo, não existirem incentivos por parte dos municípios. E, deste modo, percebemos que o Estado não aposta nada nestes meios pequenos, porque também não existem meios suficientes para que as pessoas se possam deslocar, por exemplo.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

A Zona Empresarial pode ainda não demonstrar uma consequência que denote alguma coisa de diferente. Portanto, este tipo de investimentos ainda são bastantes recentes para já fazermos uma conclusão, assim com uma certeza evidente de que já há uma mudança significativa de maneira a fixar muitas pessoas. No entanto, espero que este e outros tipos de investimentos sejam bastante positivos e que consigam contribuir para um desenvolvimento e inovação contínuos de todo o Município.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

Como sabemos, o poder local tem uma estrutura toda organizada possuindo órgãos que são eleitos e que, à partida, tudo começa pelas pessoas que são eleitas. O poder local é detido, neste caso pelo Município e pelas freguesias, e quem detém este poder é quem compõe estes órgãos. Se as pessoas que compuserem estes órgãos forem pessoas sérias, que têm uma visão diferente, que entendam os problemas e as dificuldades existentes (no caso dos idosos, o município auxilia na compra dos medicamentos, dando uma ajuda na compra dos mesmos). No que diz respeito ao desempenho do Município, podemos perceber que depende muito do que estes órgãos do poder local fazem transparecer à população, porque este desempenho é para precisamente “servir” as pessoas, a maneira que são tratadas, a maneira como são satisfeitas as necessidades destas, etc., que vêm supridas algumas das suas dificuldades. É de realçar que o poder local foi a maior conquista do 25 de abril, visto que só com o poder local é que nós todos nos passamos a sentir livres, porque nós é que passámos a escolher quem queríamos ver realmente no poder, os nossos representantes. Mas, evidentemente, também escolhíamos na antigamente designada Assembleia Nacional, em que passámos a escolher quem nos representaria em Lisboa.

**7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

Sinceramente, não consigo encontrar uma particularidade fundamental para que possa desenvolver. No entanto, todo o desenvolvimento que se tem vindo a notar é consequência do tempo, ou seja, na implementação das demais empresas, tudo isso contribui para esse

mesmo progresso e evolução. Todavia, é de realçar que no nosso Concelho sempre houve pessoas naturalmente empreendedores e que, de certa forma, contribuíram para que o Município se tornasse cada vez mais atrativo. Portanto, na minha opinião, as principais particularidades existentes é, sem dúvida, ainda haver algumas pessoas/famílias que, por diversos motivos, e que foram “fazendo” alguma coisa pelo nosso concelho, sendo tudo isto fundamental.

#### **8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

O nosso turismo é mais virado para a vertente religiosa. Quer queiramos, quer não, temos no nosso Concelho uma data de aldeias com a beleza e destinos suficientemente atrativos e que entusiasma este tipo de turismo. A Sra da Lapa é um exemplo disso, conhecida nacionalmente; Na tabosa do carregal temos o Convento do Século XVII; Fonte Arcada; o Convento de Freixinho e, portanto, diversas aldeias que são atrativas para este tipo de turismo; e a praia fluvial também é uma atração turística apesar de ser um investimento mais recente.

#### **9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

A visão de se construir a Zona Empresarial, considero que foi uma política interna que contribuiu como uma política de desenvolvimento para que o nosso município tivesse alguma mudança e evolução. Associado a isto, podemos aqui realçar na parte habitacional a vertente da Estratégia Local de Habitação que tem alguns apoios do Estado e que contribui para que o Município coloque à disposição da população habitação para dar resposta à falta de oferta existente e, por isso, também considero que seja uma política relevante que tem em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe.

#### **10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

O Município só por si não consegue dar resposta a esta temática. Penso que parte igualmente de a vontade dos jovens quererem ficar no interior e em regiões onde não são encontradas tantas oportunidades como nos grandes centros urbanos. No entanto, considero que o



Município também já detém diversos aspetos que auxilia nesta temática. Penso que se se continuar a atrair pessoas, jovens qualificados e que se mantenham os jovens cá residentes para que, num futuro, consigam arranjar trabalho na área de formação e que construam uma vida estável e de qualidade.

### **Entrevistado 3**

**Idade:** mais de 50 anos

**Sexo:** Masculino

**Antiguidade:** mais de 20 anos

**Função desempenhada:** Função Superior

**Grau de instrução:** Licenciatura

**1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Sim, concordo. Não tenho dúvida nenhuma que houve uma evolução muito grande, muito por causa das novas competências que a Câmara tem tido nas diversas áreas, tais como, na saúde, na educação, na ação social, entre outras. Tais áreas que talvez, até aqui não eram, de todo, valorizadas e agora são e, na minha opinião, também se justifica essa relevância.

**2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Sim, são sempre importantes, apesar de que num Concelho como o nosso tornam-se mais difíceis. No entanto, as parcerias que dispomos, por exemplo com a Aquisern, são benéficas tanto para a entidade como para o próprio Município. Tal como, nas Zonas Empresariais do Concelho (Sernancelhe e Ferreirim) com todas as entidades lá instaladas onde também são e foram feitas várias diversas parcerias público-privadas. E todas estas parcerias e dinâmicas com as demais entidades fixadas nestas Zonas desenvolvem de forma bastante positiva todo o Concelho conseguindo criar mais postos de trabalho.

**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Sim, tem havido alguns programas por parte do Governo, por vezes relevantes, como os fundos europeus e os quadros comunitários. No entanto, ainda há muito mais a fazer e tudo o que tem vindo a ser feito tem resultado, sobretudo, pelos autarcas que têm estado à frente

do Município. A construção da Zona Empresarial, como referi, e a compra e venda de lotes habitacionais são fruto de todo o trabalho que está a ser feito. O facto de haver mais dinâmica económica e mais emprego faz com que sejam atraídas mais pessoas e que, todos os dias, sejam vistos novos turistas de diversas nacionalidades.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Não tenho dúvida que se deve, essencialmente, a todo o empreendedorismo contínuo e o facto de conseguirmos alguma atração por parte do trabalho feito pelo Município. Não tenho qualquer dúvida que num Município onde exista trabalho, há pessoas, há pão e as pessoas investem, fixando-se cá. Mas sabemos que é uma dificuldade grande que o Concelho tem, o problema de os jovens não voltarem depois dos estudos para a sua área de residência e, por isso, é muito importante incentivar esta geração a ficar nas Zonas mais desertificadas, que não cortem totalmente o “cordão umbilical” com as suas regiões de origem. Pois é esta geração que é o futuro.

**5 - A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Sim, sem dúvida. É um dos principais fatores que justifica o aumento populacional. A empresa situada na Zona Empresarial de Sernancelhe – Overprint – uma empresa bastante conceituada, que foi bastante difícil fixá-la no Concelho mas, mesmo assim, com todo o trabalho, conseguimos fazê-lo. Como a mão de obra está bastante escassa, temos já 80 pessoas a trabalhar nessa empresa e muitas delas são de outros Concelhos, tal ponto é positivo dado que ajudamos e desenvolvemos não só o nosso Concelho, mas também os Municípios limítrofes. Mesmo que estas pessoas não se fixem aqui dinamizam, de alguma forma, a economia local visto que vão ao restaurante, fazem compras, etc.

## **6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

O Município aposta muito na área cultural o que beneficia e desenvolve, sem dúvida, todo o Concelho. Continuar a prestar serviços de qualidade, sermos próximos dos cidadãos são exemplos de fatores que contribuem para o bom funcionamento e desempenho do Município. O poder local em si deverá ser adequado com as pessoas certas que se encontram à frente do Município. Portanto, continuar a apostar numa área cultural de qualidade, em prestar serviços de qualidade e de acordo com as necessidades dos cidadãos, penso que, sem dúvida, contribuem para o contínuo desenvolvimento de todo o Município.

## **7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

O executivo de todo o Município é, portanto, uma particularidade bastante importante, porque detém uma sensibilidade para que consigam desenvolver todo o Concelho. A indústria e o comércio são extremamente importantes para fazer evoluir toda a economia, gerar mais postos de trabalho e, com isso, conseguem trazer mais gente para esta região. São todos estes e outros fatores que conseguem fazer a diferença e, desta forma, tornar o nosso território cada vez mais atrativo e dinâmico, tendo o executivo que se preocupar com todos estes aspetos que contribuem para esse desenvolvimento. Continuar a apostar nas novas tecnologias também é importante, visto que, por exemplo, em Ferreirim, numa aldeia do Concelho de Sernancelhe, está lá um casal que vivia em Lisboa e que se encontram a exercer funções remotamente, claro que têm de ir à empresa de vez em quando, mas preferiram situar-se cá devido à qualidade de vida que temos.

## **8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

São várias coisas. Existem vários protocolos do Município com vários agentes comerciais, nomeadamente com o Hotel Rural de Freixinho, até porque temos vários turistas a permanecer lá quando vêm conhecer a região ou até mesmo a algum evento que o Município realize. Diariamente, temos inúmeras pessoas que nos visitam, que pretendem conhecer mais da nossa região, dos nossos produtos e isso deve-se a todo o trabalho bem feito ao longo dos últimos anos. O passaporte do Douro é igualmente muito importante no que diz respeito às

peças que nos querem visitar até porque complementa também todo o trabalho que é feito pelos Municípios compostos pela CIM Douro (Comunidade Intermunicipal do Douro). O importante é recebê-los bem porque se estas pessoas gostarem tenho a certeza que irão trazer outras e com tudo isto desenvolvemos e damos a conhecer o nosso município e tudo o que tem de bom para oferecer. O facto de sermos um Concelho bastante limpo e airoso também constitui uma forma de atrair pessoas demonstrando um cuidado que se calhar outras regiões não detêm.

### **9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Certamente, o executivo terá, sem dúvida, mais conhecimento acerca desta temática, mas esta animosidade e ritmo de trabalho têm de ser contínuos e ser uma espécie de linha condutora que seja possível manter também com todo o turismo gastronómico, a rentabilização dos espaços, todos os aspetos que nos engradem. Manter e inovar aspetos no que toca à habitação, à habitação social e, deste modo, é importante haver esta contínua aproximação e tentativa de atrair gente para o nosso Município e, sem dúvida, que é isso que faz a diferença. A ajuda do poder central também é fundamental para que estes fundamentos sejam possíveis.

### **10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

Tudo o que já mencionei anteriormente, e certamente em continuar a cativar e captar investimento, tentar avançar em termos de habitação, em termos de eventos e área cultural ligadas as mais diversas áreas, de desporto, de cultura, de música, etc. A juventude é muito importante, sem dúvida, e, por isso, devemos tentar manter e atrair estas pessoas, estes jovens, para que continuem no nosso Concelho de forma a sentirem-se apoiados e realizados. Temos de acreditar que todo o trabalho que é feito vale sempre a pena!

#### **Entrevistado 4**

**Idade:** 41-50 anos

**Sexo:** Feminino

**Antiguidade:** 10 a 20 anos

**Função desempenhada:** Função de Chefia

**Grau de instrução:** Mestrado

**1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Concordo, até porque tudo evolui ao longo das últimas décadas. Na minha opinião, houve uma significativa evolução no que diz respeito à nova gestão pública atual que se prende com toda a proximidade dos Municípios com a própria Administração Pública. Esta proximidade tem vindo a aumentar cada vez mais, a relação entre os cidadãos e todo o setor público no geral. É também relevante salientarmos que existe uma maior transparência da Administração Pública em relação aos seus cidadãos, apesar de não ser, ainda, a desejada.

**2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Sim. No caso concreto do Município de Sernancelhe, considero que são bastante importantes. A parceria público-privada de “maior dimensão”, digamos assim, que desenvolveu o projeto da construção do Exposalão no qual, como sabemos, têm sido realizados todos os eventos/projetos do Município, o que é uma mais valia para todos. No caso concreto na divisão de Obras da autarquia nunca foram realizadas qualquer tipo de parcerias público-privadas no que diz respeito a qualquer tipo de obras efetuadas pelo Município. A parceria público-privada com a entidade Aquisern também se caracteriza como relevante e vantajosa para o Município.

**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Esta pergunta é bastante interessante e, com certeza, tínhamos de ter imenso tempo para a conseguir desenvolver profundamente. No entanto, no que à Divisão de Obras diz respeito, 80% das nossas construções são financiadas através de financiamentos comunitários em que são necessárias candidaturas para que os possamos receber. Este tipo de financiamentos e ajudas por parte do Governo são extremamente importantes, essencialmente, para o desenvolvimento do Município, até porque só por si não tínhamos capacidade financeira para desenvolver muitos dos projetos sem este tipo de ajudas. Mas, claro que há inúmeras desvantagens como por exemplo, termos de ser “nós” a “correr atrás” deste tipo de financiamentos.

Por exemplo, os passadiços do Távora e as piscinas fluviais da Vila do Ponte foram projetos financiados em que, primeiro, existiram muitas dúvidas acerca destes, mas, no fim, como sabemos foi um projeto vencedor e que atrai milhares de pessoas a visitar e a conhecer. Como vemos, estes tipos de projetos contribuem para conseguirmos, de alguma maneira, combater a desertificação existente apesar de, ainda, não ser totalmente suficiente para a colmarmos totalmente. Mas, sinceramente, para que consigamos fixar realmente mais pessoas no interior é sem dúvida termos melhores acessibilidades e melhores comunicações, visto que sem isso é difícil, porque, por exemplo, as pessoas que trabalham em Lisboa ou noutro centro urbano podem fixar-se conseguindo trabalhar remotamente, mas, para isso, é importante que a Internet seja adequada e todo esse tipo de acessibilidades para que se consigam fixar permanentemente na nossa região. Mas além de tudo, também sabemos que este tipo de financiamentos e investimentos são para as grandes cidades e as “migalhas” que sobram vão, mas nem sempre, para as regiões do interior.

Temos de começar a valorizar o interior, nós no interior temos qualidade de vida, temos acesso gratuito à educação, às demais atividades fora da escola, temos o acesso à cultura que, talvez, em muitas grandes cidades não existe. É importante refletir sobre estes aspetos porque, um dia, tenho a certeza que irão ser necessários e valorizados.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Tudo o que eu disse anteriormente é essencial. A questão das acessibilidades e das comunicações é, sem dúvida, muito importante. Apesar de, estas questões, não dependerem exclusivamente do Município, mas também de políticas nacionais que devem ser implementadas de forma a combater este tipo de problemas. O Município deve continuar a fazer o trabalho que tem conseguido realizar, continuar a criar incentivos para as pessoas se fixarem, através de incentivos habitacionais, em termos culturais, em termos de ensino e, sem dúvida, conseguir atrair as pessoas ao Município, chamar as pessoas a conhecer-nos. Para nós é uma “tarefa” fácil até porque há muita proximidade entre as pessoas e o executivo e todos os projetos realizados pelo Município são a pensar naquilo que as pessoas precisam, são ajustados àquilo que as pessoas pretendem e, por isso, é uma mais valia. Este Município é marcado pela diferença, até porque já trabalhei noutros municípios e determinada obra era lançada e pronto, apenas isso, enquanto que aqui não, há uma procura constante em fixar pessoas e em concretizar os projetos de maneira a manter a nossa população satisfeita.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Claro que sim, contribui bastante. A Zona Empresarial encontra-se completamente preenchida em termos de lotes (empresariais e habitacionais) e encontramos também já prontos para avançar numa 5ª fase com mais alguns lotes quer empresariais, quer habitacionais e, se assim o fazemos, é, claramente, porque existe essa procura por parte das pessoas. Há esta procura porque temos esta Zona Empresarial que está próxima da Estrada Nacional 229, apesar de estarmos um bocadinho afastados dos grandes acessos; detendo condições urbanísticas e arquitetónicas excelentes, sendo pavilhões agradáveis, bonitos que não se vêem em muitas zonas empresariais. O facto de o Município ter conseguido fixar diversas empresas “de fora”, efetivamente, acabou por conseguir criar imensos postos de trabalho que levou a que essas pessoas se quisessem fixar no próprio Concelho.



## **6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

O exemplo do Município de Sernancelhe é muito peculiar. Como disse anteriormente, o Município e o seu executivo trabalha, efetivamente, para os munícipes. E, como sabemos, há uma grande facilidade de os próprios cidadãos terem contacto com o executivo porque todos nos conhecemos, menos ou mais, mas o certo é que nos conhecemos e que existe essa facilidade em, se alguém necessitar de alguma coisa, falar diretamente com o executivo e apresentar ideias diferentes. E, portanto, isso ajuda a que o trabalho de equipa seja feito com bastante sintonia e que demonstre resultados extremamente positivos e, este trabalho em equipa, é o que marca a diferença em relação a outros municípios. O facto de haver esta proximidade traz coisa boas e, claro, também coisas más, mas se soubermos aproveitar as melhores tenho a certeza que os projetos que são feitos vão sempre ter resultados positivos e encontram-se sempre de acordo com a necessidade das pessoas. Dentro da legalidade, claramente, o Município ajuda, quando é possível, todos aqueles que tenham algum tipo de dúvidas, problemas.

## **7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

A grande particularidade que tem o Município são, sem dúvida, as pessoas, as gentes. Toda a franqueza que existe, o fundo das pessoas do Concelho é bom. E isso faz com que o Município se distinga dos outros. Quando visitamos Sernancelhe, e todo o Concelho, sentimo-nos acolhidas e, por isso, acabamos por ser uma referência. Claro que toda a projeção a nível cultural e toda a publicitação, por exemplo, que é feita também é muito importante, mas, efetivamente, sentimo-nos “em casa”. E por isso, na minha opinião, a grande particularidade do Município são as pessoas de que dele fazem parte.

## **8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

Em termos de turismo, Sernancelhe tem muito para oferecer. O facto de o nosso presidente ser também presidente da CIM Douro (Comunidade Intermunicipal do Douro) faz com que se possam criar diferentes roteiros entre vários Municípios e que atraiam mais pessoas a

visitar-nos. A gastronomia, a parte religiosa (o Santuário de Nossa Senhora da Lapa), os passadiços do Távora, as piscinas fluviais, o embarcadouro, o Centro Histórico de Sernancelhe, todos os percursos terrestres da Terra da Castanha. Portanto, em termos gastronómicos, em termos religiosos, o Centro Náutico da Vila da Ponte, penso que são as maiores atrações que temos no nosso Município. Toda esta ligação entre os Municípios do Douro é muito positiva para todos.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Tudo o que tenho vindo a dizer é o que se tem feito para conseguirmos, constantemente, melhorar. Mas, o que eu gostaria mesmo de implementar e melhorar é, sem dúvida, a modernização administrativa e a transição digital. É, efetivamente, muito importante para todo o Município para conseguirmos prestar ainda melhor serviços aos munícipes. Uma coisa que eu acho bastante importante e que dá que pensar: as autarquias não escolhem os seus “clientes”, temos de receber todos os cidadãos de igual forma e isso torna ainda mais difícil a resposta que temos que dar à Administração e a todo o seu setor. Mas, ainda assim, acredito que a transição digital é bastante importante para todo este desenvolvimento que é necessário. No entanto, apesar de toda esta inovação tecnológica que presenciamos atualmente, não nos pode deixar esquecer os mais idosos que, maioritariamente, não sabem trabalhar com estas novas tecnologias e, essas pessoas, também têm de pagar a água, por exemplo, e pagar as contas tal como aqueles que estão à vontade com as tecnologias, mas, claro, quem sabe e pretende continuar a trabalhar com as novas tecnologias temos de apoiar e incentivar. Portanto, com isto, o meu objetivo é aumentar o incentivo a esta transição digital e não deixar de fora ninguém, até porque somos Concelho do interior e a nossa população tende a ser mais envelhecida. E claro, para terminar, para conseguirmos criar condições para corresponder às necessidades de todo o tipo de pessoas torna-se um bocadinho mais difícil, mas, com trabalho e esforço, tudo é possível!

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

Eu acho que, efetivamente, todo o interior necessita de “mais inteligência”. Isto significa que precisamos de ter pessoas com mais capacidade de formação, ou seja, precisamos de ter

peessoas com mais formação especializada, que tenham outro tipo de visão em relação a tudo, que consigam e possam desenvolver outros projetos que sejam marcados pela unicidade e diferença para que não sejamos conhecidos apenas como mais “um” Município no meio de tantos. Temos de criar coisas diferentes, temos de ser conhecidos pela nossa autenticidade e pela nossa diferença. Conseguimos essa diferença com pessoas que detêm mais conhecimentos, que têm mais formação e, com tudo isso, conseguem ter outras perspectivas que ajudem a inovar e melhorar. Era uma mais valia para todos conseguir reter mais licenciados, inclusive na autarquia, precisamos de pessoas com formação mais específica. Na minha opinião, seria importante contratar pessoas especializadas, nas mais diversas áreas (engenharia, administração pública, direito, etc.) para que consigamos, além de fixar mais jovens, desenvolver e inovar cada vez mais o nosso Concelho.

## **Entrevistado 5**

**Idade:** mais de 50 anos

**Sexo:** Masculino

**Antiguidade:** mais de 20 anos

**Função desempenhada:** Função de Chefia

**Grau de instrução:** Licenciatura

### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Concordo que a Administração Pública sofreu uma grande evolução em termos de qualidade dos recursos humanos, em disponibilidade de equipamentos tecnológicos, digitalização. A aproximação aos cidadãos tem-se demonstrado cada vez maior e toda a participação destes nas decisões relativas aos órgãos da Administração Pública, toda a resolução de carências por parte dos cidadãos tornou-se muito mais fácil devido a toda esta evolução no setor público. As necessidades que hoje consideramos como “básicas” como o saneamento, a recolha do lixo são exemplos de toda esta evolução ao longo dos últimos anos também, com o auxílio dos fundos europeus.

### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Na minha opinião não são importantes. Para mim, as parcerias público-privadas são úteis em certos setores, como por exemplo, na área da saúde, na área civil (por exemplo, na construção de estradas), mas, no meu entender, nos municípios não têm essa relevância e, além disso, tendem a configurar conflitos intergeracionais. Ou seja, de forma mais simples, estas parcerias público-privadas executadas, no âmbito municipal, servem, nada mais nada menos, para diferir custos para gerações futuras, o que não é benéfico. Portanto, nos municípios não vejo qualquer utilidade em realizar parcerias público-privadas.

**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

A desertificação do interior não pode ser corrigida a nível municipal, tem sim de ser retificada a nível exclusivamente central. Mas, como sabemos, as medidas que têm sido tomadas pelo Governo, para tentar colmatar a desertificação no interior, não têm surtido nenhum efeito. Nem no Concelho de Sernancelhe nem no resto do país. Na minha opinião, caracteriza-se como um dos grandes fracassos dos últimos 50 anos em Portugal. Cada município *per si* não consegue combater este tipo de problemas, como disse, tem de ser uma política económica que os benefícios das concentrações populacionais maiores, não suplantem os aglomerados populacionais de menor dimensão, e não é isso que acontece. As aglomerações de maior dimensão suplantam as de menor dimensão porque, por exemplo, num grande centro urbano, apenas numa só rua, temos todos os serviços que necessitamos e, evidentemente, as pessoas deslocam-se de maneira a estarem cada vez mais perto desses tipos de serviços que necessitam.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

É, sem dúvida, dinamizar a economia criando empregos de qualidade de forma a atrair e fixar mais pessoas. Criar só emprego não basta, porque se este for de fraca qualidade as pessoas tendem a emigrar na mesma em busca de melhores condições e melhores oportunidades, como por exemplo, salários mais atrativos. Trazer uma empresa para o interior para pagar o ordenado mínimo aos seus trabalhadores, na minha opinião, não compensa.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Contribui. Porque provoca o dinamismo da economia em cadeia. A própria empresa ao fixar-se cria mais postos de trabalho e, com isto, fixa as pessoas e todas estas consomem diversos

tipos de serviços (supermercados, combustíveis, cafés, etc.) e tudo isso dá dinâmica e torna o território mais atrativo, chamando mais gente.

#### **6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

Pode e deve interferir, desde que aplique as medidas adequadas ao Município em si. Cada Município é um caso concreto, tem as suas especificidades e desde que o mesmo as use de forma correta penso que terá um funcionamento e desempenho positivos. É bastante importante que seja estabelecido um plano de investimentos adequado à população e às suas necessidades concretas. Suponhamos, se o Município investe mais, por exemplo, em obras, em eventos, isso vai interferir no seu desempenho, poderá ser melhor ou pior, claramente. Mas isso são, exclusivamente, decisões políticas que podem acabar por interferir, ou não, no desenvolvimento do Município. Uma falha geral dos municípios é, sem dúvida, ponderar os custos, isto é, os custos-benefícios das políticas implementadas.

#### **7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

Na minha opinião são as características paisagísticas e as potencialidades no domínio dos produtos derivados da agricultura, por exemplo, a castanha, o vinho, basicamente, os produtos endógenos que nos caracterizam. Também acho crucial todo o desenvolvimento da atividade económica que se faz sentir no nosso Município.

#### **8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

O património paisagístico, monumental e religioso. As piscinas fluviais, na vertente paisagística, são bastante relevantes na atração de pessoas. A nível religioso e monumental temos a Nossa Sra Da Lapa e os diversos monumentos que detemos no nosso Concelho.

#### **9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

O Município necessita de melhorar em termos da digitalização dos serviços, aproximar os munícipes através das novas tecnologias. Apostar na digitalização e modernização

administrativa é fundamental para o Município. Trata-se de desmaterializar os processos, acabar com os papéis, e colocar tudo em formato digital.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

Promover um desenvolvimento da atividade económica para conseguirmos fixar empresas com qualidade para que, depois, consigam fixar pessoa qualificadas. Atualmente, o nosso país, importa mão de obra não qualificada e exportam mão de obra qualificada, ou seja, emigram jovens portugueses com qualificações altas e que são necessárias às necessidades portuguesas. Os salários baixos são uma das justificações para essa exportação de mão de obra qualificada.

## **Entrevistado 6**

**Idade:** 41-50 anos

**Sexo:** Masculino

**Antiguidade:** mais de 20 anos

**Função desempenhada:** Função Administrativa

**Grau de instrução:** 12.º Ano de escolaridade

### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Concordo. Mas considero que toda esta evolução sucedeu muito por causa do empenho e dedicação dos funcionários. No entanto, é de reconhecer que este desenvolvimento se deve igualmente a toda a evolução tecnológica que houve nos últimos anos. Atualmente, é tudo mais eficaz e mais fácil.

### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Sim, são importantes. A parceria público-privada que conheço do Município é com a entidade Aquisern e penso que tem sido muito importante em várias questões, por exemplo, na execução dos eventos, e a nível cultural visto que é um dos nossos “pontos fortes” e, por isso, toda a gente nos reconhece, pela boa execução dos eventos e de todos projetos realizados pelo Município.

### **3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Nenhuma. Os programas elaborados pelo Governo não passam disso mesmo, são apenas elaborados. Na prática não existem qualquer tipo de incentivos para fixar pessoas no interior e se não forem os próprios Municípios a fazerem esse trabalho, que deveria ser feito pelo Governo, não existe nada. No nosso caso, se não fosse o Município de Sernancelhe a investir verdadeiramente neste tipo de problemas, continuando a fazer todo o trabalho que tem vindo



a ser feito para fixar empresas, bem como ajudar e incentivar as pessoas a ficar aqui, íamos ser apenas mais um dos Concelhos que iria ficar cada vez mais desertificado.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Continuando a investir na mesma política que tem investido o Município. Criação de postos de trabalho, incentivos à população, às empresas, facilidade na aquisição de lotes habitacionais a preços muito mais acessíveis para que consigam construir casa cá e, claro, depois de terem uma casa no Concelho certamente se fixam aqui e, também, havendo empregabilidade é muito mais fácil, o problema é mesmo, por vezes, a falta de mão de obra, de pessoas, para trabalhar.

**5 - A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Contribui e muito. Há criação de postos de trabalho, as pessoas vêm para trabalhar e, em vez de andarem a fazer deslocações de 40 ou 50 km, em que metade do vencimento lhes fica na própria viagem, escolhem ficar por aqui. Colocam todos os custos em cima da mesa e percebem que é muito mais vantajoso ficar e, claro, ao se fixarem desenvolvem toda a economia local, muito ou pouco desenvolver sempre.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

Desde que o atual Presidente se encontra em funções tem havido uma aposta muito forte na facilidade, dentro da legalidade, da criação de empresas, no apoio a essas entidades, na criação de postos de trabalho, de forma a ser possível trazer mais gente para o Município de maneira a engradecer todo o Concelho. A nível cultural, como eu já disse, estão sempre a acontecer eventos e projetos que conseguem atrair mais gente, porque se sentem bem e acolhidas. Claro que todos estes aspetos se devem à forma de trabalhar dos funcionários que pretendem a evolução de todo o Concelho. Tudo isto interfere positivamente em todo o desenvolvimento do Município.

**7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

Os funcionários do Município são grande parte do trabalho que vemos realizado, todo o trabalho que é feito em equipa. Com todo o nosso trabalho e esforço conseguimos fazer com que tudo melhore, inove e se desenvolva. Enquanto serviços e todos os nossos funcionários gostam de receber bem as pessoas e ao fazermos isso fazemos com que as pessoas voltem, cada vez mais felizes, acolhermos a nossa população de forma positiva é meio caminho andando para que se sintam bem cá. E, por isso, marcamos a diferença.

**8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

Muitas coisas. Todos os monumentos e produtos endógenos de que somos conhecidos, a castanha essencialmente. Mas, para mim, o mais importante é mesmo a amizade, o calor humano que se sente nesta terra e que atrai amigos de amigos para que convivamos todos de forma a ter novas conversas, novos conhecimentos.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Penso que não existem políticas concretas e implementadas internamente, mas, como já disse, apostar na cultura é uma vantagem para nós. Com toda a organização e trabalho realizados conseguimos atrair todos os anos novas pessoas aos nossos eventos e, sem dúvida que isso nos define ano após ano. A publicidade não basta, o *face to face* é muito importante neste tipo de iniciativas, temos mesmo de ir ter com as pessoas e convidá-las pessoalmente para as atividades, a relação que se estabelece é completamente diferente. Daí a sermos conhecidos pelo acolhimento e amizade que nos caracteriza. O facto da proximidade e abertura com a população, por parte da presidência, serem naturais também contribui muito para que tudo corra da melhor forma possível, pois estão sempre disponíveis para ouvir e até mesmo executar novas ideias e projetos.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

É um tema bastante difícil, mas temos de perceber que, quer queiramos, quer não, as oportunidades são diferentes das que existem nas grandes cidades. Estamos numa grande cidade a trabalhar numa empresa que se ganha, por exemplo, 1000€, a empresa do lado chama-nos e já nos oferece 1500€. É totalmente diferente, claro. É fácil dizer “temos de criar oportunidades para os jovens, incentivos”, mas a questão é que também não é fácil fazê-lo. Fazer muito mais do que o tem sido feito, claro sempre dentro da legalidade, também não é, de todo, fácil. No entanto, temos de ponderar as vantagens e desvantagens, qualidade de vida não existe melhor do que no interior.

## **Entrevistado 7**

**Idade:** 41-50 anos

**Sexo:** Feminino

**Antiguidade:** mais de 20 anos

**Função desempenhada:** Função Superior

**Grau de instrução:** Licenciatura

**1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Concordo plenamente com esta afirmação. Denota-se uma grande evolução a nível tecnológico e em todas as plataformas digitais antigamente, como sabemos, era tudo muito mais rudimentar, o acesso à internet era difícil, nem às plataformas e aplicações que hoje fazem parte do nosso trabalho diário. A nível de instalações, a nível de intercâmbio e comunicações com outras autarquias, a nível de formação também temos muito mais do que antigamente e, com tudo isto, conseguimos ter uma maior capacidade de resposta para o munícipe.

**2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Sim, são importantes principalmente a nível regional e local. O Município tem essas parcerias público-privadas com as entidades Âmbula; Aquisern e através destas conseguimos desenvolver e ficarmos mais próximos de toda a população, com isto conseguimos também satisfazer, de uma melhor forma, as necessidades de todos os cidadãos.

**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Na minha opinião, esta ajuda e estes programas que o interior precisa ainda estão muito “aquém”. O Governo não conhece verdadeiramente a nossa realidade, tudo o que tem sido feito a nível da educação, da ação social, fica tudo muito vago, até porque não nos dão

ferramentas suficientes para colocarmos em prática e para, de alguma forma, existir alguma mudança. Na teoria podem existir esses programas, mas na prática não é nada assim, porque não conhecem os verdadeiros problemas existentes. Temos de reconhecer que, tudo o que tem sido feito neste âmbito, de atrair e fixar pessoas, tem sido feito pelo próprio Município. Na minha opinião, o Governo devia trabalhar connosco “de perto” e, como vemos, não é isso que acontece.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Temo-nos deparado com um aumento industrial e, com a nova Zona Industrial, conseguimos atrair muitas pessoas. Penso que, um dos motivos que demonstra este aumento populacional é, sem dúvida, a criação de novos postos de trabalho que consegue fixar mais pessoas em todo o Concelho. O incentivo às entidades privadas através, por exemplo, dos benefícios fiscais que o Município concede é também uma ferramenta para atrairmos mais economia e, assim, conseguir também atrair e reter mais pessoas.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Sim, foi fundamental, foi uma espécie de *ex-libris* do aumento da população. A nível de economia local também foi fundamental para que tenhamos este desenvolvimento que temos vindo a observar porque, como já disse, ao termos mais postos de trabalho conseguimos atrair mais pessoas e que, essencialmente, venham trabalhar para o nosso Concelho e, com certeza, se fixem por aqui.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

O facto de sermos dotados de autonomia financeira, de autonomia de decisão, como as outras autarquias, faz com que interfira positivamente em todo o trabalho que é feito pelo Município e, com isto, é lógico, que conseguimos ter um melhor funcionamento e desempenho. Se estivéssemos dependentes exclusivamente do poder central, neste caso do Governo, seria

muito mais complicado visto que, se calhar, as decisões não eram aprovadas de forma tão acessível. Toda esta autonomia faz com que consigamos dar uma resposta muito mais eficaz aos cidadãos.

**7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

A nossa capacidade para defendermos os nossos produtos locais, como a castanha, e isso consegue impulsionar-nos cada vez mais. Antigamente, ninguém conhecia nada do nosso Concelho e atualmente somos conhecidos pela Terra da Castanha e, penso que é fundamental darmos-nos a conhecer e desta forma tornamos o Município muito mais atrativo, tanto a nível de investimento, económico, como também a nível turístico.

**8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

Um dos pontos mais atrativos é, sem dúvida, o Santuário da Nossa Senhora da Lapa. O facto do escritor Aquilino Ribeiro também fazer parte do nosso Concelho fazendo que as pessoas se interessem bastante por uma espécie de turismo literário, visitando a terra onde nasceu; as nossas rotas pedestres onde temos paisagens deslumbrantes; temos tido também muitos turistas peregrinos de Santiago de Compostela, que vêm colocar o carimbo no âmbito dos “Caminhos das Torres”; já para não falar na iniciativa fenomenal do Passaporte do Douro que também atrai muitas pessoas a visitar os pontos enquadrados nessa rota dos Municípios do Douro.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Não temos políticas internas concretas, mas, penso que, a criação dos diversos regulamentos nos vários âmbitos, como ajudar os empresários, ajudar os mais idosos no pagamento da medicação, entre outros, servem para conseguirem corresponder de forma acessível às dificuldades presentes dos cidadãos. O facto de termos um executivo que está muito próximo dos munícipes contribui para que as suas necessidades sejam satisfeitas com muita mais facilidade, porque se tiverem algum problema, ou alguma ideia diferente, é só falar com a presidência e há sempre disponibilidade para ajudar.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

As políticas que devem continuar a ser adotadas é, sem dúvida, a ajuda às empresas para que depois as empresas consigam criar novos postos de trabalho, dar-lhes algum tipo de estabilidade e depois, sim, os funcionários terem de forma de se fixarem pelo Concelho. Ser elaborado um regulamento que dê esse tipo de incentivos, que permita aos jovens qualificados realizarem estágios profissionais ou curriculares nas empresas locais e, que depois, seja possível ficarem.

## **Entrevistado 8**

**Idade:** mais de 50 anos

**Sexo:** Feminino

**Antiguidade:** mais de 20 anos

**Função desempenhada:** Função Superior

**Grau de instrução:** Licenciatura

### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Sim, concordo. Nomeadamente pela introdução de ferramentas que estão ao dispor da Administração Pública, das quais informáticas e plataformas digitais, que acabam por proporcionar melhores resultados para todo o setor público. Os resultados, depois, acabam por ser mais eficazes porque as ferramentas também são outras, com outra projeção que não tinham antigamente. Todo este tipo de equipamentos que estão ao dispor dos serviços públicos também implicam resultados mais eficientes e mais eficazes.

### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Estas parcerias público-privadas podem, eventualmente, ser empresas que trabalham em parceria com as autarquias. No fundo irão, também, proporcionar alguma descentralização de funções. No entanto, em termos financeiros, penso que, as autarquias suportam, talvez demais, as empresas privadas e, por isso, as autarquias, por vezes, tornam-se uma espécie de alavanco destas entidades privadas. O ponto positivo neste âmbito é, sem dúvida, a criação de novos postos de trabalho que podem surgir com este tipo de parcerias.

### **3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Na minha opinião, estes programas feitos pela Administração Central esquecem muito as autarquias do interior, porque todo o desenvolvimento e inovação é concentrada nos grandes centros urbanos, ficando para trás as regiões do interior. O facto de não conhecerem de forma



real o nosso contexto também não ajuda a perceber as limitações que mais temos e, depois, acaba por ficar tudo muito mais concentrado nas áreas mais desenvolvidas, havendo mais necessidade de existir uma descentralização a este nível. As nossas áreas do interior são muito pouco valorizadas e este tipo de programas que são elaborados são, maioritariamente, em função dos meios urbanos e das regiões mais desenvolvidas. Há muito a fazer, ainda, para ajudar a desenvolver e a reconhecer o interior.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

O aumento populacional no Concelho de Sernancelhe advém muito das políticas locais que têm vindo a ser implementadas e continuam a ser essenciais, nomeadamente, na fixação de pessoas. A autarquia tem, por isso, um papel preponderante e fundamental no desenvolvimento de todo o Município e na fixação de pessoas. Toda a ajuda que promove e desenvolve às nossas empresas locais, por exemplo a isenção dos impostos como o IMI, taxas municipais, são sempre ajudas que, consequentemente, contribuem para a fixação contínua de pessoas.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Sim, claro que sim. Nós sabemos que criamos postos de trabalho se tivermos empresas, tanto no setor industrial como no setor comercial, e é demais evidente que quanto mais empresas tivermos, quanto mais o tecido empresarial for desenvolvido e promovido, mais pessoas atraímos e fixamos.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

Nomeadamente através, por exemplo, da atribuição de subsídios, aos nossos idosos, aos nossos agricultores. Assim, o Município consegue promover o desenvolvimento de todo o

Concelho, ajudando pessoas a realizarem as suas atividades e, desta forma, a economia também se dinamiza e evolui.

**7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

Toda a política de desenvolvimento que o Município tem levado a cabo desde à vários anos. É notório todo o desenvolvimento e evolução que tem vindo a acontecer e que não se presenciava há 10/15 anos atrás. Todas as políticas locais que o Município implementa na região são fundamentais para toda a progressão do Concelho.

**8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

Desde o Santuário da Nossa Sra da Lapa, a Igreja Matriz de Sernancelhe, o Pelourinho, a zona de lazer da Vila da Ponte, os nossos alojamentos locais. Toda a panóplia de monumentos arquitetónicos de que usufruímos, de toda a sua beleza paisagística e natural que temos, o sossego para quem aprecia as zonas de lazer que temos. Toda a oferta que temos atrai novas pessoas a quererem conhecer-nos.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Penso que não existem políticas internas realmente definidas, mas toda a divulgação que o Município faz em termos de Concelho. Ou seja, quer sob o ponto de vista arquitetónico, histórico, religioso, paisagístico, roteiros que desenvolve e promove de forma a conseguir atrair novas gentes a visitar-nos e conhecer-nos. Toda a exposição e publicitação que temos, por exemplo, na Loja Interativa de Turismo porque, nesta, damos a conhecer tudo o que existe de mais emblemático e todos os nossos produtos regionais e acolhemos quem nos visita. Se mantermos tudo isto tenho a certeza que continuamos a inovar e a melhorar todo o Município.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

Continuar a criar ferramentas e estratégias para que consigamos fixar mais jovens no nosso Concelho. Evidentemente já está a ser feito, esse tipo de políticas já se encontra em andamento. O Município também contribui para isto quando concede incentivos a nível habitacional, quando adquire lotes para venda muito mais acessíveis para que os jovens consigam comprar e manter a sua vida aqui, bem como rendas mais acessíveis também. Claro que a criação de novos postos de trabalho é fundamental neste aspeto porque chama muito jovens para as empresas locais.

## **Entrevistado 9**

**Idade:** 41-50 anos

**Sexo:** Masculino

**Antiguidade:** 10 a 20 anos

**Função desempenhada:** Membro do Órgão Executivo

**Grau de instrução:** Licenciatura

### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Sim, houve uma evolução, mas ao mesmo tempo uma perfusão enorme de complexidades. Atualmente, a Administração Pública apesar de se dizer evoluída acaba por ser uma evolução demasiadamente burocrática. É uma Administração Pública cansada, melhor dizendo, em que essa burocracia excessiva acaba por, de certa forma, “matar” essa dita boa evolução que gostaríamos de ter tido. Há sempre evolução, quando falamos em Administração Pública não conseguimos designá-la apenas num setor, por exemplo, na área da contabilidade da Administração Pública tem havido essas atualizações. A Administração Pública é algo muito “pesado”, muito complexo, muito burocrático, em que constantemente são elaboradas leis para “esbarrar” noutras leis e, depois, os processos acabam por ser demasiadamente morosos, ou seja, toda a evolução que a Administração Pública teve não trouxe efetivamente uma melhoria significativa para as populações.

### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

O Município só tem um investimento que foi feito no âmbito de uma PPP (Parceria Público-privada), que foi o Pavilhão Multiusos/Exposalão. O nosso Pavilhão foi, sem dúvida, o motor e, talvez, a obra mais importante que fizemos nas últimas duas décadas. Digo isto, por ser a mais importante, mas nunca menosprezando todos os investimentos nossos, o Espaço Empresarial foi também uma reviravolta positiva no Município. Sernancelhe sempre se assumiu como um Concelho cultural, há muitos anos que temos uma dinâmica forte na área da cultura e, penso que, a cultura é também o motor de um território. Este investimento que falei anteriormente, o Multiusos, uma parceria público-privada, foi o virar de página em Sernancelhe e permite-nos ter uma qualidade, em termos de organização cultural, acima da

média, temos condições excepcionais e, por isso, foi a alteração significativa para a melhoria e para a imagem de marca do nosso Concelho.

**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respetivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Não há sequer qualquer tipo de iniciativa, por parte do Governo, em mitigar estas assimetrias que se sentem cada vez mais nos meios mais pequenos. Ou seja, a ideia de valorização do interior não existe por parte do poder central. O poder central tem apenas olhos para os grandes centros urbanos. Não há nada que o Governo tenha feito para estimular aquilo que são os fluxos migratórios do centro para o interior. Desafiava o Governo a criar, por exemplo, zonas francas, permitir que as Zonas empresariais, em algumas regiões do país, pudessem ser zonas francas, isenção de impostos nos Municípios que estão em circunstância de baixa densidade. O que tem existido são medidas municipais que estão de acordo com a legalidade.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

O emprego e a habitação são cruciais para a fixação de pessoas. A Câmara recuperou várias habitações que, posteriormente, as vendeu por preços bastante acessíveis para atrair jovens. A Zona empresaria veio também impulsionar todo o Município ao nível de emprego. A qualidade de vida que ostentamos é também essencial para continuar a fixar pessoas, toda a dinâmica cultural, desportiva, com bons equipamentos, a educação. Neste preciso momento, é extremamente difícil encontrar alguma casa para arrendar em Sernancelhe e diz bem de toda a nossa dinâmica. Não há concretamente uma formula específica, mas toda esta força e características (infraestruturas, habitação, qualidade de vida, educação, cultura) determinantes que contribuem para a fixação de pessoas.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Sim, claro. Onde existe emprego, existe vida. Hoje em dia, toda a gente pretende fixar-se no sítio do seu local de trabalho. Os vencimentos não são nada extraordinários, existe cada vez uma maior consciência da carbonização, o que significa que as pessoas se deslocam e preferem andar mais a pé e tudo isso faz com que fixe nos seus locais de trabalho.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

O poder local é o Município. Os Municípios são autónomos até uma determinada matéria. Alguns municípios optam por fazer zonas empresariais, outros optam por fazer requalificação urbana, é sempre uma questão e todas essas opções, dentro deste poder local, é que determinam os Concelhos mais ou menos atrativos e desenvolvidos. Os executivos municipais e toda a sua ambição também é determinante para todo este desenvolvimento. É esta autonomia que nos permite fazer a diferença, apesar de ser uma autonomia muito limitada, vai da audácia de cada executivo.

**7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

O orgulho que o povo tem no seu território. Costumo dizer que nós não conseguimos “vender” lá fora daquilo que não gostamos cá dentro. Penso que, o primeiro patamar de influência é o povo, são quem vendem o nosso território. Depois é toda esta dinâmica, em termos culturais, que mobiliza muita gente. São particularidades que advém muito de toda a cultura que Sernancelhe tem vindo a apostar. O facto de sermos um Concelho que prima pela limpeza e pela organização, somos um Concelho “arrumadinho”.

**8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

A nossa história e toda a monumentalidade. Sernancelhe é uma das vilas mais antigas de Portugal, ou seja, somos de 26 de outubro de 1124. Toda a nossa monumentalidade, o nosso

centro histórico, a Igreja Matriz que teve origem no século VI, o Santuário de Nossa Senhora da Lapa, através do turismo religioso, o Colégio dos Jesuítas, Fonte Arcada, a criação dos Passadiços do Távora, o Espelho de água também são exemplos de modelos de turismo mais para a época do Verão. Pertencemos a uma Comunidade Intermunicipal do Douro (CIM) e, por isso, também usufruímos daquilo que o Douro traz, desde a analogia, desde os vinhos, os espumantes Terras do Demo. O passaporte do Douro também é muito importante para as pessoas nos visitarem, neste momento temos 17 000 em circulação e, certamente, a grande maioria dessas pessoas vêm, certamente, conhecer tudo o que é de melhor no nosso Município. O turismo anda um pouco à volta de todos estes factos que acabei de referir.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

As políticas são muitas. Na política do arrendamento, fizemos um protocolo com a Casa do Povo e recuperámos as casas do Largo Aquilino Ribeiro para que possam ser alugadas a preços muito mais baixos. A ajuda na medicação das famílias para permitir que as pessoas possam ter uma melhor qualidade de vida e não despendam o dinheiro todo em medicação. Há um conjunto de regulamentação interna que é da autonomia do Município e que nos permite fazer diferença, mas todo o funcionamento do Município não depende deste tipo de regulamentos, mas sim das pessoas. A motivação e a vontade das pessoas é importantíssima para que todo o setor público avance e inove.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

Atrair empresas que estejam vocacionadas para aquilo que são as profissões do futuro, na área digital, na área da investigação, e pudessem vir para o interior. A “autoestrada digital” seria muito importante para que pudessemos fixar jovens que trabalham em empresas em Lisboa e que pretendessem morar cá trabalhando remotamente, por exemplo. Continuar a atrair jovens é fundamental para que se possam cá fixar.

## **Entrevistado 10**

**Idade:** 31-40 anos

**Sexo:** Masculino

**Antiguidade:** 2 a 10 anos

**Função desempenhada:** Membro do Órgão Executivo

**Grau de instrução:** Licenciatura

### **1 – A Administração Pública, em todo o seu setor, demonstra uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Concorda com esta afirmação? E porquê?**

Sim. Em termos de evolução da Administração Pública, percebemos que começou a ser dotada de quadros específicos que permitem essa evolução. As plataformas que existem, várias tecnologias que permitem que todo o setor público esteja muito mais atual. De qualquer forma, ainda há um caminho longo a percorrer, mas, penso que, conseguimos ver essa evolução do que era antigamente para o que é agora.

### **2 – As parcerias público-privadas realizadas pela autarquia são relevantes para o desenvolvimento e progressão da mesma?**

Sim. O setor público deve fazer parcerias com o setor privado e consiste num benefício, porque se o setor público tem alguma dificuldade em operacionalizar, o setor privado está muito mais habituado a isso. E estas parcerias público-privadas, muitas vezes, vêm resolver problemas que a Administração Pública não consegue solucionar. Por exemplo, a nível da saúde, temos muitos exemplos de várias parcerias que beneficiam todas as entidades públicas e todas as comunidades. A Aquisern é uma parceria bastante benéfica para todo o Município, pois galvanizam e promovem os eventos que realizamos e, posteriormente, conseguimos atrair cada vez mais pessoas a visitar. O Exposalão, que resulta de uma parceria público-privada, fazendo a comparação com outros Municípios, Sernancelhe evoluiu, no âmbito cultural, desportivo, devido a esta parceria que, como vemos, nos beneficiou a todos os níveis.



**3 – Atualmente observamos inúmeros programas, elaborados pelo Governo, que pretendem valorizar o interior e as respectivas áreas mais desertificadas. Qual é o seu ponto de vista acerca da ajuda concedida ao Município de forma a colmatar estas adversidades, no que respeita à fixação e atração de pessoas para o Concelho?**

Considero que, de forma muito direta, que essas iniciativas desenvolvidas pelo Governo são poucas, ou quase nenhuma. Entendo que é uma área que precisava de ser ajudada, trabalhada, precisavam de ser feitas parcerias “público-públicas” com os Municípios, no sentido de ajudá-los de forma a desenvolverem medidas concretas para fixar mais população. Se estas medidas fossem implementadas a nível nacional tenho a certeza que os problemas atuais do interior não estariam tão acentuados.

**4 – Segundo os censos 2021 o Município de Sernancelhe demonstrou um aumento de cerca de 42 pessoas, desde 2011, e apesar de ser um Município do interior evidenciou uma atração e fixação de pessoas. Que “ferramentas” essenciais são necessárias para continuar e aumentar a fixação de pessoas?**

Penso que, o Município tem desenvolvido um conjunto de ferramentas e uma dinâmica que permite que as pessoas se fixem cá. Proporcionamos emprego, dinâmica em termos de empregabilidade, habitação, apesar de atualmente necessitarmos de cada vez mais. Havendo qualidade de vida, de que somos reconhecidos, havendo dinâmica empresarial, havendo apoio e proximidade que o Município tem proporcionado são os “ingredientes” para se conseguir que as pessoas se fixem.

**5- A contínua fixação de empresas na Zona Empresarial do Município contribui para esta retenção de população? E se sim, porquê?**

Sim. Havendo uma dinâmica empresarial forte faz com que crie cada vez mais postos de trabalho e, desta maneira, conseguimos manter as pessoas no Concelho. Tudo o conjunto de empresas que se têm vindo a fixar na Zona empresarial cria toda esta dinâmica que faz desenvolver o Município. Toda a qualidade de vida e proximidade que Sernancelhe proporciona contribui para todo este desenvolvimento e evolução.

**6 – De que forma é que o poder local pode interferir no funcionamento e desempenho do Município?**

O poder local é o Município e ambos têm de estar direcionados no sentido de promover e dinamizar quer as pessoas, quer o próprio território. O poder local, é no fundo, o motor para gerir toda esta região e toda a dinâmica que o poder local vai interferir com todo o desempenho e funcionamento do município.

**7 – Quais são as particularidades que considera cruciais no Município? São fundamentais para a sua evolução?**

No Município de Sernancelhe ainda há muita coisa a fazer e muita coisa que já foi feita e, penso que, devemos dar continuidade ao trabalho que já foi feito que nos dignifica a todos e, acima de tudo, devemos estar sempre numa busca constante de novas atividades, novas ações que façam com que estes pressupostos (qualidade de vida, resolução dos problemas da comunidade, criação de infraestruturas, dinâmica empresarial) continuem a ser um marco a desenvolver e a avançar. Criar qualidade de vida, criar dinâmica, ou seja, criar estruturas e estratégias que permitam ao Município ser atual, desenvolvido e inovador.

**8 – O turismo é essencial num Município. O que atrai os turistas a visitarem o Concelho?**

O chamado turismo do interior e também o turismo religioso. Algumas pessoas consideram que vir para o interior significa vir “descansar”, deixar a confusão dos grandes centros urbanos. Os passadiços do Távora e a praia fluvial são exemplos do turismo balnear que, no ano anterior, atraiu bastantes turistas. A castanha, o Aquilino Ribeiro e tudo o que lhe está associado, o Santuário da Nossa Sra da Lapa que se caracteriza como turismo religioso. As excelentes paisagens que o nosso território dispõe, a capacidade hoteleira, são dinâmicas que permitem que nos visitem. O Município, evidentemente, acaba por promover todas estas dinâmicas atraindo cada vez mais pessoas não só a visitarem a nossa monumentalidade, mas também todos os eventos realizados.

**9 – Quais as principais políticas internas que têm em vista desenvolver, inovar e melhorar o Município de Sernancelhe?**

Os fundos comunitários são importantes para todo o desenvolvimento dos diversos planos que pretendemos realizar e que permitem que o Município faça determinadas dinâmicas que o beneficiem. Estas políticas internas resultam das necessidades que o Município vai tendo e da audácia das pessoas que se dedicam a criar e a desenvolver todas estas políticas, sempre com o mesmo objetivo: criar qualidade de vida, criar dinâmica empresarial e criar as melhores condições para as pessoas e para toda a região.

**10 – Que políticas podem ser adotadas pelo Município para que, no futuro, os jovens qualificados se fixem no Concelho?**

Penso que não é necessário aplicar políticas concretas. Atualmente, é possível estar em Sernancelhe e a trabalhar para o mundo. Há várias ideias, no âmbito do executivo, de forma a melhorar todas estas novas tecnologias para que seja mais acessível fixar pessoas no Concelho e que exerçam funções em multinacionais, por exemplo. Por isso, Sernancelhe já tem todas as condições para que as pessoas possam desenvolver a sua atividade aqui e daqui para o Mundo.