

Dossiê Temático: Delegação de Competências

Preâmbulo

A delegação de competências é um tema amplamente discutido na gestão organizacional, sendo vista como uma ferramenta essencial para aumentar a eficiência e desenvolver competências nas equipas.

Embora a delegação eficaz permita que gestores se concentrem em tarefas mais estratégicas, promovendo o desenvolvimento das competências dos subordinados, a má delegação pode gerar frustração e problemas de moral, especialmente se não houver comunicação clara sobre as expectativas e objetivos. Este processo, quando mal implementado, pode criar um ambiente de desconfiança e diminuir a motivação da equipa.

O presente **Dossiê Temático sobre Delegação de Competências** tem como objetivo proporcionar uma visão abrangente sobre este conceito fundamental na gestão organizacional e administrativa. São abordados os principais conceitos relacionados com a delegação de competências, incluindo o princípio da desconcentração, os benefícios e desafios desta prática, e os seus impactos tanto no setor público como no privado. O conteúdo está organizado de forma a facilitar o entendimento e a consulta, apresentando bibliografia essencial, acompanhada do respectivo resumo analítico, que inclui estudos académicos, legislação relevante, e obras de referência no campo do **direito administrativo e gestão pública**.

Conteúdo

1. Princípios de Organização Administrativa : O princípio da desconcentração do poder ...	2
2. Delegação de Competências na Administração Pública em Portugal.....	5
3. Delegação de Competências no contexto do Poder Local em Portugal	7
4. Estudos Internacionais sobre Delegação de Competências no contexto das Políticas Públicas.....	9
5. Estudos Ensaísticos sobre Delegação de Competências: Aplicações na Administração Pública e Privada	13

1. Princípios de Organização Administrativa : O princípio da desconcentração do poder

A delegação de competências constitui um instrumento essencial de desconcentração do poder, conforme preconizado nas orientações do artigo 267.º, n.os 1 e 2, da Constituição da República Portuguesa, que dispõe que:

«1 - A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática.

2 - Para efeito do disposto no número anterior, a lei estabelecerá adequadas formas de descentralização e desconcentração administrativas, sem prejuízo da necessária eficácia e unidade de ação da Administração e dos poderes de direção, superintendência e tutela dos órgãos competentes.»

Assim, "as competências da Administração Pública devem, por força da Lei ou mediante delegação de poderes, na medida do possível e em conformidade com as necessidades de uma Administração célere e eficiente, ser atribuídas a órgãos e agentes subalternos" (Sousa, 2019, p. 230).

Ao contrário do princípio da descentralização, que implica a delegação de poderes a entidades distintas do próprio Estado (como as autarquias), a desconcentração ocorre no seio da mesma pessoa jurídica, como o Estado ou um município, por meio da criação de níveis administrativos hierarquicamente subordinados.

Segundo doutrinadores como Diogo Freitas do Amaral (2006), esta técnica de gestão pública promove o aumento da eficiência dos serviços públicos, proporcionando respostas mais rápidas e uma melhoria na qualidade do serviço, decorrente da especialização de funções, além de libertar os superiores para se focarem em questões de maior relevância. No entanto, existem inconvenientes, como a dificuldade em assegurar uma ação coordenada, devido à multiplicidade de centros decisórios, a desmotivação potencial causada pela rotina inerente à especialização, e a atribuição de responsabilidades a subalternos menos qualificados, o que pode comprometer a qualidade do serviço prestado.

As pessoas coletivas públicas, como o Estado e os municípios, existem para prosseguir fins legais específicos, denominados **atribuições**. A **competência** corresponde ao conjunto de poderes funcionais atribuídos aos órgãos dessas entidades para a

concretização dessas atribuições (Freitas do Amaral, 2006, p. 883.894). A **delegação de competências** permite que um órgão transfira parte de suas competências a outro órgão ou agente, sem renunciar à sua titularidade, limitando-se a delegar o exercício desses poderes. Para que a delegação seja válida, três requisitos são necessários: a existência de uma lei que a autorize (lei de habilitação), a presença de um órgão delegante e um delegado, e a formalização do ato de delegação (Freitas do Amaral, 2006, p. 883.894).

Esta delegação, regulada pelo regime previsto no Código do Procedimento Administrativo (CPA), mantém o delegante responsável pelo controlo e pela revisão dos atos praticados pelo delegado (artigos 44.º a 47.º).

Bibliografia para esta temática:

Aroso de Almeida, M. (2018). Funções e desafios do Direito da Organização Administrativa. In C. A. Gomes, A. F. Neves, & T. Serrão (Coords.), *Organização Administrativa: novos atores, novos modelos* (Vol. 1). Lisboa.

Baptista, M. (2023). *Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Pública: Anotado - Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro*. Almedina.

Baptista Machado, J. (1982). *Participação e Descentralização, Democratização e Neutralidade na Constituição de 1976*. Coimbra.

Cadilha, C. (1997). A Organização Administrativa. In *Contencioso Administrativo*. Braga.

Cardona, M. C. (2019). *Contributo para o conceito e a natureza das entidades administrativas independentes*. Coimbra.

Caupers, J. (2005). *Introdução ao Direito Administrativo* (8.ª ed.). Lisboa.

Correia, S. (1982). *Noções de Direito Administrativo*. Lisboa.

Coutinho, J. F. (2018). O princípio da unidade e da eficácia da ação da Administração Pública: um novo sentido. In C. A. Gomes, A. F. Neves, & T. Serrão (Coords.), *Organização Administrativa: novos atores, novos modelos* (Vol. 1). Lisboa.

Dias Garcia, M. G. (1994). Organização Administrativa. In *Dicionário Jurídico da Administração Pública* (Vol. VI).

Freitas do Amaral, D. (2006). *Curso de Direito Administrativo* (3.ª ed., Vol. I). Coimbra.

Gomes, C. A. (2018). A organização administrativa portuguesa no seu labirinto: tópicos introdutórios. In C. A. Gomes, A. F. Neves, & T. Serrão (Coords.), *Organização Administrativa: novos atores, novos modelos* (Vol. 1). Lisboa.

Leong, H. C. (2018). O princípio da desconcentração. In C. A. Gomes, A. F. Neves, & T. Serrão (Coords.), *Organização Administrativa: novos atores, novos modelos* (Vol. 1). Lisboa.

Miranda, J. (1984). As Associações Públicas no Direito Português. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*.

Miranda, J., & Medeiros, R. (2020). *Constituição Portuguesa Anotada* (2.^a ed. rev., Vol. III). Universidade Católica Editora. – **Páginas 508 a 532**

Moreira, V. (2001). *Organização Administrativa*. Coimbra.

Otero, P. (1987). A competência delegada no Direito Administrativo Português : conceito, natureza e regime. Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa (AAFDL)

Otero, P. (1992). *Conceito e fundamento da hierarquia administrativa*. Lisboa.

Otero, P. (2018). Organização administrativa: a complexidade do sistema arquitetónico. In C. A. Gomes, A. F. Neves, & T. Serrão (Coords.), *Organização Administrativa: novos atores, novos modelos* (Vol. 1). Lisboa.

Portugal. Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro. Aprova o Código do Procedimento Administrativo. *Diário da República* n.º 4/2015, Série I de 2015-01-07. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/4-2015-66219244>.

Portugal. Decreto-Lei n.º 57/2019, de 30 de abril : Transferência de competências para autarquias e entidades intermunicipais. *Diário da República* n.º 84/2019, Série I de 2019-04-30. Ministério da Administração Interna. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/57-2019-122195230>

Queiró, A. (1990). Descentralização e Desconcentração. In *Dicionário Jurídico da Administração Pública* (Vol. II).

Rebelo de Sousa, M. (1999). *Lições de Direito Administrativo*. Lisboa.

Sousa, A. F. (2019). Manual de Direito Administrativo. *Vida Económica*. ISBN 978-99-768-588-0.

Sousa, M. R. (1994). *Lições de direito administrativo*. Lisboa : FD

Tavares A.F. (2019) *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa Almedina

2. Delegação de Competências na Administração Pública em Portugal

Carvalho, P. M. M. de. (2023). *A colaboração da investigação criminal da Polícia de Segurança Pública com as autoridades judiciais* [Trabalho Individual Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Este estudo aborda a questão da investigação criminal realizada pela Polícia de Segurança Pública (PSP) e a sua relação com o Ministério Público (MP), com foco na delegação de competências. A PSP tem como função a investigação de crimes, um papel que pretende consolidar e melhorar de acordo com a sua Diretiva Estratégica 2023/2025, apesar da escassez de recursos humanos.

O texto discute a necessidade de definir se a PSP tem a obrigação legal de responder a todas as solicitações do MP, já que este é o órgão que mais requisita a realização de diligências processuais. Para isso, é importante entender o conceito de investigação criminal, o seu âmbito, e as funções de ambos os órgãos, MP e os Órgãos de Polícia Criminal (OPC).

Após a análise da legislação vigente, conclui-se que, embora exista um dever de colaboração dos OPC com o MP, este dever é limitado. Primeiramente, as diligências devem ser executadas por funcionários judiciais, que possuem competência para realizar muitas das tarefas atribuídas aos OPC durante o inquérito. Isso permitiria que os polícias focassem os seus recursos em investigações que requerem conhecimentos técnicos ou táticos específicos, liberando-os de atividades processuais mais gerais.

O conceito central de delegação de competências é, assim, interpretado como um mecanismo necessário, mas que deve ser equilibrado para garantir que os recursos policiais sejam usados de forma eficiente, preservando a especialização da PSP nas áreas onde os seus conhecimentos são mais valiosos.

Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(1), 19-30.

O estudo intitulado "Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa" centra-se na criação de um modelo de avaliação de competências de gestão com base no Competing Values Framework (CVF) de R. Quinn. Utilizando uma análise factorial confirmatória, o estudo identifica oito

papéis fundamentais desempenhados pelos gestores eficazes, cada um associado a três competências, perfazendo um total de 24 competências de gestão.

O objetivo principal foi adaptar este instrumento à realidade empresarial portuguesa, proporcionando uma ferramenta válida para investigadores e gestores avaliarem e desenvolverem competências de gestão. A investigação envolveu uma amostra de 194 participantes, provenientes de várias empresas e setores, resultando numa escala de 48 itens com boas propriedades psicométricas.

Entre as várias competências, destaca-se a delegação eficaz, reconhecida como fundamental. A delegação é abordada como uma competência essencial para os gestores, permitindo-lhes distribuir responsabilidades de forma eficiente, o que contribui para a produtividade e eficácia organizacional.

O estudo conclui que, quando bem implementada, a delegação melhora a eficiência e a capacidade das equipas de gestão, sendo uma das competências cruciais para o sucesso organizacional em Portugal.

Sousa de Sá, F. J. (2023). *A investigação criminal na PSP: assistência ou delegação de competências?* [Trabalho Individual Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Este estudo examina a relação entre a Polícia de Segurança Pública (PSP) e o Ministério Público (MP) no âmbito da fase processual penal do Inquérito, com foco na delegação de competências. O Ministério Público tem a direção do Inquérito, assistido pelos órgãos de polícia criminal (OPC), como a PSP. O estudo explora a forma como a direção do Inquérito é realizada e como se dá a delegação de competências nos OPC, sublinhando a importância das iniciativas próprias da PSP, como as medidas cautelares e de polícia.

A delegação de competências emerge como uma ferramenta essencial, permitindo ao MP transferir determinadas tarefas à PSP. Contudo, o estudo destaca que, apesar desta delegação, existem vulnerabilidades que prejudicam o cumprimento eficaz das funções de ambos os órgãos. Entre estas vulnerabilidades, foram identificadas tarefas que sobrecarregam os efetivos da PSP, retirando tempo para a sua principal função de apoio ao MP.

O estudo sugere novos paradigmas de relacionamento entre o MP e a PSP, baseados numa relação de complementaridade e indissociabilidade, com cada órgão especializado nas suas competências, reforçando a colaboração estratégica e funcional entre ambos.

Teles, F. (2020). Public Administration in Portugal. In G. Bouckaert & W. Jann (Eds.), *European Perspectives for Public Administration: The Way Forward* (pp. 439-452). Leuven University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvv417th.27>

O capítulo aborda a evolução da administração pública em Portugal, destacando a sua tradição fortemente centralizada e jurídica, em grande parte influenciada pelo modelo francês. A história da administração pública portuguesa está marcada por uma forte concentração de poderes no Estado central e por uma cultura legalista que moldou a relação entre o governo e os cidadãos, baseada na lei administrativa.

Desde os anos 80, sob a influência de reformas inspiradas pela Nova Gestão Pública, houve uma tentativa de modernização e descentralização da administração pública, incluindo a criação de agências com maior autonomia administrativa e financeira. Estas reformas procuraram aumentar a eficiência e qualidade dos serviços públicos, ao mesmo tempo que enfrentaram desafios de resistência de uma tradição enraizada no controlo jurídico.

O capítulo também discute o impacto das reformas implementadas após a Revolução dos Cravos de 1974, bem como as dificuldades em transformar a cultura organizacional herdada do regime anterior. A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986 impulsionou novas reformas administrativas, mas o país continuou a enfrentar desafios na implementação eficaz dessas reformas.

A investigação e o ensino da administração pública em Portugal evoluíram significativamente, especialmente nas últimas décadas, com a criação de novos programas académicos e centros de pesquisa dedicados à ciência da administração pública. Contudo, ainda há uma divisão entre a abordagem tradicional, focada no direito administrativo, e uma abordagem mais moderna e interdisciplinar.

3. Delegação de Competências no contexto do Poder Local em Portugal

Araújo, P. J. C. P. (2021). *A delegação de competências dos municípios para as freguesias: Um teste à hipótese de alinhamento político*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho.

Este estudo investiga se o alinhamento político entre municípios e freguesias influencia a delegação de competências e a alocação de recursos em Portugal. A

análise, baseada em dados de 170 freguesias da Comunidade Intermunicipal do Cávado, revela que as freguesias politicamente alinhadas com os municípios recebem mais recursos do que as não alinhadas. Além disso, os resultados indicam que o ciclo eleitoral afeta a distribuição de verbas, com um aumento significativo durante os anos eleitorais.

Camões, P. J., Tavares, A., & Teles, F. (2021). Assessing the intensity of cooperation: A study of joint delegation of municipal functions to inter-municipal associations. *Local Government Studies*, 47(4), 593–615.

O artigo de Pedro J. Camões, António Tavares e Filipe Teles (2021) foca-se na cooperação intermunicipal em Portugal, analisando como as autarquias delegam competências para Associações Intermunicipais (IMAs), com o objetivo de alcançar economias de escala e uma gestão mais eficiente de serviços públicos. Este estudo aborda os fatores que influenciam a intensidade dessa cooperação e o papel das IMAs na descentralização do poder local.

Estas associações são criadas para gerir conjuntamente funções que seriam difíceis de executar individualmente pelos municípios, tais como o saneamento básico e o transporte público. O estudo revela que a delegação de competências para as IMAs permite gerar economias de escala e melhorar a eficiência na prestação de serviços. No entanto, a cooperação entre municípios nem sempre é simples, enfrentando desafios relacionados com a diversidade de necessidades e capacidades entre os participantes. O artigo conclui que a intensidade da cooperação aumenta à medida que os municípios interagem mais frequentemente, mas alerta para os desafios associados à gestão de múltiplos parceiros.

Monteiro, R. M. C. (2015). *A delegação de competências dos municípios para as entidades intermunicipais: Uma delegação perante uma entidade superior?* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa.

Este estudo analisa a delegação de competências dos municípios para as entidades intermunicipais, estabelecida pela Lei n.º 75/2013. A dissertação questiona se essa delegação pode ser vista como uma forma de desconcentração administrativa, considerando que as entidades intermunicipais não têm autonomia local, segundo a Constituição. O estudo conclui que, embora as entidades intermunicipais tenham uma abrangência maior que os municípios, a delegação é uma solução eficaz para problemas que afetam vários municípios, mas carece de uma definição mais clara de sua posição na administração pública.

Pereira, F. A. A. D. (2018). *A contratualização do Estado (delegado no poder local) com o terceiro setor* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra.

Este estudo investiga a relação entre o Estado e o Terceiro Setor, focando-se na descentralização do poder por meio da delegação de competências para os municípios. Analisa como os contratos interadministrativos entre o Estado e o Terceiro Setor podem facilitar uma maior autonomia local e uma melhor prestação de serviços sociais. A dissertação também propõe a criação de uma Autoridade Administrativa Independente para supervisionar esses contratos e garantir a transparência e eficácia na implementação das políticas públicas

Sobral, R. M. R. (2018). *A delegação de competências nos municípios: Verdadeira descentralização?* (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Direito.

Esta dissertação explora o conceito de descentralização administrativa em Portugal, focando-se na delegação de competências do Estado Central para os municípios, com especial ênfase no setor da educação. O estudo examina se a delegação de competências cumpre o princípio da subsidiariedade e efetiva uma verdadeira descentralização, ou se se trata apenas de um processo piloto. Conclui que, embora a delegação possa aproximar as decisões políticas das necessidades locais, enfrenta desafios significativos, incluindo a resistência política e a incoerência com outras políticas públicas.

4. Estudos Internacionais sobre Delegação de Competências no contexto das Políticas Públicas

Chen, Y. (2021). The impact of responsibility delegation on policy and practice implementation: A contingency approach. *Public Performance & Management Review*, 44(4), 842-867.

No contexto da implementação de políticas públicas, Yifan Chen argumenta que a delegação pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar a execução de políticas, especialmente em administrações que enfrentam desafios de burocracia ou ineficiência. Chen sublinha que a delegação deve estar alinhada com a estrutura e a cultura organizacional para ser eficaz. Funcionários que recebem autonomia para tomar decisões tendem a ser mais eficientes e inovadores no desempenho das suas funções. Contudo, o autor alerta que, quando as estruturas governamentais são excessivamente rígidas ou centralizadas, a delegação pode

não alcançar o seu pleno potencial. Assim, a delegação requer um equilíbrio entre a confiança nos funcionários e uma supervisão adequada para garantir o cumprimento dos objetivos políticos.

Eckert, S. (2010). Between commitment and control: Varieties of delegation in the European postal sector. *Journal of European Public Policy*, 17(8), 1231-1252.

Este artigo explora as diferentes formas de delegação no setor postal europeu, analisando como os governos nacionais atribuem poderes regulatórios a agências independentes e como estas operam na prática. Utilizando uma abordagem teórica que combina a teoria da delegação e o conceito de variedades de capitalismo, o estudo formula três tipos de delegação: economia de mercado liberal (LME), economia de mercado coordenada (CME) e economia de mercado estatal (SME). A análise empírica do Reino Unido, Alemanha e França revela variações significativas na independência formal e de facto das agências, destacando a discrepância entre os arranjos formais e a prática regulatória.

Lombardi, D., & Moschella, M. (2017). The symbolic politics of delegation: Macroprudential policy and independent regulatory authorities. *New Political Economy*, 22(1), 92-108.

Este artigo examina as motivações por trás da delegação de poderes macroprudenciais a novas autoridades reguladoras independentes. Através de estudos de caso nos Estados Unidos, União Europeia e Reino Unido, o artigo desafia explicações convencionais sobre a delegação com base em considerações de eficiência, sugerindo que a criação de autoridades reguladoras foi motivada por "política simbólica" – uma tentativa de restaurar a confiança pública após a crise financeira global de 2008. As autoridades reguladoras foram usadas para sinalizar uma correção rápida de falhas regulatórias, com o objetivo de melhorar a responsabilidade política.

Moschella, M., & Pinto, L. (2021). The multi-agencies dilemma of delegation: Why do policymakers choose one or multiple agencies for financial regulation? *Regulation & Governance*, 15(4), 1-15. <https://doi.org/10.1111/rego.12435>

O artigo "The multi-agencies dilemma of delegation: Why do policymakers choose one or multiple agencies for financial regulation?" de **Manuela Moschella e Luca Pinto (2021)** examina a decisão dos decisores políticos sobre quando e por que delegam responsabilidades regulatórias a uma única agência ou a múltiplas agências, especialmente no contexto da regulação financeira após a crise de 2008.

O estudo analisa o dilema enfrentado pelos decisores políticos ao escolher entre um modelo centralizado (uma única agência) ou um modelo descentralizado (múltiplas agências). A pesquisa baseia-se em dados de 53 países e destaca que a escolha entre um e outro modelo está frequentemente ligada à necessidade de controlo político. Em contextos onde há incerteza eleitoral e baixa independência das agências, os decisores tendem a preferir delegar a uma única agência, o que lhes permite um maior controlo sobre políticas que podem ter impactos significativos a nível social e económico.

O artigo também argumenta que a delegação a múltiplas agências pode proporcionar benefícios, como especialização e uma maior eficiência regulatória, mas exige uma coordenação mais complexa, o que pode ser um desafio para os governos. A escolha entre uma agência única ou múltiplas agências depende, portanto, de uma combinação de fatores políticos, institucionais e do contexto regulatório.

Overman, S. (2015). Great Expectations of Public Service Delegation: A systematic review. *Public Management Review*, 17(9), 1238-1262.

Os políticos utilizam uma variedade de expectativas para justificar a delegação de serviços públicos para organizações públicas, semi-públicas ou privadas. Este artigo revela as expectativas da delegação, bem como os seus correlatos. As evidências empíricas são extraídas de uma revisão sistemática de 250 artigos revistos por pares, publicados em revistas de administração pública de referência entre 2000 e 2012. Este estudo identifica um discurso com três principais categorias de justificativas: cientistas e profissionais esperam benefícios económicos, políticos e organizacionais. No entanto, os efeitos associados à delegação não estão alinhados com estas expectativas. A delegação tem correlações inconsistentes com os resultados quando os governos mantêm um papel na prestação de serviços. A privatização completa está associada a resultados negativos. Estes resultados têm importantes implicações para o estudo e prática da delegação.

Pierre J, Peters GB (2000) *Governance, politics and the state*. Macmillan, Houndmills

No livro *Governance, Politics and the State* (2000), Jon Pierre e B. Guy Peters analisam as transformações nas formas de governo, focando-se na transição de um modelo de governo centralizado para um modelo de governança em rede. Nesse novo paradigma, a delegação de competências emerge como um elemento

essencial, refletindo as mudanças nas estruturas de poder e na forma como o Estado interage com outros atores.

O livro explora como os governos delegam cada vez mais funções e poderes a agências independentes, organizações privadas e organizações não governamentais (ONGs), no intuito de aumentar a eficiência e especialização na execução de políticas. Esta delegação ocorre tanto no âmbito doméstico, com a transferência de responsabilidades para níveis locais e regionais, quanto em contextos multinacionais, como na União Europeia, promovendo uma governança multinível.

Pierre e Peters discutem também as implicações políticas desta delegação. Embora a delegação de competências seja vista como uma forma de tornar os governos mais ágeis e eficazes, especialmente em áreas técnicas ou especializadas, levanta preocupações sobre responsabilidade democrática e controlo político. Quando as decisões são delegadas para organismos ou entidades que não são diretamente eleitos ou responsáveis perante os cidadãos, há um risco de perda de accountability e de desconexão entre os representantes eleitos e a implementação de políticas.

Adicionalmente, o livro destaca o desafio da coordenação entre os múltiplos atores envolvidos na governança contemporânea. Com a delegação de competências, surge a necessidade de garantir que as várias agências, organizações e níveis de governo trabalhem em conjunto de forma eficiente. A falta de coordenação pode levar a duplicação de esforços, conflitos de jurisdição e a uma governação fragmentada.

Por fim, "Governance, Politics and the State" questiona a ideia de que a delegação de competências resulta sempre numa melhor governação. Ao enfatizar os riscos e as tensões entre eficiência técnica e controlo político, o livro oferece uma visão crítica da delegação de poderes, sublinhando a importância de encontrar um equilíbrio entre autonomia das agências e responsabilidade perante o Estado e os cidadãos.

Winsvold, M., Zeiner, H. H., & Stokstad, S. (2023). Short- and long-term delegation: What are the effects on politicians' sense of control? *Public Management Review*, 25(3), 620-636.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1988271>

Este artigo explora como a delegação de poderes afeta a perceção de controlo dos políticos sobre a administração nas autarquias locais norueguesas, analisando as práticas de delegação e os mecanismos de responsabilização. A pesquisa revela que a delegação a curto prazo tem um efeito negativo na perceção de controlo

dos políticos, enquanto a delegação a longo prazo não tem impacto significativo. O estudo sugere que os políticos tendem a focar-se em horizontes temporais mais curtos do que os assumidos pelas ideias de liderança política estratégica do New Public Management (NPM). Além disso, os efeitos negativos da delegação a curto prazo são exacerbados quando os políticos interagem com os cidadãos, indicando que a delegação a curto prazo oferece pouca flexibilidade para responder às exigências dos cidadãos.

5. Estudos Ensaísticos sobre Delegação de Competências: Aplicações na Administração Pública e Privada

Argenton, C., Potters, J., & Yang, Y. (2023). Receiving credit: On delegation and responsibility. *European Economic Review*, 158, 104522.

No contexto de atribuição de competências, o estudo de Argenton et al. foca-se na dinâmica de recompensas e punições em situações de delegação. O artigo revela que os gestores tendem a ser menos recompensados por decisões justas quando estas são delegadas, em comparação com aquelas que tomam diretamente. Essa assimetria entre delegação e atribuição de mérito revela que, embora a delegação possa ser uma forma eficaz de desviar a responsabilidade em decisões impopulares, também pode diminuir a probabilidade de o gestor obter reconhecimento por resultados positivos. Este fenómeno evidencia a complexidade da delegação, onde o equilíbrio entre a responsabilidade pessoal e a delegação eficaz é essencial para uma gestão bem-sucedida.

Bazzicalupo, L. (2020). Paradossi della responsabilità di governare, tra autorità e legittimazione tecnica. *Etica & Politica / Ethics & Politics*, 22(2), 189–202.

Laura Bazzicalupo no artigo intitulado "Paradoxos da responsabilidade de governar, entre autoridade e legitimação técnica", aborda a complexidade da responsabilidade política no contexto neoliberal. A autora examina como a responsabilidade política, num sentido amplo, foi transformada pelas dinâmicas de governança contemporânea, que se baseiam frequentemente em especialistas técnicos. Este modelo cria um paradoxo: enquanto os cidadãos são encorajados a assumir cada vez mais responsabilidades individuais e a autogovernar-se, os decisores políticos tendem a evitar a responsabilidade direta, delegando-a a técnicos que operam com uma suposta neutralidade. Bazzicalupo explora a tensão entre a autoridade, a expertise técnica e a consequente desresponsabilização,

sublinhando as dificuldades em atribuir responsabilidades políticas num sistema complexo, onde as decisões são influenciadas por dados técnicos e científicos muitas vezes inacessíveis ao público em geral.

Blunden, H., & Steffel, M. (2023). The downside of decision delegation: When transferring decision responsibility incurs interpersonal costs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 176, 104251.

Blunden e Steffel destacam outro aspecto crucial da delegação: os custos interpessoais. O artigo argumenta que, ao transferir responsabilidades para outros, como no caso de decisões difíceis ou impopulares, os gestores podem ser vistos como menos justos pelos seus pares ou subordinados, o que pode afetar negativamente as suas relações futuras. Delegar pode, portanto, aliviar a carga de tomada de decisão, mas também pode prejudicar o apoio e a disposição de colegas para futuras colaborações, caso a delegação seja percebida como uma forma de evitar responsabilidades ou de repassar tarefas indesejadas.

Gómez Martín, V. (2020). Delegación de competencias y compliance penal: Un estudio sobre la transferencia y transformación de los deberes (de vigilancia) en el derecho penal económico. *Derecho PUCP*, 85(diciembre-mayo), 115–138.

Gómez Martín examina a delegação de competências no âmbito do *compliance* penal, particularmente no setor empresarial. A delegação de tarefas de supervisão a subordinados ou a *compliance officers* é uma prática comum em muitas organizações, especialmente para garantir o cumprimento de normas legais. Todavia, mesmo após delegar, o delegante (como um gestor ou administrador) mantém uma responsabilidade residual, ou seja, continua responsável por assegurar que o delegado cumpre os seus deveres de forma adequada. O autor destaca que, no contexto penal, a má delegação ou a falha na supervisão pode resultar na responsabilização penal do delegante. Este ponto é particularmente relevante em casos de atividades ilícitas dentro da organização, onde a supervisão inadequada pode ser considerada negligente.

Maas, V. S., & Shi, B. (2023). The effects of target difficulty and relative ability on managers' delegation decisions. *Management Accounting Research*, 60, 100851.

Maas e Shi investigam como os gestores utilizam a delegação de forma estratégica em situações de gestão de risco. O estudo revela que os gestores tendem a delegar tarefas mais arriscadas ou com metas difíceis, evitando a possibilidade de falhar, enquanto mantêm para si as tarefas com maiores probabilidades de sucesso.

Desta forma, os gestores evitam culpas e aumentam as suas chances de serem recompensados por resultados positivos. A delegação é, assim, usada como uma ferramenta para gerir a perceção de sucesso e fracasso dentro da organização, destacando o seu papel estratégico na gestão de imagem.

Nizhegorodtsev, R., & Goridko, N. (2019). Motivation management: Towards a digital paradigm. *Quality - Access to Success*, 20(S3), 79-81

Nizhegorodtsev e Goridko discutem a delegação no contexto da era digital, em que a virtualização das organizações e o trabalho remoto aumentam a necessidade de autonomia dos trabalhadores. A delegação torna-se essencial para permitir que os colaboradores em diferentes locais assumam responsabilidades e tomem decisões sem supervisão constante. Os autores argumentam que a delegação na era digital não é apenas uma prática de gestão, mas uma necessidade para organizações que pretendem ser ágeis e adaptáveis às novas formas de trabalho. A delegação eficaz neste contexto promove maior flexibilidade e responsabilidade entre os trabalhadores, sendo crucial para o sucesso de equipas distribuídas.

Weerasinghe, T. D. B. (2022). Importance of effective delegation in a startup or small-scale IT organizations. In *Proceedings of the 8th International Conference on Engineering and Emerging Technologies (ICEET)* (pp. 1–5). IEEE.

Weerasinghe analisa a importância da delegação de competências em *startups* e pequenas empresas de TI, onde os recursos limitados tornam fundamental uma gestão eficiente do tempo e das tarefas. A delegação permite que os gestores se concentrem em atividades estratégicas, enquanto os colaboradores assumem responsabilidades operacionais. A principal vantagem desta prática, segundo Weerasinghe, reside no aumento da produtividade, ao confiar aos subordinados tarefas que eles podem realizar de forma eficaz, resultando em economias de tempo e numa melhoria do desempenho organizacional. O estudo também sublinha que a delegação não é apenas uma questão de eficiência, mas também de capacitação, pois motiva os colaboradores, dando-lhes uma sensação de autonomia e propriedade sobre o trabalho.

Zanini, M. T., Conceição, M. N., & Migueles, C. P. (2018). Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 451-468.

Este artigo propõe aprofundar a compreensão dos elementos de coordenação informal na gestão de equipas que operam em cenários complexos e imprevisíveis. São apresentados os resultados de um estudo realizado numa unidade de operações especiais de polícia, o Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro (Bope/RJ), com a utilização de métodos quantitativos. Foi analisada a relação entre os antecedentes da confiança, a dimensão distância de poder, e a confiança pessoal e profissional no líder. Os resultados confirmam uma relação directa e negativa entre a distância de poder e a confiança profissional no líder, bem como uma relação directa e positiva com alguns antecedentes da confiança. Quanto maior a percepção da qualidade da comunicação interna e o compartilhamento e delegação de autoridade nos processos decisórios, maior é a confiança pessoal no líder.