



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Diogo Tomás Roque Quintas

**A APLICABILIDADE DOS MODELOS DE
GOVERNAÇÃO NO SEIO DE UMA EMPRESA
MUNICIPAL: O CASO DA AC, ÁGUAS DE
COIMBRA, EM.**

VOLUME 1

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração
Público-Privada orientado pela Professora Doutora Graça Maria
Correia Coelho Martins de Carvalho, apresentado à Faculdade de
Direito da Universidade de Coimbra.

julho de 2023



FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

DIOGO TOMÁS ROQUE QUINTAS

A APLICABILIDADE DOS MODELOS DE GOVERNAÇÃO NO SEIO DE UMA
EMPRESA MUNICIPAL: O CASO DA AC, ÁGUAS DE COIMBRA, EM.

THE APPLICABILITY OF GOVERNANCE MODELS IN A MUNICIPAL
COMPANY: THE CASE STUDY OF AC, ÁGUAS DE COIMBRA, EM.

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

Orientadora: Professora Doutora Graça Maria Correia Coelho Martins de Carvalho

Coimbra, 2023

Agradecimentos

Quero deixar um especial agradecimento à Professora Doutora Graça Carvalho por todo o apoio e dedicação que teve comigo na elaboração deste relatório de estágio.

Por último, o meu profundo agradecimento aos pilares da minha vida, ao meu pai e à minha mãe, ao meu avô Nelson, às minhas avós Lita e Edite, aos meus tios Paulo e Hélder, à minha tia Betinha, aos meus primos Pedro e Afonso e ao meu porto de abrigo Maria Inês, por me darem sempre o apoio necessário e por nunca me permitirem sequer pensar em desistir. Ao meu avô Roque, que mesmo não estando presente fisicamente está sempre comigo. O culminar deste trabalho também lhe pertence.

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado de Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, inserido na realização do estágio curricular na AC, Águas de Coimbra, EM., mais concretamente no Serviço de Gestão de Pessoas, compreendido entre outubro de 2022 e fevereiro de 2023.

Para além de darmos a conhecer a Empresa que nos acolheu e as tarefas que assumimos, pretendemos explicar a perceção que obtivemos sobre a aplicabilidade dos modelos de governação no seio da Empresa acima enunciada, nomeadamente identificar a efetiva presença que cada um dos modelos que considerámos assumem na gestão da organização.

Rodrigues (2009) enuncia que no seio das reformas administrativas operadas no século XX, em resultado das dinâmicas do Estado e da própria Administração que se vê obrigada a modernizar-se, urge a necessidade de capacitar o aparelho do Estado de uma resposta cabal para todo o clima de mudança.

A Administração Local não passou incólume às dinâmicas de modernização. Foi na empresa AC, Águas de Coimbra, EM, em que tivemos oportunidade de realizar o nosso estágio, que observámos e participámos em atividades que, com fundamento na teoria, nomeadamente na revisão bibliográfica previamente efetuada que nos permitam perceber qual, ou quais os modelos que influenciam as dinâmicas da empresa em estudo e qual deles tem maior predominância.

De uma forma genérica, podemos desde já concluir que em relação à aplicabilidade dos modelos de governação no seio da empresa existe uma segregação de modelos, consoante o tipo de ação da empresa.

Palavras-Chave: Administração Local; Administração Pública; Modelos de Governação; Empresa Municipal; Descentralização.

Abstract

This report was prepared within the scope of the Master's in Public-Private Administration at the Faculty of Law of the University of Coimbra, as part of the internship at AC, Águas de Coimbra, EM., specifically in the People Management Service, from October 2022 to February 2023.

In addition to introducing the company that welcomed us and the tasks we undertook, we aim to explain the perception we gained regarding the applicability of governance models within the company, particularly identifying the actual presence that each of the considered models assumes in the organization's management.

Rodrigues (2009) states that within the administrative reforms of the 20th century, driven by the dynamics of the State and the Administration itself, which is compelled to modernize, there is an urgent need to equip the State apparatus with a comprehensive response to the changing environment. Local Administration has not been unaffected by the modernization dynamics.

It was at AC, Águas de Coimbra, EM, where we had the opportunity to carry out our internship, that we observed and participated in activities which, based on theory, particularly on the previously conducted literature review enabling us to understand which model or models influence the dynamics of the company under study and which of them have greater predominance.

In a general sense, we can already conclude that there is a segregation of models regarding the applicability of governance models within the company, depending on the type of action undertaken by the company.

Keywords: Local Administration; Public Administration; Governance Models; Municipal Company; Decentralization.

Lista de siglas/abreviaturas

AC- Águas de Coimbra;

CIG- Comissão para a cidadania e igualdade de género;

CITE- Comissão para a igualdade no trabalho e no Emprego;

CPR- Constituição da República Portuguesa;

DARH- Direção de administração e recursos humanos;

ERSAR- Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos;

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional;

NGP- Nova Gestão Pública;

NPS- Novo Serviço Público;

PCQA- Política de controlo e qualidade da água;

SeAC- Serviço de apoio ao cliente;

SEL- Setor Empresarial Local;

SGP- Serviço de Gestão de Pessoas;

DARH- Direção de administração e recursos humanos;

SIADAC- Sistema de Avaliação de Desempenho da Águas de Coimbra;

SINTAP- Sindicato dos trabalhadores da Administração Pública e de entidades com fins públicos;

SMASC- Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Coimbra.

Índice Tabelas

Tabela 1 - Características funcionais da Administração Profissional.....	7
Tabela 2- As dinâmicas inerentes à NGP	11
Tabela 3 - As dinâmicas inerentes à governance	16
Tabela 4 - "New Public Management X Governança" Peci et al., 2008, p.41)	18
Tabela 5 - Os elementos que compõem a administração local	21
Tabela 6 - Tipos de descentralização, segundo Teles (2021)	22
Tabela 7 - As várias dinâmicas da autonomia	24
Tabela 8 - Conjunto de Princípios considerados no plano AC 2022/2025	30
Tabela 9 - Princípios dos Modelos de Governança em análise	34

Índice Figuras

Figura 1 - Linhas estratégicas registadas no Plano Estratégico 2022-2025 Águas de Coimbra	31
Figura 2 - Organograma do SMASC	41
Figura 3 - Organograma da AC, Águas de Coimbra, EM	42

Índice

Índice Tabelas	vi
Índice Figuras	vii
1. Introdução	3
2. Estado Social e Burocracia Profissional	5
3. Estado Regulador e Nova Gestão Pública	9
4. Novo Serviço Público e a importância de recentrar a administração	14
5. <i>Governance</i> / Public Governance	15
5.1. Governance	15
5.2. Public Governance	16
6. Administração Local	20
6.1. A Administração Local e o processo de descentralização inerente	21
7. As Empresas do Setor da Água e Saneamento, breve contextualização.....	26
8. Metodologia	27
8.1. Estudo de Caso.....	28
9. Apresentação da Entidade de Acolhimento - Águas de Coimbra, AC, EM..	28
9.1. Atividades desenvolvidas em sede de estágio	33
10. Análise das observações e tarefas em articulação com a teoria.....	34
10.1. Administração Pública Profissional.....	36
10.2. Nova Gestão Pública (NGP).....	38
10.3. Governance/Public Governance	44
11. Conclusão.....	51
11.1. Limitações.....	54
11.2. Orientações para o futuro.....	54
12. Bibliografia	55
12.1. Diplomas Legais	62
12.2. Webgrafia.....	63

1. Introdução

A Administração Pública foi sofrendo alterações ao longo dos tempos. Estamos, desta forma, a fazer referência às reformas administrativas, que segundo Secchi et al. (2022), representam uma mudança paradigmática no modo de gerir a administração.

“Ao longo das três últimas décadas, a história das reformas na Administração Pública (AP) em Portugal foi marcada essencialmente pela introdução dos princípios do New Public Management (NPM) na gestão pública.” (Madureira, 2020, p. 179).

Antes do surgimento da NGP, o modelo que vigorava com maior incidência era o modelo da Administração Profissional ou Burocracia Profissional. Este surge em resposta ao desenvolvimento de profissões e especialidades técnicas, com particular ênfase em resultado das necessidades sentidas após a Segunda Guerra Mundial.

Este modelo, Burocracia Profissional, foi alvo de diversas críticas e desafios ao longo dos tempos, também devido ao incremento de despesas de teor social, entre a década de 1960 e 1980, despesas essas sublinhadas em resultado da crise petrolífera de 1970 (Carvalho, 2019).

Na ótica de Carvalho (2019), estas críticas, conjugadas com o surgimento de novos pensamentos de índole neoliberal, culminam na falência do Estado Providência e no aparecimento de novos modos de pensar a Administração Pública.

Desta forma: “A ênfase passa a ser dada à racionalidade económica e à valorização dos resultados obtidos.” (Gomes, 2019, p.159).

Contudo, também este modelo peca pela ineficiência na resolução dos problemas das comunidades, uma vez que, segundo Quintas et al. (2023), este focava-se com grande incidência em questões económico-financeiras e de redução da despesa pública.

Como resposta, surgem novos modelos para colmatar as falhas deixadas pela NGP. Emerge o Novo Serviço Público (NSP) e, inspirado neste modelo, a *Governance*.

Vários autores desenvolveram estudos acerca destes paradigmas. Por exemplo, tendo em mente o modelo do Novo Serviço Público, Pereira e Correia (2020) afirmam que os governos devem ser geridos de forma democrática e com o enfoque nos cidadãos.

Considerando o modelo *Governance*, o Estado exerce um papel de influência e não de direção, apelando ao princípio da confiança entre os vários atores, onde o poder se encontra deveras descentralizado (Carvalho, 2019).

De uma forma geral, segundo Secchi (2009): “Uma reforma na Administração Pública acontece quando uma organização pública progressivamente muda suas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica.” (p. 364).

Todas estas preocupações exaltam a importância de se discutir sobre a aplicabilidade dos modelos de governação na Administração Pública.

A transposição da abordagem dos modelos enunciados para o âmbito da realidade da Administração Local sustenta o nosso estudo baseado na observação das dinâmicas da AC, numa tentativa de perceber qual ou quais os modelos que influenciam as dinâmicas da empresa em estudo e qual, ou quais, deles tem maior predominância.

Numa primeira instância, optou-se por se fazer uma alusão aos modelos de governação da Administração Pública, começando no modelo da Administração Profissional seguida da NGP; o NPS; a *Governance*, e todas as suas variações.

É de realçar que é através da assunção do modelo gestor que começa a surgir a ideia da edificação de unidades, nos meandros da Administração Pública, cada vez mais especializadas. Foi então que, através de processos como a descentralização, que as autarquias locais começam a ganhar mais autonomia de ação.

A análise feita à AC constitui-se, numa primeira fase, através da observação direta das ações dos colaboradores que a compõem e, numa segunda fase, através da articulação dessas ações, com documentos oficiais providos diretamente da empresa e/ou do seu meio envolvente, correlacionando estas duas vertentes com a revisão bibliográfica, previamente efetuada.

Através da elaboração da tabela 9, conseguimos identificar os principais valores e ou características em análise para cada modelo.

2. Estado Social e Burocracia Profissional

Antes de nos forcarmos efetivamente na Administração Profissional, vamos referir-nos à razão da sua consolidação ter sido tão efetiva e polarizada por vários países.

Nesse domínio, ao referirmo-nos ao modelo da Administração Profissional, temos sempre de o conectar com o Modelo de Estado Social, dado que, tal como refere Carvalho (2019), citando Mozzicafreddo e Gouveia (2011): “O processo de reforma da Administração Pública (...) acompanha a evolução do conjunto da sociedade e das suas instituições, como entidade com uma estrita relação com o Estado e com o modelo de Estado com o qual coexiste” (p. 7).

O Estado Social consolida-se através do elevado desenvolvimento industrial e económico do século XIX, passando desta forma a ser um Estado quase sempre omnipresente (Correia *et al.*, 2020).

Silva (2013) afirma que a ideia de Estado Social se fortalece a partir das estruturas jurídicas e burocráticas já existentes no modelo Estado-Nação. O mesmo autor afirma ainda que já no passado somos capazes de observar dinâmicas de assistencialismo nos países europeus, onde se destacam as “Poor Laws” (p.17), que surgiram de forma a prestar auxílio às populações mais desfavorecidas.

Moraes (2008) tece algumas considerações acerca da consolidação deste tipo de Estado, afirmando que: “A passagem da fórmula liberal do Estado Mínimo para o Estado Social, a partir de meados do século XIX, caracterizou-se pela atuação positiva do Estado mediante prestações públicas a serem asseguradas ao cidadão como direitos peculiares à cidadania” (p.69).

Ainda, segundo Miranda (2011), passamos a ter um Estado prestador de serviços e interventor, inserido no mercado, quer ele seja condicionado ou regulado, onde impera uma separação dos poderes.

Através das palavras de Batista (2019) podemos entender a importância que Weber, sociólogo alemão que no início do século XX idealizou o Modelo Burocrático, atribui a uma administração intrinsecamente conectada com o Estado: “Todo o poder necessita do aparelho administrativo para a execução das suas determinações. O que legitima o poder não é tanto, ou não só, uma motivação afetiva ou racional relativa ao valor a esta se junta a crença na sua legitimidade.” (p.80)

Retomando a referência atrás citada da “estrita relação” (Carvalho, 2019, p.7) entre a administração e o Estado, releva o interesse de referenciar os modelos de governação que impactam o funcionamento da administração.

Secchi (2009) afirma que o modelo da Administração Profissional foi um paradigma vastamente aplicado durante o século XX na administração pública de vários países.

Nos Estados Unidos da América, Woodrow Wilson, através da redação do artigo *The study of Administration*, e posterior publicação da norma legislativa *Pendleton Civil Service Reform Act* (Lira *et al.*, 2014) preconizou o princípio da separação entre política e administração. Ainda segundo os autores, a reforma da Administração Pública alvitada pelo ex-Presidente dos Estados Unidos assentava nas seguintes dinâmicas: exames de admissão, para evitar a tentativa de eventuais favorecimentos, nomeadamente decorrentes de filiação partidária; segurança no emprego, entendida como proteção relativamente aos despedimentos e à despromoção de carreiras, por razões políticas; neutralidade política, através de transparência nos processos administrativos e uma maior proteção em relação à interferência dos políticos na administração.

Correia *et al.* (2020) alicerçam este pensamento afirmando que “A política se foca na elaboração dos objetivos, a administração encontra os meios para o prosseguir e alcançá-los da melhor forma.” (p.51).

Na ótica dos autores supracitados, a tipologia de administração de cada país diverge consoante o modelo vigente, não havendo uma corrente uníssona disseminada pelo mundo. Por exemplo, no caso europeu, observa-se a administração característica do Reino Unido, a *Common Law*, e a da Europa Continental. Nesta região europeia impera o “conceito de Estado-Nação; princípio da legalidade; ao nível do ciclo de políticas públicas não há separação de competências entre política e administração, (...) existe uma lógica de obediência a normas e procedimentos; (...)” (Correia *et al.*, 2020, p.54).

No que concerne à *Common Law*, nos Estados Unidos da América e no Reino Unido, “(...) há uma clara distinção entre competências da política e administração; dicotomia entre política e administração, tradição teórica de Wilson; predominância da meritocracia.” (Correia *et al.*, 2020, p.54).

Este modelo é visto como a forma mais tradicional, inata e eficiente de gerir organizações de grande dimensão, sendo capaz de solucionar problemas organizacionais, uma vez que permite efetuar uma clara divisão do trabalho; contudo, em contrapartida

edifica um sistema rígido assente na responsabilidade profissional, como forma de evitar uma desorientação laboral e um correto alinhamento dos pressupostos da organização (Rodrigues, 2009).

A seguinte tabela resume algumas especificidades do modelo da Administração Profissional, segundo a ótica de Correia et al. (2020), Reis (2012) e Rodrigues (2009).

Tabela 1 - Características funcionais da Administração Profissional

Formalismo	Configuração de hierarquias, edificação de uma unidade de controlo; implementação de regras; elevada especialização das unidades administrativas (Reis,2012); Cumprimento das regras institucionais, orientadas através de formulários técnicos e normas internas (Correia et al., 2020);
Profissionalismo	Processo de recrutamento tendo por base o mérito e a qualificações (Reis, 2012); Considera o mérito e o sistema de recompensas como fator de progressão de carreiras, eliminando o favorecimento e o nepotismo (Correia et al. 2020);
Impessoalidade	Clara separação entre a entidade política e a Administração Pública; apolitização dos serviços públicos (Reis, 2012); Nas relações com os utentes que requisitam o serviço, bem como nas próprias relações internas (Correia et al. 2020);

Estabilidade	Edificação de padrões de comportamento para a resolução de problemas (Rodrigues, 2009);
Rigorousidade	Concreto seguimento, através da edificação do <i>modus operandi</i> , dos processos administrativos implementados (Rodrigues, 2009);
Disciplina	No que concerne ao acatamento de ordens por parte dos colaboradores (Rodrigues, 2009).

Fonte: Autoria própria, adaptado Correia et al. (2020); Reis (2012); Rodrigues (2009).

Nunes (2016), refere que esta teoria se caracteriza pela implementação de uma estrutura orgânica onde o poder se encontra no topo da pirâmide organizacional.

Tavares (2019) reitera que no seio de uma organização weberiana, as tarefas do dia-a-dia são previamente distribuídas pelos trabalhadores e delimitadas através das normas internas de funcionamento. O mesmo autor refere, ainda, que os funcionários públicos necessitam de possuir as aptidões profissionais requeridas, e desta forma, o processo de recrutamento é efetuado tendo em conta o currículo e o mérito.

Carvalho (2019), referindo o papel que o Estado desempenhava neste modelo refere que, devido ao excesso de despesas estatais, inerentes ao teor social das políticas aplicadas, à alteração do padrão das necessidades da população e, por fim, ao aparecimento de novos problemas, cada vez mais complexos e de difícil resolução, levou a que se assistisse à sua decadência, bem como do modelo de governação que lhe é adjacente.

Nunes (2018) vai mais além, afirmando que este modelo entra em falência por estar dependente do cumprimento de regras, excesso de formalismos e centralização do poder, existindo desta forma uma flexibilidade muito parca na tomada de decisão e um precoce aumento pela disputa do mesmo poder de decisão.

Santos (2018), considera a crise do Estado Social como o resultado de diversos fatores, como por exemplo: a falta de eficácia da intervenção estatal na economia, que tornou o Estado num enorme *player*, contudo muito vulnerável; o crescente aumento de impostos diretos e indiretos dos contribuintes para os cofres do Estado, vindo esta contribuição fiscal

a ficar maior que o retorno reembolsável, o que gerou uma certa desconfiança por parte da população relativamente à atuação do aparelho do Estado; a falta de empenho por parte dos cidadãos na participação cívica/política.

Silva (2013) refere que, como consequência da crise petrolífera de 1973 e da crescente recessão económica, houve uma exaltada falta de crescimento económico, acompanhada pelos elevados níveis de inflação, situação que potenciou a ânsia pela alteração do modelo.

As críticas ao modelo da Administração Profissional, bem como ao Estado Social/Providência foram sublinhadas e, tal como evidencia Pereira e Correia (2020), houve um elevado aumento da despesa pública, um descrédito da atuação do Estado e consciencialização das suas consequências.

3. Estado Regulador e Nova Gestão Pública

Nas duas últimas décadas do século passado, ou seja, no século XX, começa a perspetivar-se a necessidade da edificação de um novo modelo de Estado, para colmatar as deficiências identificadas do Estado Social (Mateus, 2008).

As reformas preconizadas nesta época desmultiplicam-se em dois vetores: em primeiro lugar, a resposta à ineficiência das entidades públicas em lidar com as crises financeiras, o que leva a repercussões no dia a dia do cidadão; e em segundo lugar, à diminuição do aparelho estatal, muito por influência de novas políticas de índole mais liberal (Maia e Correia, 2022).

Lourenço et al. (2022) afirmam que “gradualmente, os governos europeus foram alterando a sua governação tradicional da coisa pública e abriram caminho para uma série de reformas, entre elas a privatização de empresas e serviços públicos e a liberalização de setores tradicionalmente monopolistas.” (p.10)

Oliveira (2015) refere que o Estado passa a ter uma nova função, a de regular a economia e monitorizar as suas falhas. Houve uma modificação do papel do Estado, tendo passado de um Estado Intervencionista para um Estado Regulador. Neste sentido, numa primeira instância, debruçamo-nos sobre o conceito de regulação.

Sobrinho (2020) realça que podem existir três tipos de regulação: a de sentido amplo, que corresponde a toda a intervenção do Estado na economia; a de sentido intermédio, correspondente ao condicionamento da atividade privada; e a de sentido restrito, que

corresponde ao condicionamento da atividade económica, por meio da lei ou de um ato administrativo.

Assistimos, principalmente na Europa, a uma onda privatizadora, de inspiração neoliberal, onde serviços que anteriormente se encontravam sobre a jurisdição estatal passaram para a mão dos agentes privados, o que originou a necessidade de salvaguardar princípios e deveres, ligados ao sentido de serviço público, concretamente o acesso universal e a qualidade dos serviços prestados (Nunes, 2012).

O mesmo autor continua afirmando que surge um novo tipo de Estado, o Estado regulador, suprimindo a sua preocupação com as responsabilidades sociais e atribuindo maior ênfase às normas da concorrência de mercado.

À imagem do Estado Social, que necessitou de um modelo de governação que complementasse a sua atuação, também o Estado Regulador necessitou do mesmo processo. Desta forma, surge a Nova Gestão Pública (NGP).

Este modelo surge, não só na senda das críticas emanadas ao modelo da Administração Profissional, mas também em resultado das consequências surgidas com a queda do muro de Berlim, tal como sugere Carvalho (2019):

A conceção de um menor protagonismo direto do Estado na atividade económica sofreu uma aceleração significativa após a queda do Muro de Berlim proporcionador de um impulso que se verificou decisivo na globalização das economias e dos mercados, os quais, aliados ao desenvolvimento e intensificação da utilização das tecnologias de informação e de comunicação, foram propícios ao despontar de um paradigma decisivamente lançado com as vitórias do Partido Conservador no Reino Unido, com M. Thatcher, e o Partido Republicano nos Estados Unidos da América, com R. Reagan, permitiram condições adequadas ao início de um movimento de retração do Estado acompanhado de uma maior atenção às práticas do setor privado.

(p.9)

Desta forma, assistimos a um movimento de privatização parcial dos serviços públicos, bem como ao processo de descentralização de competências e transferência do poder de decisão, em virtude da alteração do papel dos gestores públicos, que com a reforma managerialista, se assumiram como atores com um papel mais decisivo (Cardoso, 2005).

O modelo da NGP baseia a sua atuação nos princípios da eficiência, eficácia e competitividade (Reis, 2012).

A tabela 2 estrutura e exemplifica as linhas orientadoras da NGP, segundo a ótica de Cardoso (2005) e Carvalho (2019).

Tabela 2- As dinâmicas inerentes à NGP

Desagregação	Edificação das hierarquias do setor público, tendo como exemplo as práticas emanadas no setor privado (Cardoso, 2005);
Concorrência	Processo de separação entre o comprador/fornecedor, com o intuito de demonstrar diversas formas de atuação (Cardoso, 2005);
Incentivação	Modelo que se funda na atribuição de incentivos, de forma a reconhecer a percurso laboral dos trabalhadores (Cardoso, 2005);
Descentralização	Redução do número de hierarquias, dando a abertura à iniciativa dos níveis intermédios para prosseguirem os objetivos estratégicos da empresa/organismos (Carvalho, 2019);
Desregulação	Minimização de regras e de regulamentos, com maior autonomia dos gestores para a tomada de decisão sobre a gestão dos recursos e com o aumento da

	responsabilidade inerente àquela autonomia (Carvalho, 2019);
Delegação	Após a definição dos objetivos, a classe política deve abster-se de participar na sua gestão e na sua implementação (Carvalho, 2019).

Fonte: Autoria própria, adaptado de Cardoso (2005) e Carvalho (2019).

Na ótica de Nunes (2016), as características da NGP podem resumir-se nos seguintes pontos (p.26-33):

- Agencificação do aparelho administrativo: através da transformação dos organismos públicos em departamentos de negócios autónomos possibilitando o surgimento da competição entre as agências, com o intuito de aumentar a produtividade e de melhorar os seus padrões de funcionamento;
- Maior flexibilidade nos instrumentos de gestão: através da atribuição aos gestores da responsabilidade de criação de novos serviços e métodos;
- A importância do Estado Regulador: valorização da via privatizadora dos serviços públicos, o que impulsiona o aparecimento de prática de gestão de índole privada/empresarial, com maior foco na qualidade dos resultados pretendidos, no desempenho e na eficiência; valorização do papel de financiador e de regulador do Estado, em detrimento do anterior papel de fornecedor e prestador de serviços;
- Introdução dos mecanismos de mercado: aumento da flexibilidade e de autonomia financeira, bem como na gestão de pessoas, e um maior recurso aos mecanismos tipos de mercado, como por exemplo, subcontratação de serviços, franchisings;

- Busca pela eficiência e eficácia, através da avaliação de desempenho: a gestão passa a ser orientada para os resultados e focada no desempenho;
- Satisfação das necessidades dos clientes, através da procura de uma maior desburocratização dos serviços: A prestação dos serviços é orientada para os clientes, uma vez que é através da sua satisfação que se torna possível perspetivar os aumentos de qualidade, eficiência e de eficácia.

Overman (2016) assume que com a implementação das políticas da NGP a satisfação dos clientes/cidadãos passou a estar no centro das preocupações dos políticos e dos organismos públicos.

Por outro lado, consideram o mercado de uma forma antagónica à do seu antecessor, modelo da Administração Profissional, porque, tal como referem Nel (2015): “Government activity is no longer immune to market pressures, and in order for government to reach goals in a sustainable manner, it has to align decision-making to market demands” (p.12).

Ao articularmos as dinâmicas da NGP com os ditames da Administração Local, através das palavras de Rodrigues et al. (2009), podemos constatar que existe uma clara diferenciação entre os países que adotaram as reformas ditas anglo-saxónicas, onde se optou por uma elevada vaga de privatizações, e os países que enveredaram pela corrente das reformas continentais, onde se centrou o processo reformista na desregulação e descentralização de serviços, tendo sido este o caso de Portugal.

3.1. As ineficiências do modelo da NGP

Carvalho (2019), referenciando Boyne (2002), afirma que: “As críticas apontadas à importação de técnicas e instrumentos da gestão privada para o domínio do setor público fundamentam-se (...) nas diferenças entre as organizações públicas e privadas que condicionam a sua transferência para o setor público.” (p.20).

Maia e Correia (2022) referem que existem consequências a serem enunciadas, como por exemplo, aquilo a que os autores supramencionados apelidaram de “*(R)evolução Gestionária – trade-off (ir) reconciliável?*” (p.127), ou seja, estes afirmam que a NGP surge

baseando-se apenas num apertado controlo orçamental e que não nutre qualquer inferência positiva no que concerne às melhorias dos serviços públicos.

A tónica do controlo das despesas orçamentais é algo muito presente neste modelo de governação, comprovado pela pretensão da redução orçamental, porém sempre com a ideia duradoura de uma melhoria contínua dos serviços e do desempenho dos funcionários (Carvalho, 2019). Outro dos aspetos, também elencados por Carvalho (2019), referenciando Peters (2017): “(...) é o facto de, nas organizações públicas, as medidas de reforma preconizadas pelo NPM se mostrarem incompatíveis com o *ethos* subjacente ao sistema (...).” (p.22).

Desta forma, surge a necessidade de recentrar os governos / Administração Pública na tónica da democracia, passando os cidadãos a estarem no centro das preocupações no processo de elaboração das políticas públicas, através da valorização das suas ânsias e com o seu envolvimento, bem como as dos demais *stakeholders*, na elaboração e implementação das políticas públicas (Pereira e Correia, 2020).

4. Novo Serviço Público e a importância de recentrar a administração

Como afirma Dias (2016), para uma boa implementação e proliferação do Novo Serviço Público (NPS) encontram-se dois fatores vistos como essenciais: a promoção da dignidade e da cidadania, através do *empowerment* dos cidadãos e um reforço da democracia, valorizando desta forma o interesse público.

Como forma de alcançar estes desígnios acima enumerados, Denhardt e Denhardt (2000) idealizam sete *clusters*, definidos como essenciais, para distinguir este novo modelo de governação, o NSP, do anterior, NGP (p.553-556): “Serve, rather than steer; the public interest is the aim, not the by-product; think strategically, act democratically; serve citizens, not customers; accountability isn’t simple; value people, not just productivity; value citizenship and public service above entrepreneurship”.

O NSP surge como um modelo de governação que obriga a Administração Pública a recentrar a sua missão, bem como a valorizar a ideia de servir os cidadãos e proporcionar o seu envolvimento na edificação e implementação das políticas públicas (Santos e Selig, 2014).

Segundo Pereira e Correia (2020), a questão da participação deve ser entendida como um fator primordial, apelando à cooperação dos cidadãos e dos demais atores de forma a influenciarem a atuação política.

5. Governance / Public Governance

5.1. Governance

Carrapato et al. (2019) afirmam que o conceito de *Governance* pode ser aplicado a várias áreas de estudo.

Osborne (2010, p.6) refere que:

First, that the NGP is being presented here neither as a normative new paradigm to supersede PA and the NPM nor as the on best way to respond to the challenges of public policy implementation and public services delivery in the twenty-first century.

Bilhim (2017, p.17) também afirma que o conceito de *Governance* se encontra muito longe de encontrar uma opinião unânime no seio da literatura académica e refere alguns conceitos elencados por vários autores: *The New Public Governance* (Osborne, 2006); *New Governance* (Rhodes, 2007); *The Public Governance* (Skelcher, 2005); A Nova Governação Pública. (Bilhim, 2017).

De acordo com Bilhim (2017), podemos ver este novo modelo de governação “como um conjunto de teorias que trata do declínio da soberania e da fragmentação institucional do Estado” (p.17).

Impera a necessidade de refletirmos sobre os fundamentos da *Governance*. Como tal, iremos recorrer ao trabalho de Klijn e Koppenjan (2012). A tabela 3 resume as ideias destes dois autores acerca do surgimento deste modelo de governação.

Tabela 3 - As dinâmicas inerentes à *Governance*

<i>Policy Networks</i>	Foco nos atores que participam no processo de elaboração das políticas, bem como aqueles que possuem o poder necessário para aceder à elaboração ou influenciar esse processo;
<i>Inter-organizational service delivery and policy implementation</i>	Foco nas teorias das organizações. Assume que as organizações necessitam de recursos externos, de outras organizações, para assegurar a sua sobrevivência, bem como para garantir a continuidade das suas relações com outras instituições;
<i>Managing networks</i>	Foco nas dinâmicas da Administração Pública, isto é, na resolução de problemas através da formulação de políticas públicas no seio de uma rede de <i>players</i> .

Fonte: Autoria própria, adaptado de Klijn e Koppenjan (2012).

Na visão de Cepiku (2013) o conceito de *Governance* vai para além da sua definição de dirigir, sendo comum a várias áreas da sociedade, tanto nas empresas privadas, apelidado por *Corporate Governance*, na esfera da Administração Pública definido como *Public Governance*, e, por fim, nas instâncias internacionais, nas suas recomendações a outros países, como *Global Governance*.

5.2. Public Governance

À imagem de Cepiku (2013), também Rhodes (2007) faz a distinção entre as diversas variedades de *Governance*. Porém, este incide com maior enfoque na questão da *Public Governance* (PG).

Segundo este autor, a *PG* pode ser definida através dos seguintes pontos: interdependência entre organizações públicas, privadas e do setor social, uma vez que as fronteiras entre as mesmas se tornam mais opacas; troca de recursos e negociação de interesses comuns entre os membros da Administração Pública; regras de colaboração entre os vários atores, definidas pelos princípios da confiança e reguladas entre os diversos *players*

que constituem a rede; certo grau de autonomia do Estado, contudo este não ocupa um lugar privilegiado que assumia no passado.

Peci et al. (2008) sustentam que:

De forma mais ampla, o conceito de governança pode ser utilizado na teoria de administração pública para qualificar as relações que o Estado (domínio dos políticos e burocratas) desenvolve com o setor privado (domínio das empresas e consumidores) e o terceiro setor (domínio da cidadania organizada em torno dos seus interesses) (p.42).

Os mesmos autores sintetizam alguns pontos para definição deste termo: domínio exercido pelas redes nas políticas públicas, onde o Estado deixa de ser o principal ator, para partilhar este papel com as outras instituições; idealização de organizações de índole híbrido, através da junção das técnicas empreendidas no público e no privado; exercício de influência por parte do aparelho estatal, através da perda do poder de decisão, que passa assim a ser partilhado entre três atores: esfera privada, esfera pública e esfera social; edificações de contratos de parceria formais e informais entre o setor público e o privado, possibilitando, assim, a partilha dos recursos de ambas as partes.

Contudo, Peci et al. (2008) contrastam a NGP com as dinâmicas da *Governance*. A Tabela 4 reflete as considerações destes autores.

Kissler e Heidemann (2006) avançam para o conceito de *Governance*, através do recurso às palavras de Loffer (2001):

(...) uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. (p.482).

Tabela 4 – “New Public Management X Governança” Peci et al., 2008, p.41)

Conceito	<i>New Public Management</i>	Governança
Desenvolvimento de novos instrumentos para controle e <i>accountability</i>	Ignora ou reduz o papel dos políticos eleitos, recomendando a independência dos burocratas; <i>accountability</i> é uma questão pouco resolvida; o foco está na introdução de mecanismos de mercado.	Enfatiza a capacidade de liderança dos políticos eleitos, responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de redes público-privadas; <i>accountability</i> continua uma questão pouco resolvida; o foco está na participação de <i>stakeholders</i> , especialmente, no cliente-cidadão.
Redução da dicotomia entre o público-privado	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da ineficiência do Estado. Solução proposta: importação de técnicas gerenciais do setor privado.	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da maior participação de outros atores. Solução proposta: o setor público deve assumir um papel de liderança na mobilização de redes público-privadas.
Ênfase crescente na competição	A competição é estratégia central para o aumento da eficiência da gestão pública e para responder melhor ao cliente.	A competição não é vista como estratégia central; o foco está na mistura de recursos públicos e privados, com maior competição, onde for o caso.
Ênfase no controle dos resultados ao invés do controle dos insumos	Foco nos resultados e crítica ao controle dos insumos. Mecanismos	Existe dificuldade em especificar os objetivos e, conseqüentemente,

	como contratos de gestão e acordos de resultados são incentivados.	resultados das políticas públicas. Mecanismo como contratos de gestão ou acordos de resultados são incentivados.
Ênfase no papel articulador do Estado	O Estado deve ser capaz de cortar gastos, ao mesmo tempo em que responde às expectativas crescentes e diversificadas da clientela.	O Estado deve ser capaz de aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridades e objetivos. A comunicação entre os diversos atores é estimulada pela ação do Estado.
Desenho das estruturas organizacionais	Estrutura governamentais mínimas. Diferença entre formulação e execução de políticas, a partir da lógica <i>agente-principal</i> .	Estruturas interorganizacionais, acompanhadas por modificações na estrutura de pessoas, procedimentos, instrumentos de gestão, planejamento e orçamento e transparência.

Fonte: Peci et al. (2008, p.41).

Neste contexto, a entidade estatal olvida a sua função de autoridade soberana na relação com os cidadãos, esbatendo assim a fronteira entre a sua posição e a dos mercados, bem como do setor social para que então estes três atores (Estado, mercado, setor social /sociedade) se articulem nas suas funções (Kissler e Heidemann, 2006).

Klijn (2012) afirma que a *Governance* apresenta as seguintes características: um grande enfoque na dimensão interorganizacional da elaboração das políticas públicas e na distribuição da prestação de serviços públicos; poder de decisão distribuído de forma horizontal, que permite o uso do poder de anular decisões, por parte dos diversos atores;

envolvimento precoce dos atores do setor social, demais *stakeholders* e grupos de cidadãos para melhorar a tomada de decisão; uso dos conhecimentos dos diversos setores (público, privado e social) de forma a melhorar os serviços públicos, bem como a elaboração das políticas públicas e para fazer melhor uso da informação que se encontra dispersa pelos diversos atores e *stakeholders*.

As teorias da *Governance* aplicadas ao setor público transmitem-nos a ideia de uma cooperação, fundada em princípios e ações, que culminam na obtenção de bons resultados para todos os atores presentes no seio da rede (Teixeira e Gomes, 2019).

Porém, é de realçar que alguns dos princípios defendidos nos anteriores modelos de governação, isto é, Administração Profissional e NGP, ainda se encontram nesta nova configuração (Pereira e Ckagnazaroff, 2021).

6. Administração Local

Ao falarmos de administração local importa referirmo-nos ao conceito de autarquia local. Como tal, através do recurso ao n.º 2 do artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa, podemos apreender que: “As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.”

De uma forma sintética, Pedro (2014), defende que o conceito de autarquia local se encontra estruturado por “Freguesia e Município” (p.19).

Na obra de Amaral (2008), encontramos a seguinte definição: “(...) freguesias são as autarquias locais que, dentro do território municipal, visam a prossecução de interesses próprios da população residente em cada circunstância paroquial.” (p.507).

No que se refere ao conceito de município, a CRP encerra a seguinte definição: “(...) o município é a autarquia local que visa a prossecução de interesses da população residente na circunscrição concelhia, mediante órgãos representativos por ela eleitos.” (p.526).

“Na sequência da revolução de 25 de abril de 1974, um novo paradigma emergiu no poder local.” (Silva, 2017, p.10). Segundo o autor, a edificação de um novo modelo de Administração Pública, assentava também nas autarquias locais, destacando que a democracia e legalidade se constituíram como dos principais pilares da construção do novo regime democrático.

“Neste sentido, a CRP de 1976 refere a descentralização e autonomia das autarquias, definindo estes órgãos como pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos” (Silva, 2014, p.31), contudo, como evidencia Silva (2017), a noção de Estado Unitário, patente no artigo 6.º da CRP, é conciliável com a ideia de descentralização, uma vez que, e citando o autor:

Este conceito enquadra o princípio de distribuição de poderes, não se tratando dividir o poder, mas de repartir tarefas de natureza administrativas da competência do Estado central vertidas em atribuições e competências por outras instituições da Administração Pública, particularmente das autarquias locais. (p.10).

Segundo Amaral (2008), a administração local pode ser subdividida em três parâmetros, que se encontram expostos na tabela 5.

Tabela 5 - Os elementos que compõem a administração local

Divisão do Território	Demarcação do território que possibilita a definição das competências dos seus órgãos locais, bem como dos serviços locais que se encontram sob a jurisdição do Estado central;
Órgãos estatais locais	Dispersão dos centros de decisão do Estado Central, para resolver vicissitudes do quotidiano dos cidadãos, em nome da administração central;
Os serviços locais do Estado	Serviços destinados a realizar as decisões dos demais órgãos locais do Estado.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Amaral (2008).

6.1. A Administração Local e o processo de descentralização inerente

Em atenção à atividade por nós desenvolvida em sede de Estágio, há a necessidade de particularizar o caso das empresas municipais.

A prática da descentralização de competências permitiu reduzir a elevada estrutura do Estado e originou um aumento exponencial das autarquias locais e das suas competências, situação que, por sua vez, alterou a relação do cidadão com o poder, tornando-o mais próximo deste (Sousa, 2011).

Teles (2021), refere que existem três tipos de descentralização, a saber: descentralização administrativa; descentralização política; e descentralização fiscal. Para a pertinência deste estudo focar-nos-emos apenas na descentralização administrativa e política, resumidos na seguinte tabela 6:

Tabela 6 - Tipos de descentralização, segundo Teles (2021)

Descentralização Administrativa	Direta subordinação dos serviços/funcionários ao governo central;
Descentralização Política	Delegação de autoridade/poder a níveis hierárquicos inferiores, em apenas algumas áreas vistas como sendo de melhor aplicabilidade e de maior proximidade com o cidadão.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Teles (2021).

Segundo a ótica de Bilhim (2013), nos modelos da Europa Continental, a temática da descentralização pode-se associar à complexidade dos interesses locais, à divisão do poder pelo território, bem como à divisão de funções e competências.

Antunes (2003, p.381) enumera as seguintes vantagens relativamente à descentralização: divisão do poder e do respetivo controlo do mesmo; encorajamento para a participação dos cidadãos; mais proximidade entre a execução das funções e as ações concretas; real resposta às necessidades dos cidadãos; concreto conhecimento da realidade das condições locais; maior *accountability*.

Porém, “a descentralização também tem os seus custos” (Bilhim, 2013, p.109).

Antunes (2003, p.381) e Bilhim (2013, p.109), elencam um conjunto de desvantagens inerentes ao conceito de descentralização: incremento das despesas, porque se torna necessária a edificação de unidades de especialização de menor dimensão; criação de desigualdades territoriais, através da conceção de políticas e decisões dispares; dificuldade

no cumprimento e execução das políticas públicas, bem como na redistribuição do investimento por região; desigualdade de tratamento entre municípios; fraca cooperação na elaboração das políticas nacionais e locais, o que gera um desalinhamento.

Realça-se, ainda, que, segundo a Constituição da República Portuguesa, no artigo 267 n.º 1, é referido que:

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.

Isto é, segundo o legislador, também será necessário criar “(...) 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.” (Artigo 267.º, n.º 2, CRP).

Convém ainda referir a complexidade da temática da autonomia da administração local.

Silva (2014) refere que este princípio da autonomia do poder local é um eixo basilar expresso na Constituição da República Portuguesa, tendo realçado que, de entre os vários tipos de autonomia, se encontram a autonomia administrativa e a autonomia financeira, tal como se encontra descrito na tabela 7.

Tabela 7 - As várias dinâmicas da autonomia

Autonomia Administrativa (Artigo 237.º)	“Compete à assembleia da autarquia local o exercício dos poderes atribuídos pela lei, incluindo aprovar as opções do plano e o orçamento.”;
Autonomia Financeira (Artigo 238.º)	“O regime das finanças locais será estabelecido por lei e visará a justa repartição dos recursos públicos pelo Estado e pelas autarquias (...)”.

Fonte: Silva (2014); Constituição da República Portuguesa (2005).

O conceito de autonomia do poder local pode ser entendido como a prossecução da democracia para o plano local nos domínios económico, social e cultural, com várias novas dinâmicas, como por exemplo: privatização, liberalização e empresarialização, sempre tendo em vista a eficiência, à imagem do Estado central, que as obriga a estar em constante atualização (Sousa, 2017).

6.2. Setor Empresarial Local

Ao olharmos para o caso do Setor Empresarial Local (SEL), podemos subentender que este foi ganhando força ao ser contemplado com personalidade jurídica ou, até mesmo, através da criação de entidades empresariais e administrativas.

Estas reformas, tal como evidencia Maciel (2004), caracterizam-se naquilo que ficou consagrado de “fuga para o direito privado” (p.1), ou seja, através da opção pelo Direito Privado, a Administração Pública, e os seus serviços, passam a ter o direito de opção das formas e dos próprios meios para alcançar o objetivo pretendido, o que se qualifica como sendo, desta forma, a chamada empresarialização dos serviços públicos.

O SEL ficou consagrado através da publicação da Lei n.º 79/77, de 25 de outubro, do Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março e do Decreto-Lei n.º 260/76, de 8 de abril. Rodrigues et al. (2009) referem que foi através destes diplomas legais que foi concedida autorização aos municípios para procederem à criação de Empresas Municipais.

Atualmente, as Empresas Municipais, são reguladas pelo Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais, aprovado através da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, com as alterações entretanto introduzidas.

O artigo 2.º do presente Regime Jurídico refere que: “A atividade empresarial local é desenvolvida pelos municípios, pelas associações de municípios, independentemente da respetiva tipologia, e pelas áreas metropolitanas, através dos serviços municipalizados ou intermunicipalizados e das empresas locais.”.

Interessa, pois, definir o conceito de empresa municipal, para o que nos baseamos na Lei n.º 50/2012, de 11 de agosto. Relativamente à sua constituição, a presente lei, no artigo 19.º refere que:

(...) as sociedades constituídas ou participadas nos termos da lei comercial, nas quais as entidades públicas participantes possam exercer, de forma direta ou indireta, uma influência dominante em razão da verificação de um dos seguintes requisitos: detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto; direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de gestão, de administração ou de fiscalização; qualquer outra forma de controlo de gestão.

Já no que concerne ao seu objeto social, e ainda segundo a Lei n.º 50/2012, de 11 de agosto, o mesmo relaciona-se com a fomentação/exploração de atividades de interesse geral e de desenvolvimento de atividades potenciadores de crescimento local e regional, não podendo, contudo, a sua criação ser exclusivamente para colmatar interesses económicos e administrativos.

A escolha por parte dos municípios pela opção de empresas municipais recai, essencialmente, como forma de prossecução de princípios da NGP, designadamente a eficiência e a eficácia (Pinto, 2010).

7. As Empresas do Setor da Água e Saneamento, breve contextualização

Nas palavras de Pato (2011), nos finais do sec. XIX, o aumento significativo da população urbana foi percebido como um problema, devido às externalidades negativas que acarretavam, principalmente:

A falta de higiene citadina, conduzindo a uma série de doenças (...) apresentava-se como flagelo público cuja resolução avançada rapidamente em alguns países europeus (...). As cidades (...) só podiam alcançar a higiene e a saúde através de um profundo esforço de educação, administração, fiscalização e engenharia. (p. 25).

Num primeiro momento, tal como refere Pato (2011), houve uma crescente municipalização dos serviços que evoluiu, em alguns casos, para a respetiva empresarialização.

Esta nova reforma começa a ganhar força com a institucionalização de dois decretos-lei, de outubro e novembro de 1993 (Pato, 2011).

O Decreto-Lei n.º 372/93, de 29 de outubro, refere que: “A necessidade de promover uma verdadeira indústria da água e do tratamento de resíduos sólidos pressupõe a definição de uma estratégia rigorosa que acautele os interesses nacionais, possibilite o aumento do grau de empresarialização no setor (...)”.

O Decreto-Lei n.º 379/93, de 5 de novembro esclarece que “A gestão e exploração dos sistemas municipais é regulamentada neste decreto-lei, podendo ser diretamente efetuada pelos respetivos municípios ou atribuída, mediante contrato de concessão, a entidade pública ou privada de natureza empresarial”.

No âmbito do nosso trabalho, interessa que nos foquemos também nos modelos de gestão do setor da água e saneamento, Modelo de Gestão Estatal e Modelo de Gestão Municipal/Intermunicipal (Teixeira, 2018), contudo para a pertinência deste estudo focar-nos-emos apenas no modelo de gestão municipal.

Segundo Teixeira (2018) baseia-se nas práticas de gestão direta, gestão delegada e gestão concessionada. Aqui existe uma clara divisão entre os modelos de gestão. Na gestão direta, esta é feita através da edificação dos serviços municipais; já a gestão delegada é

efetuada através da edificação de uma empresa, com ou sem parceria do Estado; por último, a gestão concessionada, constituída através da assinatura de acordos de parcerias público-privadas.

Relativamente à gestão municipal, com especial enfoque para o modelo de gestão delegada, Costa (2019) sublinha que esta se pode subdividir em três vertentes (p.23):

Empresa constituída em parceria com o Estado (integrada no setor empresarial ou local do Estado); Empresa do setor empresarial local sem participação do Estado (constituída nos termos da lei comercial ou como entidade empresarial local); Junta de freguesia e associação de utilizadores.

Ao focarmo-nos no segundo ponto acima referido, podemos concluir que, segundo as considerações de autores como Duarte (2019): “É nesta tipologia que o legislador deu verdadeiramente oportunidade às autarquias de poder contar com um formato muito próximo de empresa do setor privado” (p. 24).

A influência dominante que os primeiros, municípios/ associações de municípios, exercem sobre os segundos, empresas, pode, segundo Duarte (2019), ser efetuada de forma direta ou indireta e através da averiguação de um dos seguintes requisitos: “Detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto; direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de gestão, administração ou de fiscalização; qualquer outra forma de controlo de gestão.” (p.24).

8. Metodologia

A governação e gestão da Administração Pública tem vindo a ser um tema recorrente, uma vez que é necessário assegurar uma resposta capaz para as necessidades dos cidadãos. Desta forma as empresas publicas/municipais, devem encontrar o melhor modelo de governação capaz de dar resposta às necessidades dos seus utentes/cidadãos, bem como, o que proporciona uma melhor gestão ordinária da organização.

A resposta a esta afirmação é de difícil aquisição e enquadra-se na pretensão que depusemos no decurso do nosso Estágio e plasmada no presente Relatório: perceber se há

um modelo de governação destacadamente adotado na AC ou se podemos encontrar presentes no seio da organização uma coexistência de vários modelos.

No nosso estudo é objetivamente pertinente utilizar o estudo de caso, uma vez que a Empresa Municipal Águas de Coimbra (AC) é a entidade responsável pelo estágio curricular sobre o qual incide o presente relatório.

Baseando-nos na literatura, nomeadamente na revisão bibliográfica teórica, e através da documentação que recolhemos e examinámos no decurso do Estágio, procedemos a uma análise com o intuito de obtermos resposta à pretensão de percebermos qual ou quais os modelos que influenciam as dinâmicas da empresa em estudo e qual, ou quais, deles tem maior predominância

8.1. Estudo de Caso

A gestão ordinária de uma empresa, quer seja ela pública ou privada, preza certos princípios e orientações que levam ao seu sucesso ou insucesso. Falar da aplicabilidade dos Modelos de Governação ao setor empresarial local é, tentar perspetivar a forma como uma empresa municipal se orienta para melhorar, de forma contínua, a gestão da sua organização.

9. Apresentação da Entidade de Acolhimento - Águas de Coimbra, AC, EM

Analisadas as diretrizes traçadas no Regulamento do Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, a opção pela realização de estágio curricular foi vista como sendo o melhor percurso a percorrer e, neste sentido, a escolha da entidade AC, foi tida como a mais adequada para completar o nosso percurso académico tendo em vista o início da vida profissional. O estágio curricular foi realizado no Serviço de Gestão de Pessoas (SGP), integrado na Direção de Administração e Recursos Humanos (DARH), sob a orientação do Chefe de Serviço do SGP.

A municipalização do serviço de abastecimento de água foi desde o início assegurado pela Câmara Municipal de Coimbra (Mendes, 2009), remetendo-nos para o século XIX, onde: “Fruto da ausência de condições de salubridade e higiene com que a cidade de Coimbra se debatia nos anos de 1860-1880, o Município decidiu tomar medidas que viabilizassem a instalação de uma Sistema de Abastecimento de Água (...)” (AC, 2022, p.4). Nas décadas seguintes foram várias as atividades de ampliação da rede para fazer face às crescentes necessidades da população. Em 1985, foi criada a área *Serviços Municipalizados*

de Água e Saneamento (SMASC) no âmbito da Gestão Municipal, mas é no ano de 2003 que os SMASC são transformados na Empresa Municipal, denominada AC, Águas de Coimbra, E.M (Mendes, 2009), passando a deter o estatuto de pessoa coletiva de direito privado. Já em 2013, através de escritura que consta da *website* da Águas de Coimbra, a entidade empresarial municipal Águas de Coimbra-AC, cujo sócio único é a Câmara Municipal de Coimbra, é transformada em sociedade comercial anónima unipessoal. Em sede estatutária é referido que a empresa passa a designar-se AC, Águas de Coimbra, E.M., pessoa coletiva de direito privado, com natureza municipal, sob a forma de entidade empresarial local (Estatutos, 2013, art.1.º).

Tendo em mente que o nosso espaço de análise é uma empresa municipal, importa referir que, de acordo o Artigo 19.º, n.º 1, do Regime Jurídico da atividade empresarial local e participações locais (2012), são consideradas:

Empresas locais as sociedades constituídas ou participadas nos termos da lei comercial, nas quais as entidades públicas participantes possam exercer, de forma direta ou indireta, uma influência dominante em razão da verificação de um dos seguintes requisitos:

- a) Detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto;
- b) Direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de gestão, de administração ou de fiscalização;
- c) Qualquer outra forma de controlo de gestão.

A empresa fica com os poderes delegados pelo Município de Coimbra (Estatutos, 2013, art.5.º).

Segundo o Regulamento Municipal de Água e Águas Residuais de Coimbra (2015, p.7 e 8), constituem deveres da AC, entre outras: fornecimento de água destinada ao consumo público, com a necessária qualidade assegurada para o consumo dos clientes; garante de qualidade; promoção e conservação do funcionamento dos sistemas públicos de distribuição de água e de drenagem, tratamento e destino final de águas residuais.

De acordo com o Plano Estratégico 2022/2025 desta entidade, “no seu objeto social insere-se o planeamento, a operação e a gestão integrada e sustentável de todo o ciclo urbano da água do sistema municipal em baixa, e que corresponde às atividades de distribuição de água, drenagem de águas residuais e drenagem de águas pluviais.” (AC, 2022, p.1).

A AC prossegue os princípios explicitados na tabela 9.

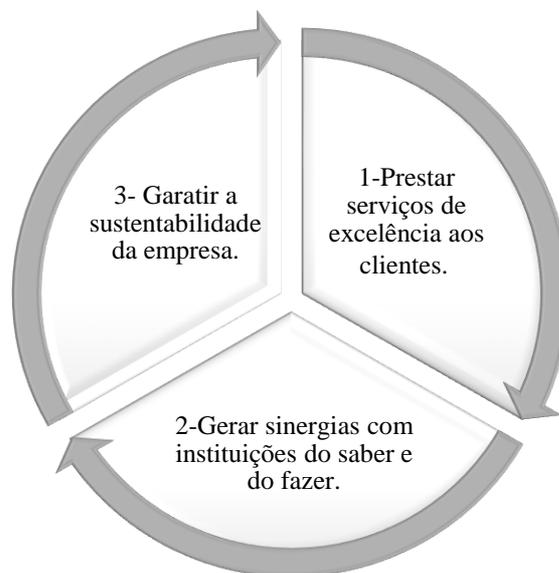
Tabela 9 - Conjunto de Princípios considerados no plano AC 2022/2025

Ética	Prevalência de valores como a transparência, a equidade, a honestidade, o respeito e a lealdade;
Espírito de equipa	Preferência pelo diálogo e a cooperação entre todos os colaboradores, bem como através da formalização de parcerias com benefícios mútuos;
Excelência	Alto nível de exigência perante o desempenho da empresa, de forma a alcançar a maior satisfação possível dos clientes;
Liderança	Presunção de agentes de mudança no setor da água, através do envolvimento de todos os elementos de uma organização, para que assim seja possível vislumbrar novas oportunidades;
Serviço Público	Forma de atuação que prima pela transparência e rigor, bem como pela salvaguarda da sustentabilidade da exploração de água, principal recurso explorado pela entidade.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Plano Estratégico 2022/2025, Águas de Coimbra.

As linhas estratégicas, também inscritas no Plano Estratégico 2022/2025, são as seguintes:

Figura 1 - Linhas estratégicas registadas no Plano Estratégico 2022-2025 Águas de Coimbra



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Plano Estratégico 2022-2025.

Ao observarmos em concreto as linhas de orientação que integram o Plano Estratégico 2022-2025, podemos constatar que nos três eixos considerados existe uma clara preocupação com o nível interno da organização, através otimização do desempenho operacional dos seus colaboradores, algo que pode ser verificado através dos dados disponibilizados no Relatório de Contas 2021 da AC, que refere, designadamente, ter havido uma clara evolução das horas de formação desde 2019 a 2021, apenas com um decréscimo em 2020 justificável com o confinamento obrigatório, com valores de 1488 horas, referentes a 2019; 537 horas, referentes a 2020 e, por fim, 1733 horas, referentes a 2021. Concluimos, pois, que existe uma aposta da AC na formação dos seus colaboradores. Também a vertente social está acautelada através do disposto na alínea c) do n.º 1 do artigo 22.º dos Estatutos, que obriga à reserva para fins sociais, esclarecendo no n.º 4 do mesmo artigo que esta verba “se destina a financiar a atribuição de benefícios e, ainda, a prestação de serviços de interesse relevante para os trabalhadores da AC”.

Salientamos que, em sede do Sistema de gestão da qualidade, ambiente, segurança e saúde nomeadamente no âmbito do compromisso organizacional, é referido que, no *website* oficial da AC (2023):

Sendo a AC, Águas de Coimbra, EM, (AC) uma Empresa Municipal cuja Missão visa suprir necessidades básicas da Comunidade, desenvolve a sua atividade de uma forma Socialmente Responsável tendo por base os seguintes princípios:

- a) Desenvolver o Capital Humano, pois são as pessoas que impulsionam as empresas e o mundo;
- b) Respeitar o meio ambiente, uma vez que preservá-lo é garantir o futuro,
- c) Realizar negócios com ética e transparência, de modo a criar uma relação de confiança e tranquilidade;
- d) Apoiar a Comunidade, por forma a cooperar para a transformação social.

Ao procedermos à análise dos restantes dois eixos, isto é, o eixo n.º 1 “Prestar serviços de excelência aos clientes”, e o eixo n.º 2 “Gerar sinergias com instituições do saber e fazer”, observamos a preocupação da entidade com tudo o que a rodeia e com todos os parceiros com que colabora.

No âmbito da Política da Qualidade da AC, a empresa assume o compromisso de:

Fortalecer a relação com os clientes e demais partes interessadas, pela satisfação das suas necessidades e superação das expectativas; disponibilizar serviços de excelência adotando práticas inovadoras no setor; disponibilizar água segura a todos os Clientes e Utilizadores; orientar, motivar e desenvolver o potencial de todos os trabalhadores; contribuir para a sustentabilidade e educação ambiental; cumprir os requisitos estatutários, regulamentares e normativos (ISO9001), bem como melhorar continuamente o desempenho e a eficácia do nosso sistema de gestão.

9.1. Atividades desenvolvidas em sede de estágio

Ao longo do período de Estágio Curricular, inserido no SGP, as atividades desenvolvidas tiveram sempre o acompanhamento do Chefe de Serviço do SGP.

Numa primeira instância fomos acolhidos através de uma formação inicial, onde pudemos conhecer as dinâmicas internas da organização. De seguida, foi realizada uma visita guiada a todos os departamentos da empresa, com o objetivo de conhecer todas as suas funcionalidades.

Foi realizada a leitura de diversos documentos essenciais para melhor compreender as dinâmicas da organização, como por exemplo, o Modelo de Governação, o Plano Estratégico 2022-2025 e o Acordo Empresa 2018.

Foi-nos proposto fazer a análise do antigo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Águas de Coimbra (SIADAC), para *a posteriori* se realizar uma comparação com o atual SIADAC. A fim de fazer uma atualização ao SIADAC, foi-nos ainda proposto, em colaboração com outra colaboradora do SGP, fazer um estudo acerca de outros sistemas de avaliação, como por exemplo, o da Entidade Reguladora da Saúde (ERS), o da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR) e da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.

Foi-nos proposta a realização de um novo manual de competências para cada função no seio da empresa, juntamente com uma colaboradora do SGP.

Ainda relativamente ao SIADAC, participámos no processo de atribuição de notas, utilizando os critérios de desempate, bem como a introdução das autoavaliações dos colaboradores numa folha Excel, para no futuro ser realizado um estudo no seio do SGP.

No final deste processo de avaliação, organizamos as folhas de avaliação do ano seguinte de cada colaborador, por seção.

Já no que concerne ao campo do processo de recrutamento, participámos na recolha e posterior análise dos currículos, bem como na sua inserção na plataforma informática da empresa, contando, neste ponto com a supervisão do chefe de serviço do SGP.

Ainda neste âmbito, foi-nos proposta a participação no melhoramento do Manual de Acolhimento da empresa, de forma a torná-lo mais simples e direto para os novos colaboradores.

Ainda sob a orientação do chefe de serviço do SGP, participámos na elaboração de um modelo de ficha de avaliação de estágio para o programa “Desenvolve +”, um programa

de *trainee* da Águas de Coimbra, tendo por base as fichas de avaliação de estágio profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), bem como de um modelo de relatório de acompanhamento final.

10. Análise das observações e tarefas em articulação com a teoria

Como atrás referimos, baseámo-nos numa ampla revisão bibliográfica tanto no que se refere aos modelos de governação como no que respeita ao poder local e empresarialização respetiva. Acorámo-nos, igualmente na documentação que recolhemos no decurso do Estágio. É com estes instrumentos que procedemos à análise ora apresentada.

Para o efeito, procedemos à compilação das principais características de cada um dos modelos que considerámos: Modelo 1- Administração Profissional; Modelo 2- NGP; Modelo 3- *Governance*/PG (Tabela 9).

Tabela 9 - Princípios dos Modelos de Governação em análise

Modelos / Elementos	Administração Profissional	Nova Gestão Pública	Governance/Public Governance
Valores principais;	Formalismo, impessoalidade, profissionalismo, eficiência administrativa (Secchi, 2009); e legalidade (Bernardo, 2017)	Eficiência, descentralização, excelência (Sousa, 2011); Eficácia e efetividade (Nunes, 2016);	Participação, transparência, legalidade, responsabilidade e eficiência (Katsamunsk, 2016);
Papel da administração no seio da sociedade;	“(…) Estado prestador de serviços e interventor.” (Miranda, 2011, p.3); “(…) peça principal na dinâmica do	Coabitação entre o setor público e privado, através de reformas como a privatização de empresas e serviços públicos e uma crescente	Interdependência entre organizações publicas, privadas e do setor social, que surge através da redefinição das fronteiras entre as mesmas. Interação

	mercado (...)” (Correia et al., 2020, p. 48-49)	liberalização de setores que anteriormente eram monopólios estatais (Lourenço et al., 2022);	cada vez mais contínua entre os vários membros que constituem a rede da Administração Pública (Rhodes, 2007)
Organização e conduta da Administração Pública;	Eficiência burocrática, emanada em regras concretas na cadeia hierárquica (Correia, et al., 2020);	Redução do número de hierarquias, bem como, uma diminuição do número de regras e procedimentos (Carvalho, 2019);	Envolvimento precoce dos atores do setor social para melhorar a tomada de decisão. Uso dos conhecimentos dos diversos setores de forma a melhorar os serviços públicos, bem como a elaboração das políticas (Klijn, 2012);
Tipologia da organização;	Clara separação entre o setor público e o privado, erguendo-se uma fronteira para a não imiscuidade entre os dois (Hood, 1995);	Predominância de ideologias do campo do neoliberalismo e adoção de técnicas provindas do campo privado, aplicando-as na esfera pública (Peci et al., 2008);	Reconhecimento da importância das organizações públicas nas redes de articulação com a esfera privada; (Peci et al., 2008);

Tipos de relacionamento organizacional;	Estrutura orgânica onde o poder se encontra centralizado no topo da pirâmide organizacional (Nunes, 2016);	Relações com maior enfoque no seio da própria organização, ou seja, relações com um teor intraorganizacional mais marcado (Peci et al., 2008);	Destaque para as relações interorganizacionais, que se formam em rede, como alternativa para almejar o verdadeiro sentido de interesse público (Peci et al., 2008);
---	--	--	---

Fonte: Adaptado de Bernardo (2017); Carvalho (2019); Correia, et al. (2020); Hood (1995); Katsamunská (2016); Klijn (2012); Lourenço et al. (2022); Miranda (2011); Nunes (2016); Peci et al. (2008); Rhodes (2007); Secchi (2009); Sousa (2011).

Numa primeira fase, a análise será estruturada numa abordagem modelo a modelo, seguindo a ordenação atrás indicada, e através de uma articulação corrente com os dados fornecidos por Peci et al. (2008) e Katsamunská (2016), presentes na tabela 9.

10.1. Administração Pública Profissional

De acordo com Secchi (2009), os valores principais referentes ao modelo da Administração Profissional, são: formalismo, impessoalidade, profissionalismo, eficiência administrativa e legalidade. Neste ponto, focar-nos-emos com maior incidência no formalismo, no profissionalismo e na legalidade, por uma questão de facilidade de análise.

Na ótica de Correia et al. (2020) formalismo diz respeito ao conjunto de regras institucionais, oriundas de formulários técnicos e normas internas.

Ao articularmos as palavras dos autores em cima referenciados com os dados que constam de documentos oficiais da empresa em estudo, nomeadamente no documento com o título “*Instrumentos de Gestão Previsional*” (AC, 2022) verificamos a existência do referido formalismo, não só pela cadeia hierárquica que é apresentada, mas também pela descrição dos deveres e responsabilidades atribuídas a cada nível da hierarquia.

De forma mais detalhada, encontramos no *Modelo de Governação de 2022* (AC, 2022, p.15-16), as competências e deveres agregados a cada unidade. No caso do SGP temos o seguinte:

- a) Dirigir e controlar a gestão administrativa de recursos humanos;
- b) Efetuar o reporte estatístico legal, relativo aos recursos humanos;
- c) Manter atualizado o mapa de pessoal da empresa;
- d) Dialogar com as estruturas representativas dos trabalhadores;
- e) Elaborar e manter atualizado o regulamento interno, bem como o acordo de empresa.

Ainda no que se refere a este princípio, Correia et al. (2020) consideram “formalismo num sentido de regras organizacionais, delimitadas pelas fórmulas técnicas e normas, impondo (...) responsabilidade às partes integrantes (...) as atribuições e tarefas dos funcionários eram estabelecidas formalmente (...)” (p.51).

Temos como exemplos no seio da empresa várias normas e regulamentos, como por exemplo: regulamento de Atribuição e Utilização de Equipamentos Informáticos e Similares; regulamento Municipal de Água e Águas Residuais de Coimbra; relatório relativo à avaliação dos fornecedores; regulamento de Utilização de Viaturas e Equipamentos.

No que compete ao campo do profissionalismo, Reis (2012) afirma que o processo de recrutamento se deve fundar em princípios como o mérito e as qualificações. Esta é uma das práticas recorrentes no seio da empresa, quando observamos, por exemplo, o processo de recrutamento para uma vaga. Ao acedermos ao *website* da AC constatamos um concurso aberto para a “Equipa de Movimentação de Contadores”, onde o perfil pretendido se enquadra nos seguintes parâmetros: “Escolaridade obrigatória de acordo a idade; Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; Experiência/ conhecimentos em rede de água.”.

Já no que compete ao tramites da legalidade, encontramos logo no início do documento oficial Estatutos, no seu artigo 1.º, n.º 1: “A AC, Águas de Coimbra, (...), rege-

se pelos presentes Estatutos e subsidiariamente pelo regime jurídico da atividade empresarial local, introduzido pela Lei n.º 50/2012 de 31 de agosto”.

10.2. Nova Gestão Pública (NGP)

A análise no âmbito desta doutrina é executada através da consideração dos princípios enunciados na tabela 9, mais propriamente eficiência, excelência (Sousa, 2011); e eficácia e efetividade (Nunes, 2016).

Sousa (2011) evidencia que a NGP se formula através da assunção de quatro modelos (p.17), contudo, para a pertinência desta análise, apenas dois serão objeto de investigação, e são eles: a eficiência e a excelência.

O principal objetivo do princípio da eficiência, tal como refere Sousa (2011): “(...) passa pelo saneamento económico da Administração Pública (...)” (p.17), através, por exemplo: “(...) do controlo financeiro, grande preocupação em ganhos de eficiência; grande importância dada à gestão; (...)” (p.18).

Presente no artigo 18.º da Lei de Enquadramento Orçamental, vemos explanado a eficiência, que segundo este artigo, se relaciona com a retórica de assegurar adequados padrões de qualidade dos serviços da Administração Pública, mas com a preocupação de ter uma despesa cada vez menor.

Ao analisarmos os documentos oficiais da empresa podemos encontrar subentendidas estas ideias, mais concretamente no *Plano de Compras de 2022* (AC, 2022), onde encontramos a seguinte afirmação:

O ato de “comprar” tem vindo a sofrer alterações significativas (...). O processo de compras vai ter um impacto direto na saúde económico-financeira da empresa, pelo que a função primordial do plano é facilitar e promover bons negócios pelo menor custo possível, contribuindo para a eficiência e a competitividade da empresa. (p. 1).

Noutro ponto, o princípio da excelência transmite a ideia de que, segundo Sousa (2011), a Administração Pública se torne cada vez mais próxima do cidadão, conferindo-lhe mais atenção, com o intuito de suprimir as suas necessidades.

Esta foi outra das preocupações da Águas de Coimbra, que se encontra também inscrita nos seus documentos oficiais. No *Modelo de Governação de 2022* (AC, 2022), quando se refere que: “(...) prestar um serviço público, da mais elevada qualidade, com vista à satisfação das necessidades da população do município (...)”.

É possível ainda registar esta vontade de satisfação das necessidades dos clientes no *Plano Estratégico 2022-2025* (AC, 2022), onde fica expresso: “(...) um elevado nível de exigência quanto ao nosso desempenho podemos alcançar a total satisfação dos nossos clientes e a melhoria continua” (p.5).

No que concerne aos elementos apontados por Nunes (2016), ou seja, a eficácia e a eficiência (p.31), estão intrinsecamente ligados à avaliação de desempenho nos serviços públicos, que segundo o próprio, se formulam numa “(...) gestão orientada para os resultados e centrada no desempenho com a definição de objetivos e indicadores (...).” (p.31-32).

Neste sentido, no seio da empresa em estudo surge o *Sistema de Avaliação de Desempenho da Águas de Coimbra* (SIADAC), que segundo o mesmo: “(...) visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço prestado pela Águas de Coimbra (...)” (Águas de Coimbra, 2020, p.3). Vemos no SIADAC uma vertente da NGP, designadamente ao prever no seu artigo 22.º a “Diferenciação de Desempenhos”, que é operacionalizada através das quotas para os níveis mais elevados das classificações. No caso das avaliações de desempenho relevantes a quota é de 35% e nas avaliações de desempenho excelente é de 5%. Os critérios de desempate, presentes no Artigo 23.º traduzem transparência ao processo ao permitirem que os avaliados tenham conhecimento dos motivos que presidem a eventual alteração da classificação inicialmente atribuída.

Outro dos aspetos que é muito vincado nas dinâmicas da NGP é a delegação de poderes, que segundo a visão de Carvalho (2019) se replica após o processo de definição dos objetivos pela mão da classe política, devendo esta abster-se de tomar partido na gestão ordinária da empresa bem como na implementação desses mesmos objetivos. Esta prática encontra-se presente no artigo 5.º dos *Estatutos da Águas de Coimbra*, onde, e passando a citar o mesmo artigo: “O Município de Coimbra delega na AC os poderes de atuação necessários ou convenientes à prossecução do seu objeto social, nas vertentes de natureza consultiva, de planeamento, de gestão, de investimento, de fiscalização (...)”.

Passando para o segundo princípio da tabela em análise, no que à NGP diz respeito, evidenciamos com a afirmação deste modelo de governação que assistimos a uma empresarialização da Administração Local.

Assim, observamos a importância que a NGP teve e continua a ter para a edificação de empresas locais. Ao transpormos o nosso olhar para o caso da AC também conseguimos visualizar esta influência.

No *Plano Estratégico de Gestão Patrimonial de Infraestruturas 2013-2028*, encontramos presente a ideia de “fuga para o direito privado” (Maciel, 2004, p.1), bem como a ideia de privatização de serviços públicos (Lourenço et al., 2022) através da seguinte afirmação: “A AC é uma empresa municipal, conforme legislação em vigor, cuja criação foi consubstanciada em 21 de Maio de 2003, através de escritura de transformação dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Coimbra, em empresa Pública Municipal.” (AC, 2012, p.3).

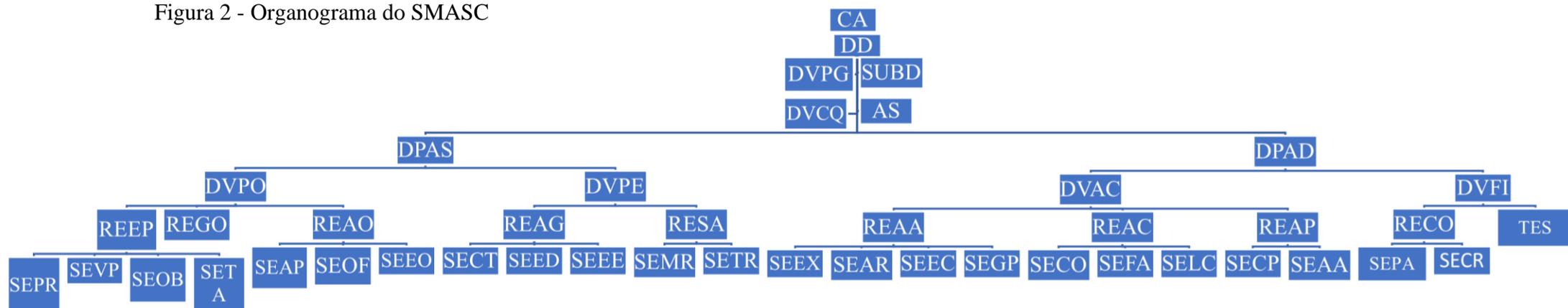
Retomando a análise da tabela, mais concretamente o terceiro princípio, segundo o prisma de Carvalho (2019), com a introdução das práticas provindas do setor privado, alguns princípios começaram a ganhar um maior destaque, de entre dos quais, se destaca a descentralização, que segundo a autora: “(...) implica uma redução dos níveis hierárquicos, com a possibilidade de iniciativa por parte dos níveis intermédios para a prossecução dos objetivos;” (p.10).

Neste contexto, iremos fazer uma breve análise ao organograma da empresa municipal, comparando o organograma de 2001, Figura 2, com o atual, de 2022, Figura 3.

Através de uma análise detalhada aos dois organogramas, constatamos que se evidencia claramente a influência da NGP, na medida em que na imagem 2 existe uma clara definição de hierarquias (Reis, 2012), em contraste com a imagem 3, que evidencia um claro achatamento dos níveis hierárquicos, tendo por base as práticas provindas do setor privado (Cardoso, 2005).

Foi constatado em sede de estágio curricular a clara definição das hierarquias, bem como as suas fronteiras. Quer isto dizer que, no exemplo no SGP, que é encabeçado por um chefe de setor, todo e qualquer problema, numa primeira instância era resolvido dentro daquele setor, que sob a responsabilidade de gestão desse chefe poderia ou não prosseguir para a Diretora de Serviços e que, também na sua responsabilidade plena de gestão, prosseguiria ou não para o Conselho de Administração.

Figura 2 - Organograma do SMASC



Fonte: SMASC (2001).

Legenda:

CA: Conselho de Administração;

DD: Diretor-Delegado;

DVPG: Divisão de Planeamento e controlo de gestão;

DVCQ: Divisão de controlo de qualidade;

DPAS: Departamento de água e saneamento;

DVPO: Divisão de projetos e obras;

REEP: Repartição de estudos e projetos;

SEPR: Seção de projetos;

SEVP: Seção de vistorias e pareceres;

SEOB: Seção de obras;

SETA: Secretária técnica administrativa;

REGO: Repartição de gestão de obras;

REAO: Repartição de apoio a obras;

SEAP: Seção de apontadores;

SEOF: Seção de oficinas;

SEEO: Seção de equip. e obras;

DVPE: Divisão de produção e exploração;

REAG: Repartição de água;

SECT: Seção de captação e tratamento;

SEED: Seção de exploração M. Direita;

SEEE: Seção de exploração M. Esquerda;

RESA: Repartição de saneamento;

SEMR: Seção de manutenção da rede;

SETR: Seção de tratamento;

DPAD: Departamento administrativo;

DVAC: Divisão administrativa comercial;

DVFI: Divisão financeira;

REAA: Repartição de apoio administrativo;

SEEX: Seção de expediente;

SEAR: Seção de arquivo;

SEEC: Seção de economatc;

SECG: Seção de gestão de pessoal;

REAC: Repartição de apoio comercial;

SECO: Seção de contratos;

SEFA: Seção de faturação;

SELC: Seção de leitura e cobrança;

REAP: Repartição de aprovisionamento;

SECP: Seção de compras;

SEAA: Seção de armazenamento;

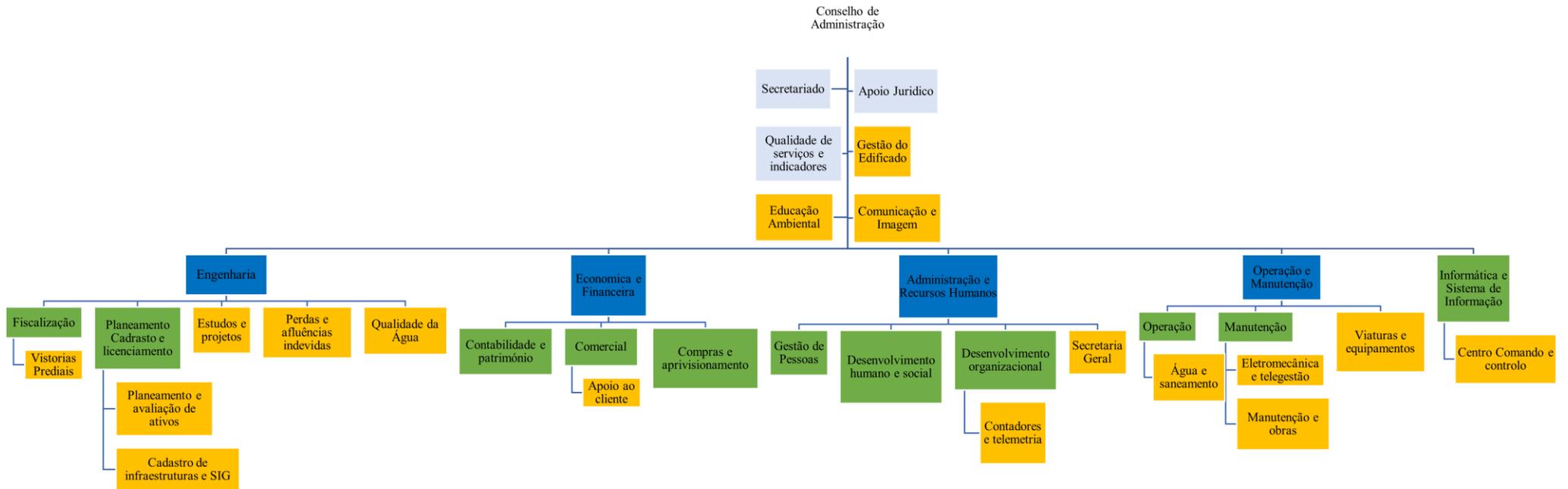
RECO: Repartição de contabilidade;

SEPA: Seção de contabilidade patrimonial;

SECR: Seção de contabilidade orçamental;

TES: Tesouraria.

Figura 3 - Organograma da AC, Águas de Coimbra, EM



Fonte: Autoria própria, adaptado de AC (2022). Modelo de Governação.

Não obstante, verificámos que apesar da atribuição de funções às diferentes direções a colaboração entre os diferentes setores é uma realidade.

Podemos, desta forma concluir que existe uma estrutura organizacional mais “(...) flexível, pró-ativa, inovadora, com poucos níveis hierárquicos.” (Medeiros et al., 2011, p. 9) bem como uma grande cooperação entre os vários departamentos. Um dos exemplos que pode ser dado, e que foi muito observado em sede de estágio curricular, é o processo de recrutamento de um novo colaborador. Existe uma grande articulação entre o SGP, responsável pela elaboração das entrevistas e seleção dos candidatos, em conjunto com o setor que requisita um novo colaborador.

Já no que corresponde ao quarto princípio em estudo, de acordo com Peci et al. (2008), nas instituições públicas começa a existir uma prevalência mais acentuada de técnicas e pensamentos oriundos do espectro do neoliberalismo, que segundo Quintas et al. (2023), citando Tavares (2019), existe uma preocupação com o processo de modernização e implementação da eficiência na Administração Pública, através técnicas importadas do setor privado, no que compete à redução de custos e melhoria da prestação de serviços, bem como, segundo Sousa (2011), uma aplicação de métodos de auditoria às contas públicas.

Ao transpormos estas ideias para a realidade da AC evidenciamos desde logo a existência da preocupação com as ideias reiteradas pelos autores atrás mencionados, presentes em vários documentos oficiais da empresa.

No documento *Instrumentos de Gestão previsional- 2023* (AC, 2023) deparamo-nos com as preocupações emanadas na NGP: “Após a necessidade inicial de se proceder a um ajustamento do tarifário, (...) foi possível deixar de apresentar resultados de exploração negativos e ter a certeza de o fechar com valores positivos.”. (p. 4), e ainda: “A sustentabilidade económica, financeira (...) continuará a ser uma prioridade.” (p.4). Constatamos, também, que os processos de auditoria externa são recorrentes no seio do gabinete do SGP, relativamente aos processos de candidatura e seleção de candidatos.

É ainda no decorrer deste documento que ressalta a necessidade do equilíbrio das finanças da empresa, estando intrínseco, também, o cuidado de satisfazer os clientes, passando este desígnio a estar no centro das preocupação das empresas públicas (Overman, 2016), quando se refere que: “A volatilidade das circunstâncias económicas e climatéricas obrigam-nos a adotar estratégias que nos permitam continuar a cumprir o nosso compromisso: a promoção de um serviço público municipal de excelência” (AC, 2023, p.4).

Observámos, ainda, nos *Estatutos* da AC, artigo 23.º e 24.º, a preocupação com a gestão económica e financeira da empresa.

No artigo 23.º, n.º 1 constatamos que: “A AC rege-se pelos princípios da transparência financeira, sendo a sua contabilidade organizada de forma a permitir a identificação de fluxos financeiros entre ela e a Câmara Municipal de Coimbra”, bem como no n.º 2 do mesmo artigo, quando é afirmado que: “a Empresa deve apresentar resultados anuais equilibrados”.

Já no que se refere ao artigo 24.º, mais concretamente no n.º 2, encontramos a referência: “A AC adota procedimentos de controlo interno adequados a garantir a fiabilidade das contas e demais informação financeira”.

Retomando a análise da Tabela 9, no que compete ao princípio da organização e conduta da Administração Pública, de acordo com Peci et al. (2008), na NGP encontramos uma tipologia de relações com um maior enfoque nas relações no seio da própria organização. Denotamos este tipo de relações na empresa em estudo, quando esta, no seu documento *Referenciais* (AC, 2022) afirma que existe um pleno espírito de equipa, ou seja, que se promovem relações de colaboração entre os demais departamentos e unidades orgânicas no seio da organização, privilegiando, assim: “(...) o diálogo, a partilha e a cooperação” (p.1). Também no documento *Modelo de Governação* (AC, 2022) encontramos referência a este envolvimento intraorganizacional quando se efetua a descrição de funções das demais unidades orgânicas. Como exemplo dessa prática temos a situação da Direção Económica e Financeira que executa ações de articulação entre várias unidades orgânicas nos domínios da elaboração do *Plano de Atividades e o Orçamento*, bem como do *Plano Plurianual de Investimentos e do Orçamento*. Ao extrapolarmos este cenário para as outras Direções de Serviços encontrámos situações semelhantes.

10.3. Governance/Public Governance

No que se refere ao modelo da *Governance*/PG, a nossa análise vai incidir com maior ênfase nos seguintes fatores: participação, transparência, legalidade, responsabilidade e eficiência (Katsamunská, 2016; Sá, 2017), fazendo um estudo equiparado ao que foi feito até ao momento com os restantes modelos em observação.

Ao referenciar o princípio da participação, subentende-se que se trata de uma concreta participação quer dos cidadãos, quer de representantes laborais, na procura de

consensos entre as várias partes envolvidas (Sá, 2017). A CPR, no artigo 267.º, n.º 1, da CPR, e passando a citar:

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.

Esta é uma realidade observada na AC, quer no que toca aos cidadãos, presente no documento “*Política da Qualidade da Águas de Coimbra*” (AC, 2019), onde se pretende: “Fortalecer a relação com os clientes e demais partes interessadas, pela satisfação das suas necessidades (...)” (p.1); como também, no que respeita às entidades de representantes laborais, que se constata através do *Acordo Empresa* (AC, 2018), que foi firmado entre a AC e o Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública e de entidades com fins públicos (SINTAP).

Destaca-se também neste campo da participação, os protocolos assinados entre a AC, Universidades e outras instituições de ensino, segundo o Plano Estratégico 2022-2025 (AC, 2022, p. 7).

Relativamente ao segundo princípio presente na Tabela 9, o da transparência, Sá (2017) regista algumas considerações, afirmando que transparência é o mesmo que *accountability* e que este conceito se relaciona com a clareza dos procedimentos administrativos e a prestação de contas sobre a corrente administração de uma organização. Cabem como exemplo, num contexto de *accountability*, os demais documentos a que aludimos na referência que fizemos à preocupação com a vertente económica.

Presente na legislação portuguesa temos também este princípio, que segundo a Lei de Enquadramento Orçamental, no seu artigo 19.º, refere que a transparência se relaciona com a disponibilização de informação acerca da implementação de políticas públicas, bem como o objetivo dessa mesma política.

Realçamos que é prática recorrente na AC a elaboração anual do *Relatório de Contas*, documento em que são apresentadas as atividades desenvolvidas no seio da empresa no ano anterior, de uma forma bastante detalhada, por todas as unidades orgânicas. Outros dos

aspectos que nos leva a crer que a AC é uma empresa que preza a transparência é a divulgação aberta a todos os interessados, no seu site oficial, das obras em curso, bem como as concluídas, onde se encontra descrito o montante total empregue na obra, bem como a sua data de início e de fim.

No que respeita à legalidade, novamente através das palavras de Sá (2017), verificamos que esta se relaciona com: “(...) um enquadramento constitucional e legal justo e imparcial (...). “(p.21).

Correia et al. (2016) referem que o princípio da legalidade diz respeito: “(...) a exigência de o ato administrativo não poder entrar em contradição com uma lei; e conformidade (...), que, além da não-contradição, exige que a Administração atue com respaldo em alguma lei” (p. 103).

No decurso do nosso processo de estágio pudemos observar que o atendimento à lei, normas e regulamentos são uma preocupação de todos os agentes. É exemplo, o elevado cuidado com a qualidade da água para consumo, que segue as normas presente no *Programa de Controlo e Qualidade da Água da Entidade Reguladora de Serviços de Águas Residuais*, onde segundo o Site oficial da ERSAR:

Nos termos definidos no regime legal de controlo da qualidade da água para consumo humano em vigor, as entidades gestoras dos sistemas de abastecimento público devem dispor, no início de cada ano civil, de um *Programa de Controlo da Qualidade da Água para consumo humano* (PCQA) aprovado pela ERSAR.

Outro dos exemplos que se pode empregar neste campo, é o da legislação laboral que é estritamente cumprida no seio desta empresa. Com recurso ao *Boletim do Trabalho e Emprego* de 2018 iremos buscar alguns exemplos que passamos a explicitar. O primeiro é relativo ao horário de trabalho. No artigo 15.º, n.ºs 1 e 2, lê-se que: “A duração semanal de trabalho é de trinta e cinco horas.”; e que: “O período normal de trabalho diário é de sete horas”. Constatámos em sede de estágio o cumprimento integral do Regulamento, que também cumprimos enquanto estagiário, das 9 horas da manhã até às 17.30 horas, com interrupção para a hora de almoço das 12.30 horas às 14 horas.

Outro exemplo, ainda presente no Boletim, é relativo ao direito a gozo de férias e o procedimento inerente ao apuramento dos dias atribuíveis a cada trabalhador, em função da situação concreta de cada um.

No que diz respeito aos últimos princípios inseridos na tabela em análise - responsabilidade e eficiência - Katsamunská (2016), Natário et al. (2013) afirmam que, no que compete à eficiência conjugado com a eficácia: “(...) as administrações públicas comprometem-se a uma produção de qualidade, nomeadamente, nos serviços aos cidadãos (...)” (p. 4).

Já Carvalho (2017) diz que este elemento se relaciona com: “(...) a perceção quanto à qualidade dos serviços públicos, qualidade da função pública (...)” (p. 6).

Transpondo para a realidade da empresa em análise, encontramos estes elementos presentes na secção “*Linhas Estratégicas*” (AC, 2022, p.7), no *Plano Estratégico 2022-2025*. Neste documento fica expresso que a AC se compromete a: “Prestar serviços de excelência aos clientes: Garantir o fornecimento de água e a drenagem de águas residuais de modo contínuo, seguro, de elevada qualidade e enquadrado em princípios de sustentabilidade técnico-económico, ambiental e social” (p.7).

Presente nos estatutos, mais concretamente no artigo 3.º, n.º 2, alíneas b) e c), respetivamente, encontramos referência à “responsabilidade” a que Katsamunská (2016) se refere. O ponto 2 respeita à incumbência da AC relativamente ao seu objeto. Na alínea b), encontramos referência a: “Desenvolver um conjunto de ações que visam a caracterização, promoção ou manutenção da qualidade da água”. Já a alínea c), faz menção a: “Promover uma melhoria contínua da qualidade da água, nomeadamente através de planos de ação que integram programas de manutenção, recuperação e ampliação do sistema municipal existente”. Também a alínea d) invoca a necessidade de: “Tomar as providências necessárias para prevenir ou eliminar qualquer situação anómala, suscetível de pôr em risco a saúde pública e a qualidade da água para consumo humano”. Outro dos princípios enunciados no domínio da *Governance* é a equidade de tratamento entre os funcionários de uma organização. Carrapato et al. (2019) referem que para além dos princípios em cima enunciados, nomeadamente, a transparência, a eficiência, a prestação de contas e a efetividade, surge também a equidade.

Uma das práticas observadas em sede de estágio que, no entanto, carece de dados empíricos que a possa comprovar, é a questão relacionada com os seguros de saúde. No

quadro geral da AC, um grande aglomerado dos trabalhadores encontra-se em contrato de cedência de interesse público, o que implica que estes tenham direito ao seguro de saúde do Instituto de Proteção de Assistência na Doença, a ADSE. Contudo, os recém-admitidos, por se encontrarem em situação de contrato individual de trabalho não possuem esta opção. Em face da situação, foi vontade do Conselho de Administração que estes colaboradores, em regime de contrato individual de trabalho, possuam também um seguro de saúde, assegurado por uma seguradora privada.

Passando para o segundo tópico em análise, presente na tabela 9, a perceção do papel que a administração emprega no seio da sociedade, encontramos nas palavras de Klijn e Koppenjan (2012) a mesma ideia defendida por Rhodes (2007), quando os autores afirmam que, relativamente à *Policy Networks*, existe um enfoque especial nos atores que participam no processo de elaboração de políticas, bem como aqueles que possuem o poder necessário para aceder à elaboração ou influenciar o processo.

No seu *Relatório de Contas* relativo ao ano transato (AC, 2023) estão expressas as ideias elencadas por Rhodes (2007), Klijn e Koppenjan (2012). “Sendo uma empresa que presta serviços públicos essenciais à comunidade, com uma responsabilidade social e ambiental relevante, o envolvimento com as partes interessadas é fundamental para a prossecução do seu objeto social (...)” (AC, 2023, p. 8).

Um das situações de que tomámos conhecimento e que pode ser apontado neste caso, é a contratação de serviços externos à Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM), que, tem como objetivo primordial a limpeza mensal dos jardins anexos à empresa. Segundo o *website* oficial da AC, na conceção desta empresa: “Esta iniciativa simbólica representa uma ação concreta de responsabilidade social e ambiental da Águas de Coimbra, assumindo, também, um compromisso ético com a comunidade local.”.

Também o Museu da Água desempenha o seu papel de aproximação à comunidade e de responsabilidade social. De acordo com o *website* oficial da AC: “ O espaço museológico que aqui se apresenta é o mais privilegiado para a Águas de Coimbra concretizar a sua ação de cidadania. (...) A Águas de Coimbra tem procurado intevir junto dos públicos mais jovens, no sentido de os ensinar a valorizar as questões ambientais e, em especial, o recurso água”.

Em termos de cariz vincadamente social, destinada a proteger os cidadãos mais desfavorecidos, constatámos a existência da tarifa social de abastecimento de águas residuais, bem como de abastecimento, que deve ser requerida à AC, mediante apresentação de uma declaração da Segurança Social para o efeito.

No que respeita ao terceiro elemento em estudo, organização e conduta da Administração Pública, Klijn (2012) afirma que neste modelo de governação apela a um envolvimento dos vários atores do setor social, de modo a facilitar a tomada de decisão, bem como a implementação de políticas públicas. Rhodes (2007) refere que este processo de colaboração se funda em regras que têm como princípio chave a confiança entre os diversos atores. Peci et al. (2008) afirmam que existe um domínio exercido pelas redes nas políticas públicas, onde não existe um ator que possua um papel preponderante, mas sim a partilha do poder de decisão.

Existe, desta forma, o uso de conhecimentos de várias áreas (público, privado e social), com o intuito de aprimorar os serviços públicos (Klijn, 2012). Exemplo dessas práticas, ao analisarmos o caso da AC é o caso do *Acordo de Empresa*. Neste documento conseguimos entrever a inserção do SINTAP nas conversações com a entidade Águas de Coimbra, para o melhoramento das condições de trabalho dos colaboradores dessa entidade.

Outros dos exemplos que pode ser aqui referenciado é o *H2OforAll*, uma rede de parceiros a nível europeu que executa vários estudos ao nível de tratamento de águas residuais e para consumo humano. Segundo o *website* oficial da AC: “O projeto H2OforAll consiste em identificar e estudar os subprodutos que se formam nos processos de desinfecção da água para consumo humano”, bem como: “Este projeto visa identificar as principais fontes destes subprodutos potencialmente nocivos e desenvolver uma tecnologia capaz de detetar e monitorizar a forma como eles se espalham ao longo da cadeia de fornecimento de água”.

Retomando a análise da Tabela 9, e indo ao encontro da questão relacionada com a “Tipologia de Organização”, Klijn e Koppenjan (2012) assumem que todo o tipo de organização necessita de recursos externos, provenientes de outras organizações de modo a assegurarem a sua sobrevivência, enquanto garantem a continuidade das suas relações com outros atores.

Rhodes (2007) afirma que deve existir uma interdependência entre organizações públicas, privadas e do setor social, bem como através da interação entre os vários membros

que constituem a rede da Administração Pública, baseada sob o desígnio da troca de recursos e da negociação de interesses comuns.

Peci et al. (2008) afirma que com este modelo de governação se edificam novas organizações, com estruturas cada vez mais híbridas, através de uma articulação de técnicas provindas do setor público e do setor privado, bem como resultante da celebração de parcerias formais e informais entre o setor público e privado, que possibilitam desta forma a partilha de recursos entre ambos.

Ao extrapolar as ideias defendidas pelos autores acima citados para a realidade da AC denotamos que existe uma preocupação vincada da parte desta entidade em assegurar a referida articulação e interoperacionalidade. Exemplo disso, é o caso dos referenciais estratégicos, presentes no *website* oficial da AC, onde no ponto referente à “Visão” fica expresso que:

Ambicionamos ser uma das referências nacionais ao nível das Entidades Gestoras de sistemas de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais, em baixa, através da prestação de serviços de excelência aos clientes e da criação de sinergias com as instituições do saber e do fazer.

A referência a “instituições do saber” é dirigida a Universidades e Faculdades com quem a empresa tem parcerias firmadas. Como ilustração citamos o *Relatório de Contas 2022* (AC, 2022): “Foram iniciados e executados nove estágios, sendo sete estágios curriculares (...)” (p. 16).

Ainda no âmbito dos acordos entre a AC e instituições da área do ensino e da investigação destaca-se a parceria entre a AC e a Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, bem como com a Vodafone, segundo uma comunicação presente no *Website* oficial da empresa. Esta parceria, que posteriormente ficou apelidada de “*Projeto Mondego*”, permite analisar o comportamento do Rio Mondego e prever a hipotética situação de cheias.

Nas palavras de Peci et al. (2008), relativamente ao facto de as organizações necessitarem de recursos externos de outras entidades, ao verificarmos o caso da AC temos esse exemplo bem destacado através do documento que se encontra disponível no *website*

da empresa, “*Informação aos Fornecedores*”, onde são dados a conhecer os princípios que regem a entidade, bem como se afirma o processo de avaliação que a empresa faz aos ditos fornecedores, de modo a possibilitar a eventual renovação da parceria.

11. Conclusão

Com o presente relatório, ao fazermos a articulação entre os conhecimentos teóricos presente na revisão da literatura e os saberes obtidos em sede de estágio curricular, pretendemos conseguir obter uma resposta clara relativamente a qual ou quais o(s) modelo(s) de governação que influenciam a gestão corrente da AC e a qual pertence uma eventual dominância.

Importa referir que a Empresa Municipal que nos acolheu para a realização do estágio, tem como seus precursores os Serviços Municipais, cuja atividade teve início ainda no século XIX. A evolução conseguida pela entidade, tanto em termos de tipologia, como nas funções que lhes foram atribuídas e princípios de funcionamento adotado, foi acompanhando as transformações que paulatinamente foram ocorrendo no seio dos modelos de governação que em cada momento emergiram e tomaram corpo. Elegemos como base do nosso estudo os modelos de governação Administração Profissional, Nova Gestão Pública (NGP) e *Governance* ou *Public Governance* (PG).

Nas observações e análises feitas constatámos que ainda existe uma grande preocupação em relação ao formalismo. Quando consultámos documentos oficiais da empresa conseguimos observar as várias linhas referentes à descrição das funções de cada unidade orgânica, bem como os seus deveres, como também, através da constatação da existência de vários regulamentos internos, que orientam as ações dos colaboradores. Verificámos, igualmente, a presença da profissionalização dos trabalhadores, pois cada funcionário é um especialista nas funções inerentes ao cargo que detém, recebendo o salário correspondente e desenvolve a sua carreira na organização, integrado numa cadeia hierárquica.

Também o princípio da legalidade está sempre presente, dada a condição de empresa municipal, e é realçada a relação umbilical que a empresa tem com o Regime Jurídico pelo qual se rege - Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local.

Estas constatações levam-nos a assumir que o modelo da Modelo da Administração Profissional está bastante presente na vida da Empresa.

No que se refere à NGP, encontramos referências constantes ao valor da eficiência e da eficácia nas atividades da AC; identificámos o princípio da privatização de uma atividade existente na administração local para uma entidade de natureza empresarial, com o respetivo mecanismo de delegação de poderes do Município de Coimbra para a AC, para que esta Empresa consiga seguir o seu objetivo social. O princípio da qualidade encontra-se presente quando a empresa se compromete a prestar um serviço de excelência aos seus clientes. A avaliação, nas suas diferentes dimensões, é também um exercício regular.

Em relação à *Governance/Public Governance*, e tendo em mente os princípios enunciados na tabela 9, constatamos que a participação é uma preocupação presente através da aposta concreta no fortalecimento das relações com os clientes e todas as partes interessadas, como também através da articulação entre a AC e o SINTAP, para a aprovação do *Acordo Empresa*. A transparência encontra-se, designadamente, através da divulgação dos principais documentos e decisões no *website* oficial da AC.

No que diz respeito à responsabilidade, este é um princípio enunciado na preocupação da empresa com a sua sustentabilidade económica, ambiental e social bem como de uma aposta na melhoria continua dos serviços prestados.

É, no entanto, de registar, a convivência e até partilha entre modelos. Tal é verificado no primeiro princípio enunciado na Tabela 9 -Valores Principais- uma vez que encontramos todos os seus principais valores vincados nas dinâmicas da empresa. Contudo, o mesmo cenário já não se repetirá no segundo princípio em análise.

No que se refere ao papel que a administração possuiu no seio da sociedade, encontramos mais vincados os modelos da NGP, nomeadamente quando constatamos o processo inerente de empresarialização, demarcada com a “fuga para o direito privado” (Maciel, 2004, p.1), como também, através da contratualização de serviços externos a outras entidades como a APPACDM. Realça-se aqui o cariz de responsabilidade social da empresa, também caro à *Governance*, que se assume igualmente através do incentivo para a participação das demais partes interessadas e criação de redes objetivando a assunção de objetivos comuns. O papel desempenhado pelo Museu da Água também deve ser exaltado, como reflexo do objetivo de aproximação à comunidade. Destaca-se, novamente, o cariz social da organização, com a Tarifa Social para as populações mais desfavorecidas.

No campo da Organização e Conduta da Administração encontramos o que nos parece ser uma orientação, ainda que pouco vincada, para a *Governance*. A empresa procura

conciliar e agregar a sua ação com uma rede de parceiros, como é o caso da *H20forAll*. Contudo, dada a pequena dimensão da AC, este princípio é de difícil aplicabilidade. Desta forma, torna-se, aos nossos olhos, mais plausível afirmar que a NGP detém uma presença mais nítida neste domínio, nomeadamente através da introdução de práticas provindas do setor privado para a AC. Outra das características observadas prende-se com o achatamento da cadeia hierárquica, verificável na comparação dos organogramas dos anos 2001 e 2022, replicados na Figura 2 e na Figura 3.

Relativamente ao quarto princípio em análise, tipologia da organização, concluímos que tanto o NGP como a *Governance* auferem um papel crucial na organização. Ao trazermos à análise o processo de auditorias externas, muito comum no seio da empresa, bem como a preocupação com a saúde financeira da mesma, expressa, não só nas ações, mas também nos vários documentos oficiais, deparamo-nos com elementos doutrinários da NGP. Encontramos também referência à NGP, quando esta preza a qualidade de prestação de serviços na ótica dos clientes e no que diz respeito ao aumento do seu valor de negócio no mercado. Já no que compete à *Governance*, vemos nos ditames da empresa a explicitação da necessidade de criação de redes com entidades externas, como por exemplo, com universidades, de que a realização do nosso estágio curricular é exemplo. Registamos também a importância do *Projeto Mondego*, uma parceria entre a AC, a *Vodafone* e a Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra.

Em síntese, concluímos pela já referida convivência entre os três modelos de governação considerados para a nossa análise – Administração Profissional, Nova Gestão Pública e *Governance*. Percebemos, no entanto, que a presença dos dois primeiros modelos é mais forte perante os princípios, ainda esbatidos, que emergem da *Governance*. Compreendemos, igualmente, que a dimensão é um aspeto limitador da incursão forte de princípios característicos da *Governance*. Assim, apesar da coexistência de princípios dos três modelos de governação, na AC verificamos que são a Administração Profissional e a Nova Gestão Pública os modelos mais marcantes na organização e funcionamento desta empresa municipal, com ênfase particular para a NGP, também em resultado da natureza da entidade.

11.1. Limitações

As limitações relacionadas com este estudo, na nossa perspetiva, prendem-se muito com o estágio curricular, uma vez que apenas permitiu vivenciar a realidade do SGP, não havendo a possibilidade de observar a realidade de outros departamentos, para assim termos uma melhor noção da dinâmica dos modelos. Outro dos aspetos que apontamos como limitadores deste relatório, é o facto de existirem poucos documentos da época do SMASC, para assim possuímos uma melhor panorâmica, ao realizarmos a comparação entre as duas épocas, de forma a vislumbrarmos melhor a evolução da AC. Finalizando, constatamos que a área da Administração Local ainda carece de algum aprofundamento de estudo, havendo pouca bibliografia recente disponível sobre a temática.

11.2. Orientações para o futuro

Em investigações futuras, no nosso prisma, seria proveitoso aplicar um estudo comparado entre outras empresas da mesma tipologia que AC, para perceber qual o modelo de governação que melhor rege cada uma, de forma a retirar ilações para a realidade de cada organização. Consideramos, ainda, o interesse em que seja realizada uma análise centrada na participação dos cidadãos, de modo a retirar conclusões através das respetivas opiniões destes.

12. Bibliografia

- Águas de Coimbra. (2022). Plano de Compras. Coimbra, Portugal.
- Águas de Coimbra. (2015). Plano Estratégico de Gestão Patrimonial de Infraestruturas 2013-2028. Coimbra, Portugal: Águas de Coimbra.
- Águas de Coimbra. (2015). Regulamento Municipal de Águas e Águas Residuais de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- Águas de Coimbra. (2023). Plano para a Igualdade de Género. Coimbra, Portugal.
- Águas de Coimbra. (2023). Instrumentos de Gestão Previsional. Coimbra. Portugal.
- Águas de Coimbra. (2023). Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho da AC, Águas de Coimbra, E.M., SIADAC. Coimbra, Portugal.
- Águas de Coimbra. (2022). Referenciais Estratégicos. Coimbra. Portugal.
- Águas de Coimbra. (2018). Regulamento de Atribuição e Utilização de Equipamentos Informáticos e Similares. Coimbra, Portugal.
- Águas de Coimbra. (2019). Política de Qualidade da Água. Coimbra. Portugal.
- Águas de Coimbra. (2018). Acordo Empresa. Coimbra. Portugal.
- Águas de Coimbra. (2022). Modelo de Governação 2022. Coimbra. Portugal.
- Amaral, D. (2008). *Curso de Direito Administrativo*, vol. 1. Coimbra. Edições Almedina.
- Antunes, E. (2003). As autarquias locais e a emergência de novos modelos de gestão. In Mozzicafreddo, J., Gomes, J. S., & Batista, J. (2003). *Ética e Administração. Como modernizar os Serviços Públicos?* (pp. 375-387) Celta editora.
- Araújo, J. F. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática.
- Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and local self-government. *Administrative Sciences* 12: 26, pp. 1-19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010026>.
- Batista, H. (2019). Reflexões acerca do pensamento marxista e weberiano: O Estado, as políticas públicas e a educação. *Revista Com Censo*, 6(1), 74-85. <https://periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/590>.
- Bernardo, A. (2017). *Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência* (Tese de Mestrado). ISCTE. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15480>.

- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- 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*: vol.28, pp. 11-31. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/1305>.
- Bilhim, J. (2017). Nova Governação Pública e a meritocracia. *Sociologia, Problemas e práticas* 84, pp. 9-25. <https://journals.openedition.org/spp/2812#quotation>.
- Cardoso, J. (2005). Gestão Pública: Modelos de Governação. <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789896897765.pdf>
- Carrapato, P., Correia, P., & Garcia, B. (2019). Governance na saúde: os desafios da operacionalização. *Saúde Soc. São Paulo*, 28 (3), pp. 66-79. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019190060>.
- Carvalho, E. (2017). Governança e Desenvolvimento. <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/677/3/CLAD2017%20Governa%C3%A7%C3%B0a%20e%20desenvolvimento%20EC.pdf>
- Carvalho, G. M. (2019). *Governação do Ensino Superior Universitário em Portugal- A educação sob a égide da Nova Gestão Pública* (Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Repositório da Universidade de Coimbra. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17791>.
- Cepiku, D. (2013). Unraveling the concept of public governance: a literature review of different traditions. In L. Gnan, A. Hinna, F. Monteduro, *Conceptualizing and researching governance in public and non-profit organizations* (pp. 3-32). [https://doi.org/10.1108/S2051-6630\(2013\)0000001005](https://doi.org/10.1108/S2051-6630(2013)0000001005)
- Correia, P. M. A. R., Mendes da Silva, E., & Bilhim, J. (2016). O princípio da legalidade sobre a perspectiva da administração pública: uma análise comparativa da doutrina e jurisprudência portuguesa e brasileira. *Lex Humana*, 8(1), 98–117. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1129>.
- Correia, P., Mendes, I., Dias, I., & Pereira, S. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista Da FAE*, 23(1), 45–64. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/660>.

- Costa, D. (2019). O sistema de abastecimento de águas: *Um estudo comparativo entre o sector público e o sector privado* (Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa). Repositório Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/13499>.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://www.jstor.org/stable/977437>.
- Dias, P. (2016). Novo Serviço Público no Brasil: um estudo do orçamento participativo em Porto Alegre. *Rev. FAE, Curitiba* 19(1), pp. 34-47. <https://www.jstor.org/stable/977437>.
- Duarte, L. (2019) *Qual o modelo de gestão que melhor responde as necessidades dos consumidores e dos municípios no Abastecimento de Água* (Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria). Repositório Instituto Politécnico de Leiria. <https://iconline.iplleiria.pt/handle/10400.8/4211>.
- Gomes, P. (2019). A Nova Administração Pública: um modelo de gestão do desempenho para as forças armadas portuguesas. *Nação e Defesa*, n. ° 151, pp-156-181. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33169>.
- Hood, C. (1994). *Explaining Economic Policy Reversals*. Open University Press.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s. *Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society*, Vol 20, pp. 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W).
- Kissler, L., & Heidemann, F. (2006). Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. *RAP,40* (33), pp. 479-499. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>.
- Lira, M., & Roso, A. (2014). Uma breve incursão aos primórdios da administração dos recursos humanos públicos: a importância de " The study of Administration", de Woodrow Wilson, 1897. *Contabilidad y Negocios*, 9(17), pp. 73-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281632446006>.
- Lourenço, A., Ferro, M., Castro, R., Gonçalves, R., Coroado, S., & Rodrigues, V. (2022). O Estado Regulador em Portugal, Evolução e desempenho. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa.

- Katsamunskaja, P. (2016). The Concept of Governance and Public Governance Theories. *Economic Alternatives*, 133-141. <https://ideas.repec.org/a/nwe/eajour/y2016i2p133-141.html>.
- Maciel, J. (2004). Serviços autárquicos e Empresas Municipais, um caso: "Águas de Gaia, EM". *Autárquica*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/841>
- Madureira, C. (2020). A reforma da Administração Pública Portuguesa e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *Ler História*. vol. 76, pp. 1-39. <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>.
- Maia, T. S., & Correia, P. M. (2022). Desafios da Implementação da Nova Gestão Pública. *Lex Humana* 14 (2), pp. 121-138. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189>.
- Mateus, I. (2018). *A Regulação e Concorrência no Sector elétrico angolano* (Tese de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/37456>.
- Matos, M. I. (2014). *O Estado Providência em Portugal e as políticas sociais: avaliação da implementação das cantinas sociais* (Tese de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/9008>.
- Medeiros, I., Terra, L., Santos, E., Pinto, R., & Santos, G. (2011, dezembro 7-9). *Estrutura organizacional e modelo de gestão*. IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul, Florianópolis. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26140/5.34.pdf>.
- Mendes, J. (2009). História do Abastecimento de Água a Coimbra, vol. I: 1889-1926, Coimbra, AC, Águas de Coimbra, E.E.M., 2007; vol. II: 1927-2007
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2018). Boletim do Trabalho. http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2018/bte32_2018.pdf
- Miranda, J. (2011, setembro 28). *Os Novos Paradigmas do Estado Social*. Instituto de Ciências Jurídico-políticas. XXXVII Congresso Nacional de Procuradores do Estado, Belo Horizonte. <https://www.icjp.pt/sites/default/files/media/1116-2433.pdf>.
- Moraes, L. A. (2008). Os modelos de estado e as características da jurisdição. *A Revista Eletrônica Do Curso De Direito Da UFSM*, 3(1), pp. 66-70. <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/6828/4144>.

- Nel, D. (2015). Pre and post NPM Public Administration, Management and Governance Reform, *Administration Publica*, 23(2). <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/ejc-adminpub-v23-n2-a5>.
- Nunes, A. J. (2012). O Estado Regulador e o "Modelo Social Europeu".
- Nunes, A. M. (2016). *Reformas na Gestão Hospitalar: Análise dos efeitos da empresarialização* (Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/12070>.
- Nunes, A. M. (2018). Reflexão teórica comparada sobre modelos de Gestão Pública. *Revista Brasileira de Administração Política*, 11(1), pp. 115-134. <https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/37384>.
- Oliveira, P. (2015). O Estado regulador e garantidor em tempos de crise e o direito administrativo da regulação. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 3 (1), p. 163-183. <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v3i1p163-183>.
- Osborne, S. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Nova Iorque: Routledge.
- Overman, S. (2016). Autonomous Agencies, Happy Citizens? Challenging the satisfaction claim. *Governance and international journal of policy, administration, and institutions*, 36(2). <https://doi.org/10.1111/gove.12207>.
- Pato, J. (2011). *História das políticas públicas de abastecimento e saneamento de águas em Portugal*. ERSAR. Lisboa.
- Peci, A., Pieranti, O., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: Convergências e contradições no contexto brasileiro. *O&S*, 15 (46), pp. 39-55. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>.
- Pedro, M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local* (Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal). Repositório comum, Instituto politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8196>.
- Pereira, B., & Ckagnazaroff, I. (2021). Contribuições para consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cad. EBAPE.BR*, 19 (1), pp. 111-122. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>

- Pereira, S. P., & Correia, P. M. (2020). Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: o Novo Serviço Público. *Lex Humana*, 12 (1), pp. 69-85. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>
- Pinto, E. (2010). Direito administrativo das autarquias locais. Coimbra Editora. Coimbra.
- Quintas, D., Mendes, I., Correia, P., & Serra, A. (2023). A Qualidade no setor público da saúde: a pandemia como propulsor de novos processos de modernização na área da saúde. *Synesis (ISSN 1984-6754)*, 15(3), 48-68. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2411>
- Reis, A. M. (2012). *Modelos de Governação e Parcerias Público-Privadas: o caso dos clusters em Portugal* (Tese de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4940>.
- Rodrigues, M. Â. (2009). Modelos de Gestão Pública: Tipologias de Governação. *Administração Pública Interface*, pp. 34-38. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/1872>
- Rodrigues, M. Â., Araújo, J. F., & Tavares, A. F. (2009). A prestação de serviços públicos nas autarquias locais. *Municipalismo*, pp. 77-122. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/6896>
- Santos, F. P. (2018). *A crise do Estado Social: a desconstrução do pensamento de um Estado Prestador na Proteção Social, no âmbito do Rendimento de Inserção Social, a partir do século XXI* (Tese de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra). <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/85776/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Santos, P., & Selig, P. (2014). Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. *Perspetivas em Ciência da Informação*, 19 (3), pp. 82-97. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/1818>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), pp. 348-369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.
- Secchi, L., Caeiro, J. C., & Pinto, R. R. (2022). Duzentos anos de reformas administrativas em Portugal e em Espanha:: da administração patrimonialista à gestionária. *Public Sciences & Policies*, 8(1). <https://doi.org/10.33167/2184-0644.cpp2022.8.1.1>.
- Silva, F. (2013). O Futuro do Estado Social. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

- Silva, M. M. (2014). *O impacto da reforma da administração local ao nível das competências das assembleias e câmaras municipais* (Tese de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7961>
- Silva, M. G. (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). Repositório institucional da Universidade Fernando Pessoa. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5952>
- Sobrinho, T. D. (2020). *Estado Regulador e Telecomunicações: o Brasil sob uma perspetiva portuguesa* (Tese de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa). Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/48052>.
- Sousa, F. J. (2011). *Empresarialização em contexto de governação local: a Leirisport, EM* (Tese de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração). Repositório Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/8766>.
- Sousa, N. A autonomia do poder local 40 anos de democracia local. (2017, novembro ,16) *XXXVI Colóquio Nacional da ATAM*, Elvas.
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Teixeira, P. A. C. (2018). *O setor da água em Portugal e a introdução da remunicipalização: o caso de Mafra* (Tese de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão). Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17380>.
- Teixeira, A., & Gomes, R. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista Serviço Público*, 70 (4), pp. 519-550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Teles, F. (2021). *Descentralização e poder local em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel do Santos.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28(8), 1243–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Klijn, E.H. (2012). Public Management and Governance: a comparison of two paradigms to deal with modern complex problems in D. Levi Faur (ed) *The handbook of governance*, Oxford: Oxford University Press: 201-214.

Klijn, E.H., J.F.M. Koppenjan. (2012). Governance network theory: past, present, and future. *Policy and Politics*, 40 (4): 187-206. [10.1332/030557312X655431](https://doi.org/10.1332/030557312X655431)

12.1. Diplomas Legais

Constituição da República Portuguesa. 1976. República Portuguesa, Assembleia da República. Artigo 267, n.º 1. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

[X](#)

Constituição da República Portuguesa. 1976. República Portuguesa, Assembleia da República. Artigo 267, n.º 2. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

[X](#)

Constituição da República Portuguesa. 1976. República Portuguesa, Assembleia da República. Artigo 237.º. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

[X](#)

Constituição da República Portuguesa. 1976. República Portuguesa, Assembleia da República. Artigo 238.º. <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

[X](#)

Constituição da República Portuguesa. 1976. República Portuguesa, Assembleia da República. Artigo 235.º, n.º 2. [https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.a](https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx)

[spx](#)

Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março. Diário da República n.º 73/1984, Série I de 1984-03-29. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/100-1984-661715>

Decreto-Lei n.º 260/76, de 8 de abril. Diário da República n.º 80/1976, Série I de 1976-04-08. https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/DL_260_76.htm

Decreto-Lei n.º 372/93, de 29 de outubro. Diário da República n.º 250/1993, Série I-A de 1993-10-29. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/372-1993-664316>

Lei n.º 79/77, de 25 de outubro. Diário da República n.º 248/1977, Série I de 1977-10-25. <https://files.dre.pt/1s/1977/10/24700/25642578.pdf>

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto. Diário da República n.º 168/2012, Série I de 2012-08-31.
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1792&tabela=leis&so_miole=

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto. Diário da República n.º 168/2012, Série I de 2012-08-31.
Artigo 5.º, n.º 1.
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1792&tabela=leis&so_miole=

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto. Diário da República n.º 168/2012, Série I de 2012-08-31.
Artigo 7.º, n.º 1.
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1792&tabela=leis&so_miole=

Decreto-Lei n.º 379/93, de 5 de novembro. Diário da República n.º 257/1993, Série I-A de 1993-11-05. https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/DL_379_93.htm

12.2. Webgrafia

Águas de Coimbra (2023). Museu da Água de Coimbra.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/educacao-ambiental/museu-da-agua-de-coimbra>

Águas de Coimbra (2022). Águas de Coimbra e APPACDM renovam protocolo.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias/728-aguas-de-coimbra-e-appacdm-renovam-protocolo>

Águas de Coimbra (2023). DOIS OPERÁRIOS (M/F) Equipa de Movimentação de Contadores - Referência: RE/004/2023.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias/786-dois-duas-2-operarios-as-equipa-de-movimentacao-de-contadores-emc-referencia-re-004-2023>.

Águas de Coimbra (2023). Informação aos fornecedores.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/documentacao/informacao-aos-fornecedores>.

Águas de Coimbra (2013). Estatutos. <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/estatutos>.

Águas de Coimbra (2021). Relatório e Contas 2021.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/documentacao/relatorio-e-contas>.

Águas de Coimbra (2022). Relatório e Contas 2022.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/documentacao/relatorio-e-contas>.

Águas de Coimbra (2023). Relatório e Contas 2023.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/documentacao/relatorio-e-contas>.

Águas de Coimbra (s.d). Referências Estratégicas.
<https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/referenciais>.

ERSAR (s.d). Programa de Controlo e Qualidade da Água da Entidade Reguladora de Serviços de Águas Residuais.
<https://www.ersar.pt/pt/o-que-fazemos/controlo-da-qualidade-da-agua/programas-de-controlo-da-qualidade-da-agua>.