

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Modelos de Gestão na Prestação de Serviços Públicos: Impacto na Qualidade e Eficiência dos Serviços Prestados a Nível Local

Afonso Manuel Catado Filipe

Mestrado em Economia e Políticas Públicas

Orientador:

Doutor Raul Lopes, Professor Associado,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Economia Política

Modelos de Gestão na Prestação de Serviços Públicos: Impacto na  
Qualidade e Eficiência dos Serviços Prestados a Nível Local

Afonso Manuel Catado Filipe

Mestrado em Economia e Políticas Públicas

Orientador:

Doutor Raul Lopes, Professor Associado,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

*Dedico esta dissertação aos meus irmãos mais novos, Matias e Sara, como símbolos do futuro. Que as descobertas académicas iluminem o nosso caminho com sabedoria e inspirem um amanhã brilhante.*



## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família. Mãe, pai, irmãos Alexandre, Matias e Sara, e às minhas avós Gracinda e Delfina, obrigado pelo apoio inabalável.

A todos os meus amigos, que são muitos, mas bons. Em particular aos que vinham trabalhar comigo para a Nova ou para a Biblioteca de São Domingos de Rana, João Robalo e ao Francisco Basílio.

Ao meu orientador, Professor Doutor Raul Lopes, pelo seu acompanhamento e orientação.

A todo o corpo docente do Mestrado em Economia e Políticas Públicas do ISCTE, pela partilha de valiosos conhecimentos.

Obrigado a todos por terem desempenhado um papel importante na minha jornada académica.



## **Resumo**

A dissertação investigou os modelos de gestão de serviços públicos em Portugal a nível local, com ênfase no transporte público rodoviário, abastecimento de água e gestão de resíduos. Foram analisados os modelos de gestão direta, gestão concessionada e gestão intermunicipal. Os resultados revelaram que a gestão intermunicipal predominou no transporte público, enquanto a gestão direta foi a escolha mais comum para o abastecimento de água em baixa e na gestão de resíduos em baixa. A opção por um determinado modelo de gestão não está fortemente ligada à afiliação política dos executivos municipais. As descobertas apontam para a necessidade de considerar as especificidades locais e as características de cada serviço ao escolher um modelo de gestão. A gestão concessionada destacou-se na qualidade do serviço, mas enfrentou desafios no investimento em infraestrutura. O estudo também identificou a escassez de dados e a falta de fiabilidade nas avaliações feitas pelas entidades. Além disso, abordou a transição de paradigmas na gestão pública, do New Public Management (NPM) para abordagens mais colaborativas e centradas no cidadão. A pesquisa salientou a necessidade de uma análise mais profunda das razões subjacentes aos resultados e das melhores práticas de gestão em cada modelo. Em última análise, a dissertação contribuiu para uma melhor compreensão da gestão de serviços públicos em Portugal, realçando a necessidade de adaptação de modelos internacionais à realidade local para otimizar a gestão desses serviços essenciais.

**Palavras-chave:** Serviços Públicos Locais; Gestão de Serviços Públicos; Administração Pública; Transporte público rodoviário; Abastecimento de água; Gestão de resíduos

**JEL Classification System:** H830 - Administração Pública; Contabilidade e Auditoria do Setor Público; H760 - Governo Estadual e Local: Outras Categorias de Despesas





## **Abstract**

The dissertation investigated the management models of public services in Portugal at the local level, with a focus on public road transportation, water supply and waste management. The management models of in-house management, outsourced management and intermunicipal management were analyzed. The results revealed that intermunicipal management predominated in public transportation, while in-house management was the most common choice for low-level water supply and low-level waste management. The choice of a specific management model is not strongly linked with the political affiliation of municipal executives. The findings suggest the need to consider local specifics and the characteristics of each service when choosing a management model. Outsourced management stood out in terms of service quality but faced challenges in infrastructure investment. The study also identified a lack of data and reliability in assessments by the authorities. Furthermore, it addressed the transition of paradigms in public management, from New Public Management (NPM) to more collaborative and citizen-centered approaches. The research emphasized the need for a deeper analysis of the underlying reasons for the results and best management practices in each model. Ultimately, the dissertation contributed to a better understanding of public service management in Portugal, highlighting the need to adapt international models to the local context to optimize the management of these essential services.

**Keywords:** Local Public Services; Public Service Management; Public Administration; Road Public Transportation; Water Supply; Waste Management

**JEL Classification System:** H830 - Public Administration; Public Sector Accounting and Audits; H760 - State and Local Government: Other Expenditure Categories



## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de quadros e figuras.....	xi
Glossário de siglas.....	xiii
Introdução.....	15
Capítulo 1 - Revisão de literatura.....	21
1.1. Introdução à gestão pública.....	21
1.2. Do Modelo Burocrático ao New Public Management.....	23
1.3. O pós New Public Management.....	28
1.4. O caso de Portugal.....	32
Capítulo 2 - Os serviços públicos de transporte, abastecimento de água e gestão de resíduos	35
2.1. O setor da água e resíduos.....	35
2.2. O setor dos transportes público rodoviário de passageiros.....	37
Capítulo 3 - Metodologia.....	43
Capítulo 4 - Resultados.....	47
4.1. Panorama dos Serviços Públicos em Portugal.....	47
4.2. Descrição de resultados.....	49
4.2.1. Resultados nos transportes.....	50
4.2.2. Resultados no abastecimento de água em baixa.....	55
4.2.3. Resultados da gestão de resíduos em baixa.....	59
Capítulo 5 - Considerações Finais.....	63
5.1. Discussão.....	63
5.2. Conclusão.....	67
Fontes.....	71
Referências Bibliográficas.....	73
Anexo.....	77



## **Índice de quadros e figuras**

Tabela 2.1 – Tarefas e competências das Autoridades de Transportes .....	39
Tabela 4.1. – Resultados da gestão direta nos transportes .....	50
Tabela 4.2. – Resultados da gestão intermunicipal nos transportes .....	51
Tabela 4.3. – Resultados da gestão concessionada nos transportes .....	53
Figura 4.1. - Avaliação global da gestão direta no abastecimento de água.....	56
Figura 4.2. – Avaliação global da gestão concessionada no abastecimento de água.....	57
Figura 4.3. – Avaliação global da gestão intermunicipal no abastecimento de água.....	58
Figura 4.4. – Avaliação global da gestão direta na gestão de resíduos .....	59
Figura 4.5. – Avaliação global da gestão intermunicipal na gestão de resíduos.....	60



## **Glossário de siglas**

*AML* - Área Metropolitana de Lisboa

*AP* – Administração Pública

*CDS-PP* - Centro Democrático e Social - Partido Popular

*CE* - Comissão Europeia

*CDU* - Coligação Democrática Unitária

*CIM* - Comunidade Intermunicipal

*ERSAR* - Entidade Reguladora de Serviços de Águas e Resíduos

*EPAL* - Empresa Pública de Águas de Livres

*NPG* - New Public Governance

*NPM* - New Public Management

*NPS* - New Public Service

*PS* - Partido Socialista

*PSD* - Partido Social Democrata

*RJSP* - Regime Jurídico do Serviço Público

*SIG* - Serviços de Interesse Geral

*SIEG* - Serviços de Interesse Económico Geral

*UE* - União Europeia





## **Introdução**

O objetivo desta dissertação é analisar detalhadamente a prestação de serviços públicos a nível local em Portugal, com um foco específico nos setores de transporte público, abastecimento de água e gestão de resíduos. Serão examinados os diversos modelos de gestão utilizados, nomeadamente a gestão direta, a gestão concessionada e a gestão intermunicipal, com o propósito de avaliar de que forma cada um destes modelos influencia a qualidade e eficiência desses serviços. Essa análise proporcionará uma compreensão abrangente das práticas de gestão pública destes serviços nos municípios portugueses.

Os serviços de transporte público rodoviário, de abastecimento de água e gestão de resíduos são exemplos de serviços essenciais que exigem a intervenção das autoridades públicas para garantir o seu adequado funcionamento. Esses serviços são de interesse coletivo e têm um impacto significativo na qualidade de vida dos cidadãos e no funcionamento das comunidades. Com a crescente descentralização administrativa, a gestão eficiente e eficaz desses serviços ao nível local ganha ainda mais importância. A transferência de competências e responsabilidades para as entidades locais coloca uma maior ênfase na capacidade de gestão dessas instituições para assegurar a prestação adequada dos serviços públicos à população (Jedynak & Wąsowicz, 2021).

Em Portugal, observamos uma clara tendência na prestação dos serviços de abastecimento de água e gestão de resíduos por meio da gestão direta, o que implica que esses serviços são administrados diretamente pelas estruturas burocráticas locais. Esta abordagem abrange não apenas os serviços municipais tradicionais, mas também envolve empresas municipais e serviços municipalizados, embora essas duas últimas formas representem, em certa medida, uma tentativa de contornar algumas das complexidades inerentes à burocracia local.

As empresas municipais são organizações autónomas de propriedade dos municípios. No entanto, para efeitos deste estudo, consideramos a gestão dessas empresas como uma forma de gestão direta, uma vez que os executivos municipais exercem um nível de controlo semelhante ao que teriam sobre os serviços administrados diretamente. É relevante destacar que as empresas municipais estão sujeitas a um quadro legal distinto, e as diferenças em relação aos serviços municipais podem abranger áreas como financiamento, custos de transação, supervisão, regulamentação laboral, a capacidade de gerar lucros e o risco de falência (Voorn et al., 2017). O conceito subjacente às empresas municipais é combinar os benefícios associados às empresas privadas, como a busca pela eficiência, com os padrões de qualidade de serviço

exigidos no setor público (Jedynak & Wąsowicz, 2021). A criação de empresas municipais representa uma manifestação dos princípios do New Public Management (NPM), uma vez que coloca um foco em alcançar resultados eficazes em detrimento dos procedimentos formais (Tavares & Camões, 2007).

Outra alternativa à administração burocrática local são os serviços municipalizados. A municipalização desses serviços implica que a sua gestão tenha uma abordagem empresarial e uma organização autónoma sob a alçada da administração municipal. Os serviços municipalizados têm os seus próprios orçamentos, embora o seu financiamento seja assegurado pelo orçamento municipal.<sup>1</sup>

A gestão intermunicipal ocorre quando os municípios delegam a prestação de determinados serviços públicos às entidades intermunicipais, que incluem duas áreas metropolitanas e 21 comunidades intermunicipais, bem como a associações de municípios de fins específicos. Esse nível de prestação de serviços públicos e implementação de políticas públicas, também conhecido como nível sub-regional, é caracterizado por uma considerável heterogeneidade. Enquanto as entidades intermunicipais têm limites geográficos definidos de acordo com as NUTS III, as associações de municípios não estão restritas por fronteiras geográficas, mas sim por critérios funcionais (Agência para o Desenvolvimento e Coesão [AD&C], 2018).

No que diz respeito à gestão intermunicipal, essa abordagem pode resultar em ganhos de eficiência devido às economias de escala, além de poder contribuir para a redução da corrupção, uma vez que afasta os decisores políticos dos municípios do processo de tomada de decisão, envolvendo um maior número de partes interessadas. No entanto, também é importante notar que essa forma de gestão pode levar a uma redução na responsabilização (accountability), complicar o processo decisório e aumentar os custos de monitorização. Antes de decidir pela cooperação intermunicipal, é crucial avaliar se os benefícios da prestação conjunta compensam os custos de transação associados (Allers & de Greef, 2018; Blaeschke & Haug, 2018). Para os municípios de pequena ou média dimensão que desejam concessionar serviços, a cooperação intermunicipal também pode proporcionar benefícios em termos de eficiência (Blaeschke & Haug, 2018). Nesta dissertação, incluímos as concessões a nível intermunicipal na categoria de gestão intermunicipal, não na de gestão concessionada, uma vez que a análise se concentra na tomada de decisão a nível municipal e não nas opções políticas de âmbito supramunicipal.

---

<sup>1</sup> Artigo 9.º da Lei n.º 50/2012. (2012). Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais. Diário da República, Série I, 169, 2012-08-31

A gestão concessionada envolve a entrega da administração de um serviço a uma empresa, que, no contexto deste estudo, representa empresas de natureza privada. Este processo ocorre através de um contrato de concessão, que é atribuído após a realização de um concurso público. O contrato de concessão estipula os direitos e obrigações da empresa concessionária, abrangendo aspetos como a fórmula de atualização anual das tarifas no setor das águas (Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos [ERSAR], 2022) e os métodos de partilha das receitas provenientes dos títulos de transporte<sup>2</sup>.

Alguns estudos sugerem que as concessões podem resultar em poupanças sem comprometer a qualidade, enquanto as poupanças nas soluções intermunicipais parecem estar mais relacionadas com fatores internos na organização dessas soluções (Bel & Gradus, 2018).

A contratação de serviços públicos locais com entidades privadas foi uma tendência na Europa durante a década de 90, e inicialmente, os estudos demonstraram grandes poupanças que, ao longo dos anos, foram diminuindo (Voorn et al., 2017). Essa tendência também se observou em Portugal nas últimas três décadas, à medida que a Administração Pública portuguesa passou por profundas transformações, incluindo a implementação de reformas do tipo NPM, que envolveram a aplicação de diferentes formas de privatização de serviços públicos (Madureira, 2020).

O NPM, bem como o antecessor Public Administration e seus sucessores New Public Service (NPS) e New Public Governance (NPG), representam paradigmas na implementação de políticas públicas e na oferta de serviços públicos (Osborne, 2010). O NPM, com as suas ênfases na eficiência, resultados mensuráveis e na introdução de elementos do setor privado na gestão pública, representou uma mudança significativa na forma como os serviços públicos eram concebidos e entregues. No entanto, ao longo dos anos, o NPM mostrou falhas em diversos aspetos, especialmente no que diz respeito à necessidade de sustentabilidade das políticas económicas, sociais e ambientais, que exigem uma coordenação de estratégias de vários setores (Bovaird & Löffler, 2003).

À medida que entramos no século XXI, observamos uma transição em direção a abordagens mais colaborativas e centradas no cidadão, como o NPS e o NPG. Esses modelos enfatizam a participação cidadã, a colaboração entre diferentes partes interessadas e a busca pelo interesse público compartilhado. Essa mudança reflete uma compreensão crescente da complexidade da

---

<sup>2</sup> Conforme o Regulamento (CE) n.º 1370/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2007

prestação de serviços públicos e da necessidade de envolver ativamente os cidadãos na governança.

Durante os períodos do NPM, houve uma tendência para a privatização dos serviços públicos prestados a nível local, muitas vezes através de concessões. No entanto, desde o início do século XXI, observamos uma tendência oposta em direção à remunicipalização (Jedynak & Wąsowicz, 2021; Mayol & Saussier, 2021). Nos anos 2000, já se observava na Europa um aumento na reversão de concessões por parte dos municípios, em vez da celebração de novos acordos (Voorn et al., 2017).

Esta dissertação também tem como objetivo analisar os desafios que Portugal enfrenta em relação à qualidade e eficiência dos serviços públicos, tendo em conta as tendências globais e as mudanças na gestão pública. A investigação visa proporcionar uma visão abrangente da evolução da Administração Pública em Portugal, realçando a importância de adaptar modelos internacionais à realidade local.

A qualidade dos serviços públicos pode ser avaliada de várias maneiras, incluindo a conformidade com normas e contratos, a capacidade do serviço em satisfazer as necessidades dos cidadãos, a capacidade de alinhar inputs, processos, outputs e outcomes, a capacidade de exceder as expectativas dos utilizadores e a capacidade de criar uma ligação emocional com os mesmos (Bovaird & Löffler, 2003).

Começámos por analisar a situação nacional da prestação destes serviços públicos em Portugal. Verificámos que, no caso dos transportes públicos rodoviários, a opção mais comum é a transferência de competências para a Autoridade de Transportes a nível supramunicipal, ao contrário do que ocorre nos outros dois serviços sob análise. No que diz respeito ao abastecimento de água e à gestão de resíduos, a gestão direta surge como a tendência predominante, sendo de realçar a ausência de exemplos de gestão concessionada na gestão de resíduos em Portugal. Procurámos igualmente investigar se existe uma tendência ideológica subjacente a um modelo de gestão específico e verificámos que não há uma opção política claramente associada a um partido político específico. No entanto, é relevante mencionar que o Partido Socialista (PS) é aquele que mais frequentemente opta pela gestão intermunicipal na gestão do abastecimento de água, embora essa tendência não seja evidente em relação a outros serviços.

Para comparar os serviços públicos de transporte rodoviário, utilizámos diversos indicadores constantes nos relatórios anuais que avaliam o desempenho e o cumprimento das

obrigações de serviço público, que as Autoridades de Transportes são obrigadas a preparar e divulgar. No entanto, enfrentámos desafios substanciais devido à escassez de publicação destes indicadores, à disparidade nos métodos de cálculo de alguns deles e à presença de dados menos confiáveis quando comparados com os de outras entidades.

No que respeita aos serviços de abastecimento de água e gestão de resíduos, optámos por utilizar os indicadores fornecidos pela Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR), construídos com base nos dados solicitados às entidades gestoras dos serviços. Estes indicadores proporcionam uma visão abrangente da acessibilidade aos serviços, da sustentabilidade económica, da qualidade da prestação dos serviços e da adequação dos recursos alocados.

Os resultados da pesquisa na literatura, que compara a prestação direta de um serviço por um município com a prestação por uma entidade privada, têm revelado uma diversidade de conclusões e, no que diz respeito à cooperação intermunicipal, os estudos disponíveis ainda são limitados (Bel & Gradus, 2018). Esta questão reveste-se de particular importância numa época em que a descentralização de competências para os municípios está em destaque, exigindo destes uma gestão pública mais eficiente e de maior qualidade.

Este estudo pretende contribuir para a melhoria da prestação de serviços públicos a nível local, ao recorrer a dados de serviços já sob a responsabilidade dos municípios e ao relacioná-los com a literatura internacional. O seu propósito é proporcionar uma base sólida para a tomada de decisões informadas pelas autoridades municipais, promovendo uma gestão mais eficiente desses serviços essenciais.

Esta perspetiva torna-se ainda mais relevante numa altura em que se exige aos municípios um desempenho de excelência na administração pública, sendo crucial que as decisões sejam baseadas em evidências sólidas e conhecimento atualizado.



## **Capítulo 1 - Revisão de literatura**

### **1.1. Introdução à gestão pública**

Segundo Pollitt e Bouckaert (2011), a reforma da gestão pública consiste em “alterações deliberadas às estruturas e processos das organizações do sector público com o objetivo de as pôr (de certa forma) a funcionar melhor”. As “estruturas e processos” englobam estruturas organizacionais da Administração Pública (ministérios ou agências) e os processos relacionados com os funcionários públicos, assim como os serviços públicos prestados e as organizações responsáveis por fornecê-los. A expressão “pôr a funcionar melhor” é a referência para o propósito de qualquer reforma na gestão pública. A expressão “de certa forma” é utilizada como referência para a decisão que se toma entre diferentes objetivos políticos, que muitas vezes são conflitantes entre si.

Importa salientar alguns aspetos com relevância no processo de reforma, segundo Bilhim (2021). A adequação ao ambiente, cultura, valores e estruturas de poder de cada país é fundamental quando se aplicam reformas que obtiveram êxito em contextos diferentes, uma vez que o cenário específico de cada país afeta os resultados da reforma. A legitimidade da liderança desempenha um papel crucial, pois pode deparar-se com resistência por parte de grupos de interesse específicos, como sindicatos e ordens profissionais, tornando imprescindível que a reforma conquiste o apoio dos media, trabalhadores e dirigentes. A liderança, portanto, assume um papel fundamental na condução efetiva da reforma, garantindo a aceitação e a participação ativa dos diversos stakeholders no processo. A perceção da sociedade também é relevante. A implementação da reforma pode ser facilitada se houver uma perceção da sociedade para a existência de uma situação de emergência ou crise. O autor sugere que as reformas sejam conduzidas, nos sistemas parlamentares, por governos majoritários durante o primeiro ano do seu mandato. As mudanças frequentemente requerem que as pessoas saiam da sua zona de conforto, o que pode ser encarado como uma ameaça ao status quo. Assim, é essencial gerir cuidadosamente as expectativas dos intervenientes no processo. Por fim, é crucial avaliar os resultados ou impactos das reformas, embora isso nem sempre ocorra com frequência.

Contudo, a avaliação das reformas de larga escala é frequentemente complexa. Desde o momento da definição das políticas, estas podem revelar-se confusas e incoerentes nos seus objetivos ou um determinado problema pode requerer várias políticas distintas, com diferentes stakeholders a terem visões diversas sobre a reforma. As mudanças nas estruturas são

constantes, o que pode implicar alterações na gestão de topo, nos métodos de trabalho, nos indicadores de desempenho, entre outros. As avaliações frequentemente iniciam-se tardiamente, o que dificulta uma visão clara do período pré-reforma para os avaliadores, e antes de estar concluída, muitas vezes, a política já mudou. Além disso, pode faltar vontade política para a realização da avaliação, especialmente quando a reforma é politicamente sensível. Do ponto de vista prático e político, alterações na reforma podem revelar-se inexecutáveis, o que deixa os avaliadores com pouca margem de manobra (Pollitt e Bouckaert, 2011).

Em Portugal a União Europeia (UE) exerce uma influência significativa na gestão dos serviços públicos e nas reformas da Administração Pública nos últimos anos. (AD&C, 2018; Bilhim, 2021). Segundo Bilhim (2021), as reformas dos últimos anos foram caracterizadas por serem de “caráter reativo, assimétrico e fragmentário”, sendo fortemente influenciadas pela pressão externa e pela necessidade de equilibrar as finanças públicas. Nesse contexto, é importante analisar as orientações da UE. Os serviços de interesse geral (SIG) assumem um papel crucial na garantia da coesão social e territorial, pilares do desenvolvimento da UE<sup>3</sup>. Através da comunicação intitulada “Um enquadramento de qualidade para os serviços de interesse geral na Europa” (Comissão Europeia [CE], 2011), a UE reforça a visão de que a aplicação da concorrência pode trazer benefícios significativos, permitindo maior possibilidade de escolha, diversificação de propostas de preços e qualidade dos serviços. A comunicação aborda especificamente o setor dos transportes, defendendo a atribuição de contratos de serviço público através de concursos públicos.

A Comissão Europeia (CE) considera que a expressão "Serviço Público" é utilizada de forma ambígua, podendo referir-se a um serviço prestado ao público em geral e/ou de interesse público, ou ser usada para descrever a atividade das entidades do setor público (Jedynak & Wąsowicz, 2021). Em resposta a essa ambiguidade, a CE opta por utilizar o termo "Serviços de Interesse Geral" (SIG) para categorizar os serviços que as autoridades públicas dos Estados-Membros classificam como sendo de interesse geral e, portanto, sujeitos a obrigações específicas de serviço público (CE, 2011).

Dentro do escopo desta dissertação, os serviços analisados - transporte público rodoviário, abastecimento de água e gestão de resíduos - pertencem a uma subcategoria dos SIG, denominada Serviços de Interesse Económico Geral (SIEG) (Jedynak & Wąsowicz, 2021). Os SIEG compreendem "atividades económicas que satisfazem atribuições de interesse geral que

---

<sup>3</sup> art.º 2 do Tratado de Lisboa (2007)



não poderiam ser satisfeitas pelo mercado (ou que só o poderiam ser em condições diferentes em termos de qualidade, segurança e acessibilidade de preços, igualdade de tratamento e acesso universal) sem uma intervenção pública" (CE, 2011).

Além dos SIEG, a Comissão Europeia também categoriza os Serviços de Interesse Geral em outras duas vertentes: os serviços não-económicos, que são prestados gratuitamente, e os serviços sociais de interesse geral, que englobam tanto atividades económicas como não-económicas e têm como objetivo atender às necessidades da população mais vulnerável sob os princípios da solidariedade e igualdade de acesso (CE, 2011; Jedynek & Wąsowicz, 2021).

Neste ponto de introdução à gestão pública, é relevante abordar a análise da institucionalização dos modelos de gestão. Ou seja, examinar o nível de legitimidade que um determinado modelo possui em determinada organização ou no meio académico. A institucionalização é um processo em constante evolução, que envolve compreender o grau de consolidação de determinadas ideias e se esse processo inclui a substituição de ideias antigas por novas. Os novos paradigmas podem alcançar a institucionalização ao fornecer melhores explicações empíricas ou ao persuadir os responsáveis pela tomada de decisões de que as práticas desse modelo são superiores (Reiter & Klenk, 2019).

Uma das principais tarefas da administração pública é a prestação de serviços públicos ou serviços de interesse geral. Durante o período do Public Administration, poderíamos afirmar que os serviços públicos são aqueles serviços prestados pela administração pública no âmbito do Estado-Providência. Com o surgimento do NPM, o Estado/AP já não é o único prestador de serviços públicos (Jedynek & Wąsowicz, 2021).

## **1.2. Do Modelo Burocrático ao New Public Management**

O modelo burocrático de administração, também conhecido como Public Administration, dominou nas democracias ocidentais ao longo do século XX, sendo fundamentado na teoria da burocracia de Max Weber (Araújo, 2013). Esse modelo tinha o propósito de romper com o modelo de Estado antecessor, no qual os funcionários da administração estavam a serviço do rei, em vez do Estado de Direito. A busca por tornar os funcionários mais independentes e neutrais, verdadeiramente dedicados ao Estado e ao interesse público, impulsionou o desenvolvimento da burocracia (Ferraz, 2013).

O modelo burocrático é caracterizado por estruturas organizacionais hierarquizadas de carácter formal, com normas e procedimentos exaustivos e padronizados. Os funcionários são orientados para o cumprimento rigoroso de normas e processos e são recrutados por meio de concursos públicos, com exceção dos dirigentes, e passam por um processo de profissionalização. A dominação da lei, bem como o papel central desempenhado pela burocracia na elaboração e implementação de políticas, são elementos fundamentais que permeiam esse paradigma. A separação clara entre a política e a administração também é uma característica marcante desse modelo de gestão pública, tornando-o uma estrutura organizacional formal e hierarquizada (Ferraz, 2013).

Durante o período do Estado providência, caracterizado pela expectativa de que o Estado deveria prover a todas as necessidades sociais e económicas do cidadão, o modelo Public Administration foi concebido para alcançar esse objetivo ambicioso. No entanto, era uma visão idealista que enfrentou desafios significativos, e tanto o Modelo Burocrático quanto o Estado providência começaram a enfrentar crescente oposição (Osborne, 2006).

Esse paradigma tem a capacidade de explorar a natureza essencialmente política da implementação de políticas públicas e da prestação de serviços públicos, nomeadamente, reconhece a complexidade do processo de elaboração e implementação das políticas. No entanto, enfrenta dificuldades na incorporação das influências dos diferentes stakeholders que afetam a implementação. Observa-se a ausência de uma clara vontade de explorar os subprocessos da implementação das políticas públicas, o que acaba por refletir-se na prestação dos serviços públicos (Osborne, 2010). Essa situação abriu caminho para o surgimento do New Public Management (NPM), uma abordagem alternativa na gestão pública.

O NPM, em português também conhecido como Nova Gestão Pública, tem sido amplamente reconhecido como um sucesso na gestão pública desde o trabalho seminal de Hood em 1991 (Funck & Karlsson, 2020). Muitos autores destacam que os anos 1980 foram marcados por uma mudança significativa do paradigma do Public administration para o New Public Management (Radnor et al, 2022). Na literatura, é comum perceber o NPM como uma transformação da forma como a Administração Pública opera, baseada na implementação de ideias de gestão do setor privado nos serviços públicos (Lapiente & Van de Walle, 2020). A influência da evolução da literatura da gestão privada teve um impacto na Administração Pública, nomeadamente na busca por técnicas com o objetivo de obter maior eficiência (Araújo, 2013).

Na verdade, há uma percepção difundida do setor público, principalmente nas democracias ocidentais, como sendo caracterizado por uma estrutura estática, hierarquizada, demasiado grande e ineficiente. O NPM surge como uma resposta a esse cenário, procurando eliminar essas características indesejáveis do setor público (Lapiente & Van de Walle, 2020; Van De Walle & Hammerschmid, 2011). Esta reforma pode ser vista como uma identificação ideológica com o mundo do empresarial e o desejo de imitar as suas abordagens para a organização, coordenação e gestão. (Hyndman & Lapsley, 2016).

O surgimento do NPM está associado a quatro "megatendências" de acordo com Hood (1991), que desempenharam papéis fundamentais na concepção e evolução desse novo modelo de gestão pública. Essas "megatendências" incluem o abrandamento das despesas e a redução do pessoal do setor público, numa busca pela eficiência e contenção de gastos; a privatização (total ou parcial) e afastamento de serviços das instituições tradicionais, seguindo uma lógica de subsidiariedade; o desenvolvimento da automatização, especialmente no âmbito das tecnologias da informação, otimizando a produção e distribuição de serviços públicos; e, por fim, o desenvolvimento de uma agenda mais internacional, com um foco crescente em questões gerais de gestão pública, concepção de políticas, estilos de tomada de decisão e cooperação intergovernamental. Essas "megatendências" contribuíram para moldar o cenário em que o NPM emergiu e influenciaram a sua adoção e implementação em diversas esferas da administração pública em diferentes países, incluindo Portugal.

O NPM é caracterizado por uma gestão profissional, pela explicitação das medidas de performance, pela ênfase nos resultados, pela fragmentação das grandes unidades administrativas, pela competição entre agências, pela adoção de estilos de gestão empresarial e pela insistência em fazer mais com menos recursos (Hood, 1991; Rocha, 2013). Essencialmente, o NPM parte do pressuposto de que as organizações públicas são inerentemente ineficientes, o que leva a que qualquer reforma administrativa deva privatizar todas as atividades que possam ser desenvolvidos pelo setor privado. Neste sentido, dá-se primazia ao mercado e recorre-se a vários mecanismos, como o contracting-out ou os vouchers, para envolver o setor privado. O outsourcing, que inclui as concessões de serviços públicos a privados, também é uma característica fundamental do New Public Management e representa uma forma de trazer as práticas do privado para a prestação de serviços públicos (Alonso et al., 2015; Elkomy et al., 2019).

Para atingir os resultados desejados, é importante considerar os cidadãos, utilizadores dos serviços públicos, como clientes. Os resultados alcançados são acompanhados por indicadores de performance que medem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Toda essa reforma implica alterações na estrutura organizativa, na definição de objetivos e a criação de sistemas de informação que permitam a avaliação adequada do desempenho (Rocha, 2013).

A introdução das ideias do NPM pode resultar em benefícios económicos de curto prazo e ganhos em termos de eficiência. Contudo, é importante reconhecer que também podem surgir problemas de coordenação e fragmentação devido à ênfase na descentralização e desagregação dos organismos públicos. A redução de organismos multifuncionais em entidades menores e mais especializadas, muitas vezes seguida pela privatização ou transferência para o terceiro setor, visa promover a competitividade. No entanto, essa fragmentação deliberada pode levar a novos desafios de coordenação e substitui os “silos” tradicionais por diferentes tipos de “silos” organizacionais que podem dificultar a cooperação eficiente (Van De Walle & Hammerschmid, 2011). Estes problemas associados ao NPM podem também afetar a capacidade dos cidadãos em resolverem problemas sociais porque aumenta radicalmente a complexidade institucional e política (Dunleavy et al., 2006).

De acordo com Dunleavy et al. (2006), o NPM compreende três grandes componentes: incentivação, competição e desagregação. A *incentivação* consiste em recompensar especificamente a performance dos funcionários públicos, direções ou fornecedores de serviços externos (Lapuente & Van de Walle, 2020). A *competição*, por sua vez, implica a separação do financiamento da prestação de serviços, de modo a permitir a existência de mais potenciais prestadores. Além disso, o NPM também promove a competição interna. Já a *desagregação* está relacionada com a divisão das grandes hierarquias do setor público, visando torná-las mais horizontais. Essa desagregação implica também uma melhoria dos sistemas de informação e gestão para facilitar o controlo.

O NPM está estreitamente relacionado com a perspetiva da Escolha Pública. Essa abordagem teórica fundamenta-se na premissa de que o comportamento humano é predominantemente orientado pelos interesses próprios. Sob a perspetiva da Escolha Pública, os governos são analisados à luz de modelos de mercado e clientes, oferecendo um enquadramento intelectual para orientar a redução do tamanho e dos custos do governo. Nesse sentido, a Escolha Pública influencia diretamente a forma como o NPM concebe e estrutura as suas reformas, enfatizando a eficiência, a concorrência e o foco nas necessidades individuais e

dos cidadãos, com o objetivo de melhorar o desempenho do setor público (Denhardt & Denhardt, 2000).

O NPM representa um conjunto diversificado de tendências nas reformas do setor público, incorporando várias teorias e perspectivas. No entanto, devido à aplicação híbrida de elementos do NPM em conjunto com abordagens não-NPM em muitas reformas administrativas em diferentes países, torna-se desafiante avaliar o impacto específico do NPM nessas transformações (Van De Walle & Hammerschmid, 2011).

De facto, a avaliação empírica do impacto do NPM na prestação de Serviços Públicos é limitada e não fornece evidências conclusivas para sustentar tanto os argumentos catastrofistas quanto os de grande sucesso. É irónico observar essa falta de avaliações, uma vez que o próprio NPM defende a melhoria das técnicas de avaliação e o uso de indicadores de performance para aprimorar as políticas públicas (Alonso et al., 2015).

A escassez de estudos empíricos robustos dificulta a compreensão completa dos efeitos das reformas baseadas no NPM nos serviços públicos. No entanto, os estudos disponíveis até ao momento sugerem que os resultados variam de acordo com os contextos nacionais, as especificidades das reformas implementadas e outros fatores situacionais (Lapunte & Van de Walle, 2020).

Não existe um pacote de reformas do NPM pronto a ser aplicado, uma vez que a tradição administrativa de cada país influencia a forma como as reformas são implementadas, independentemente das pressões isomórficas que possam existir (Mohr et al., 2020). Portugal é comumente enquadrado no perfil administrativo de tradição napoleónica, juntamente com Espanha, França, Itália e Grécia. Este perfil caracteriza-se por ser um Estado de direito com uma distinta separação entre o Estado e a sociedade, um governo unitário e centralizado, e um poder local relativamente fraco (Funck & Karlsson, 2020).

É relevante sublinhar que, para além da tradição administrativa, Lapunte & Van de Walle (2020) destacam que diversas condições institucionais podem exercer influências significativas nas reformas fundamentadas no NPM. Entre essas condições, incluem-se a capacidade do Estado, os mecanismos de prestação de contas e as características das entidades públicas e dos funcionários. Em outras palavras, fatores como o nível de burocracia, a imparcialidade, as normas de transparência ou a experiência prévia dos funcionários e líderes no setor privado constituem igualmente fatores determinantes para o êxito do NPM.

Portanto, podemos afirmar que a implementação do NPM vai além da adoção de novas ideias de gestão, pois representa uma visão transformadora do papel do Estado e do indivíduo na sociedade. A abordagem do NPM inclui uma série de ideias como a desregulação, privatização e concessão, com o objetivo de promover um Estado mais pequeno, onde os interesses individuais ganham destaque sobre os coletivos. Essa perspectiva, muitas vezes associada ao pensamento neoliberal, pode ser considerada como um estímulo ao espírito empreendedor na Administração Pública, mas ao mesmo tempo levanta questões sobre a coesão social e a equidade (Van De Walle & Hammerschmid, 2011).

### **1.3. O pós New Public Management**

Concluir se o NPM resultou ou não é uma tarefa complexa. Ao analisar o NPM, políticos e alguns académicos frequentemente abordam o tema com predisposições prévias favoráveis ou desfavoráveis em relação a essa abordagem da gestão pública. Esses preconceitos podem influenciar a sua interpretação e avaliação do NPM, levando a análises enviesadas e potencialmente limitadas nos seus resultados e impactos. Além disso, a avaliação de reformas de gestão pública em larga escala é uma tarefa igualmente complicada. Mesmo que os governos estejam interessados em conduzir uma avaliação rigorosa, nem sempre é possível alcançá-la devido a vários desafios metodológicos e práticos. (Pollitt & Bouckaert, 2011).

No entanto, é certo que o NPM foi altamente criticado. As principais objeções estão relacionadas com o seu foco excessivo nos resultados e na eficiência dos serviços, em detrimento de outros valores públicos cruciais, como a equidade e os princípios democráticos (Reiter & Klenk, 2019). Devido a essas críticas, alguns especialistas argumentam que o NPM, sofreu um enfraquecimento substantivo e “morreu na água”. No entanto, paradoxalmente, as suas ideias continuam amplamente disseminadas e institucionalizadas em várias esferas administrativas e políticas (Dunleavy et al., 2006).

É importante reconhecer que identificar o modelo de gestão pública dominante em determinado país pode ser uma tarefa complexa, uma vez que elementos de cada modelo coexistem e se sobrepõem (Osborne, 2010). Certas tendências podem surgir em algumas nações, ao passo que são criticadas em países pioneiros. Por exemplo, a mercantilização dos serviços públicos parece ter perdido apoio nos países mais industrializados, exceto quando é considerada para resposta pragmática a problemas imediatos ou oportunidades específicas de

melhoria. Enquanto em países em desenvolvimento, essa tendência pode estar em ascensão (Dunleavy et al., 2006).

É relevante notar que uma tendência de reforma raramente substitui por completo as características e as tradições político-administrativas de um país. Mesmo em nações anglo-saxônicas, consideradas como grandes implementadoras do NPM, a introdução dessas reformas não eliminou completamente os traços do Modelo Burocrático. O mesmo se aplica às tendências que sucederam o NPM, revelando que as mudanças no cenário da gestão pública não ocorrem de forma radical e abrangente, mas sim de maneira mais gradual e adaptada às particularidades de cada contexto (Christensen & Laegreid, 2008; Pollitt & Bouckaert 2011).

As novas tendências incluem o New Public Service (NPS) e o New Public Governance (NPG). Ambos apresentam características mais normativas do que os modelos anteriores, além de partilharem semelhanças na filosofia e na origem dos conceitual (Sriram et al., 2019).

O NPS, apresentado por Denhardt & Denhardt (2000), é concebido como uma abordagem que enfatiza o “servir em vez de dirigir”, representando uma mudança significativa no papel do governo em relação à sociedade. Segundo este modelo, o governo tem a responsabilidade de ajudar os cidadãos a se articularem e a alcançarem os seus interesses, em vez de tentar controlar e dirigir a sociedade de forma centralizada. Nesse contexto, o Governo já não se encontra no comando absoluto, e muitas vezes, não faz sentido que as políticas públicas sejam resultado exclusivo de decisões governamentais, uma vez que existem diversos intervenientes e opiniões envolvidas.

O objetivo central do New Public Service é o interesse público, e para atingi-lo, é crucial criar arenas onde os cidadãos possam partilhar valores e fomentar o interesse público. A ideia de democracia também está muito presente neste modelo, ressaltando a importância da participação, colaboração e sentimento de comunidade. Dessa forma, o NPS distingue-se do NPM, pois o interesse público é construído a partir de valores partilhados, em vez de ser uma simples soma de interesses individuais (Denhardt & Denhardt, 2020).

Uma das principais distinções do New Public Service em relação ao NPM é a forma como encara a relação com o setor público. Enquanto o NPM muitas vezes equipara a prestação de serviços públicos à relação entre empresa e cliente, o NPS enfatiza que os serviços públicos são prestados a cidadãos e não a clientes ou consumidores. A valorização da cidadania e do serviço público é mais importante do que o empreendedorismo, que é uma das críticas frequentemente direcionadas ao NPM (Denhardt & Denhardt, 2020).

Noutra perspetiva, Osborne (2006), de forma provocadora, considera o NPM, como “uma fase transitória na evolução da Public Administration tradicional para o que aqui se chama New Public Governance”. O autor destaca três modelos de administração gestão pública que foram dominantes ao longo do tempo: o Public Administration, o New Public Management e o New Public Governance. Cada um desses modelos representa diferentes abordagens e conceções sobre como organizar e conduzir os assuntos públicos, moldando a evolução da gestão pública em distintos períodos históricos.

Osborne et all. (2012) argumentam que o NPM baseia-se na experiência do sector privado, especificamente da manufatura e indústria. Esse modelo adota vários elementos do processo de produção típicos desses setores, nos quais a produção e o consumo são tratados como processos distintos, os custos de produção podem ser diferenciados e separados e os consumidores são considerados, em grande parte, passivos no processo.

No entanto, ao aplicar práticas do setor privado à Administração Pública (AP), é essencial considerar as particularidades da prestação de serviços, uma vez que a AP é predominantemente responsável pela oferta de serviços. Uma das características distintivas dos serviços é a intangibilidade, onde o valor atribuído pelos cidadãos não se restringe apenas ao resultado final, mas também à experiência durante o processo de entrega do serviço. Outra característica é que, nos serviços, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, o que torna a interação entre o prestador do serviço e o cidadão crucial para a qualidade do serviço prestado.

Nesse sentido, o papel do "consumidor" dos serviços públicos difere daquele dos bens tangíveis, pois o cidadão não é apenas um recetor passivo, mas também pode se tornar um coprodutor ativo do serviço. A forma como o cidadão interage com o serviço público pode influenciar diretamente a experiência e, conseqüentemente, o resultado alcançado. Dessa forma, ao incorporar práticas do setor privado na AP, é fundamental adaptá-las para atender às necessidades específicas e complexidades da prestação de serviços públicos (Osborne et al., 2012).

Os paradigmas anteriores, nomeadamente o NPM e o Public Administration, tinham um foco predominantemente intraorganizacional, o que não reflete adequadamente a realidade contemporânea. Atualmente, a gestão pública enfrenta um ambiente "interorganizacional e interativo", cada vez mais complexo e interconectado, onde a prestação de serviços públicos requer maior colaboração, utilização de conhecimento e tecnologia (Osborne et al., 2012).



Nesse contexto, o New Public Governance (NPG) emerge como uma abordagem com maior capacidade de capturar a realidade do século XXI. Osborne identifica dois tipos de pluralidade do Estado: o "Estado plural", no qual a prestação de serviços públicos é realizada por um conjunto de atores interdependentes, que incluem tanto atores governamentais como não governamentais; e o "Estado pluralista", onde a tomada de decisões políticas é influenciada por diversas abordagens e processos, permitindo uma maior participação da sociedade civil e uma abertura para diferentes perspectivas (Osborne, 2006).

Segundo Osborne (2006), é relevante também distinguir a origem teórica dos três modelos considerados. O Public Administration tem a sua origem na Ciência Política e na disciplina de Políticas Públicas, partindo de um Estado unitário, onde o foco recai no sistema político, abrangendo a elaboração e implementação de políticas decididas centralmente. Nesse contexto, a ênfase está na implementação das políticas públicas.

Por sua vez, o NPM tem origem na economia neoclássica, em particular na Teoria da Escolha Pública, estando preocupado com um Estado descentralizado. O NPM concentra-se essencialmente nos processos e gestão intraorganizacional, priorizando a análise dos inputs e outputs dos serviços prestados pelo setor público.

Quanto ao NPG, a sua origem remete para a Sociologia Organizacional e Teoria das Redes. Neste modelo, o Estado é visto como plural e pluralista, com um foco na governança interorganizacional. Dessa forma, a ênfase recai sobre os processos e os resultados dos serviços públicos, valorizando a colaboração entre diferentes atores e organizações.

O paradigma que sucede ao NPM não possui um nome consensual, pois diferentes autores o designam de formas distintas. Alguns referem-se a ele como o New Public Service (Bryson et al., 2014), enquanto outros o identificam como o New Public Governance (Araújo, 2013; Funck & Karlsson, 2020), entre outras denominações, como o Digital-era Governance (Dunleavy et al., 2006). Contudo, há acordo entre esses autores de que o NPM está a ser gradualmente substituído por um novo paradigma.

É importante notar que os novos paradigmas enfrentam desafios semelhantes aos dos modelos anteriores, pois tendem a acreditar que existe uma única e melhor abordagem (a "one best way") para a gestão pública, ignorando a possibilidade de diferentes abordagens dentro das organizações, com base nos diferentes níveis ou tipos de produção (Alford & Hughes, 2008).

#### 1.4. O caso de Portugal

Globalmente, o New Public Management (NPM) foi uma tendência significativa na Administração Pública, no entanto, muitos países optaram por adotar as reformas NPM de forma parcial e a sua adoção nem sempre resultou numa transformação profunda. Mesmo em países que se consideravam orientados pelo NPM, efeitos transformativos nem sempre foram plenamente alcançados (Ongaro & Ferlie, 2019). Essa resistência e limitações na implementação do NPM em alguns países podem ser atribuídas a questões culturais, éticas e políticas, e Portugal pode estar incluído nesse grupo de países.

Pollitt & Bouckaert (2011) destacam algumas justificações para o fenómeno do NPM entre académicos e políticos. Uma delas é a questão da língua, muitos académicos e atores políticos leem predominantemente fontes em inglês e os países líderes do NPM são anglófonos (Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e EUA). Por sinal, estes países têm tido bastante influencia em instituições internacionais que produzem orientações políticas, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e o Banco Mundial. Além disso, é importante notar que há uma diferença entre a reforma ser anunciada e a sua efetiva implementação. Muitos países anunciaram a adoção do NPM, mas a implementação efetiva dessas reformas pode encontrar obstáculos nos processos que ocorrem entre a decisão política e os resultados práticos. Outra razão é o fato de que mais pessoas em cargos públicos adquiriram formação em gestão. Todas estas razões não pretendem retirar importância ao NPM porque claramente foi falado em todo o mundo e teve um impacto direto em várias reformas de vários países. O que os autores defendem é que não houve uma convergência universal em torno do NPM.

A tradição napoleónica não foi suficiente para conter o NPM em Portugal, que seguiu o exemplo dos outros estados-membros da União Europeia. As últimas três décadas, ficam marcadas pela introdução dos princípios do NPM. No entanto, os novos paradigmas no século XXI ganharam relevância na reforma administrativa. A inclusão dos diferentes stakeholders, como as famílias e as empresas, tornou-se uma realidade importante no processo de definição, implementação e ajustamento das reformas (Madureira, 2020).

Nos últimos 30 anos, Portugal tem sido palco de uma série de mudanças significativas na sua Administração Pública (AP). Entre essas transformações, destacam-se uma onda de privatizações, uma redução no emprego público, o crescente aumento do *outsourcing* e a

implementação de parcerias público-privadas, muitas vezes sem uma avaliação completa do custo-benefício das mesmas (Madureira, 2020).

Um exemplo notável dessa transformação foi a implementação do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública) em 2004, que introduziu a gestão por objetivos como parte integrante da abordagem administrativa. Essa managerialização da AP foi impulsionada, em parte, pela passagem da Troika em Portugal (2011-2014), período em que ocorreu uma redução drástica de 71.000 funcionários efetivos no setor público, representando mais de 10% do número total de trabalhadores em funções públicas. No entanto, apesar dessas reformas, parece que a lógica de administração burocrática processual ainda prevalece em alguns setores da Administração Pública portuguesa (Madureira, 2020).

No âmbito do NPM, o outsourcing e a descentralização são utilizadas como ferramentas para reduzir o tamanho do setor público. Em Portugal, o outsourcing apresenta um dos índices mais baixos entre os países da União Europeia, ficando apenas atrás da Itália, de acordo com o estudo de Alonso et al. (2015). Quanto à autonomia dos níveis subnacionais, o poder local em Portugal demonstra um grau de autonomia acima da média, indicando uma menor dependência dos governos locais em relação aos subsídios e transferências do governo central. O estudo destaca ainda que essa autonomia cresceu entre 1983 e 2011 em Portugal.

O estudo, que avaliou 15 países da União Europeia durante um período de crise financeira e económica, revela que muitos estados-membros recorreram a instrumentos do NPM para cortar custos. Surpreendentemente, o outsourcing não resultou numa diminuição significativa da despesa e do emprego no setor público. No entanto, a descentralização administrativa parece ter tido um impacto mais positivo, contribuindo para a redução da despesa do setor público. É importante ressaltar que o estudo não incorporou outras componentes de avaliação importantes, como a eficiência e eficácia dos serviços públicos ou as condições de trabalho dos funcionários. Portanto, a análise não permite concluir se o *outsourcing* teve um impacto positivo nessas áreas específicas. É relevante considerar que a falta de redução de custos com o outsourcing pode estar associada a elevados custos de transação e coordenação, bem como apropriação por parte das entidades privadas de rendimentos que poderiam ser redistribuídos para fins públicos (Alonso et al., 2015).

A qualidade na prestação de serviços públicos em Portugal tem sido objeto de análise por parte da Comissão Europeia, e os resultados indicam que o país se encontra no último terço da

UE-27 nesse indicador. Segundo um inquérito realizado pela Comissão, apenas 26% dos inquiridos classificaram positivamente a qualidade dos serviços públicos em Portugal, enquanto expressivos 57% apontaram a complexidade dos processos administrativos como um obstáculo para fazer negócios internamente. Quanto à eficácia governamental, Portugal posiciona-se no terço médio da EU-27. Embora esteja num patamar intermediário, existem desafios significativos a enfrentar, especialmente em relação à regulação. O caminho a percorrer em matéria de regulação é considerado significativo, sugerindo a necessidade de melhorias neste âmbito para otimizar a eficiência da administração pública portuguesa (CE, 2021).

## **Capítulo 2 - Os serviços públicos de transporte, abastecimento de água e gestão de resíduos**

### **2.1. O setor da água e resíduos**

Os serviços de águas e resíduos são serviços públicos essenciais para o bem-estar das populações, a preservação da saúde pública e o impulso da atividade económica. A forma como esses serviços são geridos tem impacto no desenvolvimento económico e social do país, não só pela atividade dos setores em si, mas também por gerar externalidades económicas noutros setores (ERSAR, 2022).

É correto afirmar que o serviço de água é caracterizado como um monopólio natural, o que constitui uma falha de mercado – o mercado não assegura espontaneamente a máxima eficiência (Mamede, 2017). A gestão deste setor exige consideráveis investimentos e está associado a um período prolongado para o retorno desses investimentos. Por outro lado, o setor dos resíduos distingue-se do setor das águas, no sentido em que o estabelecimento de um monopólio não se fundamenta numa característica natural incontestável, mas sim reflete uma escolha estratégica nacional (ERSAR, 2022).

Em Portugal, a Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR) define os modelos de gestão aplicáveis a esses setores como: gestão direta, gestão delegada ou gestão concessionada. A titularidade desses serviços pode ser estatal ou municipal/intermunicipal.

No que diz respeito à gestão direta, não há exemplos de titularidade estatal, apesar dessa possibilidade estar prevista na lei. No âmbito da titularidade municipal, a gestão direta pode ser, segundo a formulação dada pela ERSAR (2022), realizada através de serviços municipais, municipalizados ou intermunicipalizados. Os serviços municipais diferenciam-se dos municipalizados pelo nível superior de autonomia administrativa e financeira destes últimos em comparação com os primeiros. Mesmo fazendo parte do município, os serviços municipalizados possuem um orçamento próprio e estrutura autónoma. Contudo, não têm a competência de estabelecer tarifas, uma responsabilidade que permanece sob os órgãos locais.

No que diz respeito ao modelo de gestão delegada, existe apenas um exemplo de sistema de titularidade estatal. Trata-se do caso histórico da EPAL - Empresa Pública das Águas Livres, uma sociedade anónima com capitais exclusivamente públicos, que opera na cidade de Lisboa e nas áreas de adução dos municípios circundantes. No âmbito da gestão delegada com

titularidade municipal, esta é desempenhada por entidades designadas como empresas municipais. Existe a possibilidade de envolvimento de acionistas privados, desde que o controlo maioritário permaneça público. A gestão delegada implica a celebração de um contrato entre o município e a empresa, onde são estabelecidos objetivos e políticas de preços. Além disso, há também exemplos de gestão delegada no setor do abastecimento de água através de parcerias entre o Estado e os municípios.

Por fim, considerando o modelo de gestão concessionada, esta abordagem permite a celebração de contratos de concessão nos municípios ou nas Associações de Municípios, com empresas, quer sejam de capitais públicos ou privados, ou com associações, pelo período máximo de 30 anos. Este processo é conduzido através de procedimentos de contratação pública, que, por sua vez, requerem um estudo prévio demonstrando a viabilidade financeira e a pertinência económica e financeira adicional da concessão.

De acordo com o Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal (2022) da ERSAR, a empresarialização do setor das águas é considerada uma estratégia nacional, incentivando, portanto, tanto as concessões como a criação de empresas municipais ou intermunicipais. No caso do abastecimento de água, é importante notar que envolve um contrato geralmente de baixa complexidade, uma vez que a rede física e a qualidade do serviço podem ser facilmente mensuráveis. Essa mensurabilidade facilita a transferência para o setor privado (Mayol & Saussier, 2023).

Dentro desses modelos, é possível identificar submodelos de gestão: Associações de Municípios, Serviços Municipalizados ou Intermunicipalizados e Serviços Municipais, no contexto da Gestão Direta; Delegações Estatais, Parcerias Estado/Municípios e Empresas Municipais ou Intermunicipais, no âmbito da Gestão Delegada; e Concessões Multimunicipais e Concessões Municipais, inseridas na Gestão Concessionada.

A prestação dos serviços públicos de água e resíduos abrange o serviço de abastecimento público de água, o serviço de saneamento de águas residuais e o serviço de gestão de resíduos urbanos. É relevante notar que esses serviços são divididos em categorias de alta e baixa, conforme suas atividades, correspondendo aos grossistas e retalhistas, respetivamente. O segmento de alta engloba as atividades de captação e tratamento de água, bem como a triagem e aterro dos resíduos. Por outro lado, o segmento de baixa engloba atividades como o armazenamento e a distribuição de água, além da recolha de resíduos.

Nesta dissertação, concentramo-nos nos serviços públicos prestados em baixa, uma vez que são particularmente influenciados pelas decisões políticas das autarquias. Exploramos três modelos de gestão - direta, concessionada e intermunicipal - independentemente da classificação da ERSAR. Na categoria de gestão direta, englobamos as empresas municipais; na de gestão intermunicipal, abordamos todas as soluções intermunicipais; e na de gestão concessionada, consideramos as concessões municipais. Em relação à titularidade, a nossa análise compara exclusivamente as entidades gestoras que têm propriedade a nível municipal ou intermunicipal.

## **2.2. O setor dos transportes público rodoviário de passageiros**

O transporte público local desempenha um papel fundamental nas atividades económicas e no acesso dos cidadãos ao espaço urbano. Os sistemas de transporte público possibilitam uma deslocação eficiente dos cidadãos de um local para outro, tendo um impacto direto na sua qualidade de vida. Esta importância é particularmente notória para aqueles que não dispõem de meios de transporte individuais ou que enfrentam limitações de mobilidade, como pessoas com deficiências. Além disso, há uma aspiração de atrair utilizadores de veículos privados para o transporte público, contribuindo para a redução de ruído, emissões poluentes e congestionamento nas vias, o que, por sua vez, gera externalidades positivas adicionais e melhora a qualidade de vida na cidade (Jedynak & Wąsowicz, 2021).

A União Europeia reconhece que o transporte público está destinado a ganhar cada vez mais relevância, especialmente em face do envelhecimento da população e da necessidade de se posicionar como uma alternativa eficaz ao transporte individual. Esta abordagem está alinhada com os objetivos de promover a utilização sustentável dos recursos e reduzir a dependência dos combustíveis fósseis (CE, 2011).

Em 2007, a União Europeia delineou a sua abordagem para o setor dos transportes através do Regulamento (CE) n.º 1370/2007. A União Europeia tem como objetivo promover uma forma de "concorrência regulada" neste setor, defendendo que isso resulta na prestação de serviços mais atrativos, inovadores e economicamente eficientes, sem comprometer a realização das missões específicas atribuídas aos operadores de serviços públicos. Este Regulamento insta os Estados-membros a avançar com a liberalização do setor dos transportes de maneira progressiva.

O Regulamento estipula que um operador público pode prestar serviços de transporte, mesmo sem necessidade de concessão, desde que a Autoridade de Transportes (AT) supervisione rigorosamente o processo. Este documento também aborda a problemática dos contratos de longa duração, considerando-os desvantajosos por potencialmente restringirem a dinâmica do mercado e diminuírem os benefícios da pressão competitiva. As AT têm a liberdade de estabelecer critérios sociais e de qualidade, como as condições de trabalho mínimas para os funcionários, a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida e as emissões dos veículos utilizados, por exemplo.

No setor dos transportes interessa, portanto, saber onde está a Autoridade de Transportes. O Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros (RJSP)<sup>4</sup> define a AT como “qualquer autoridade pública com atribuições e competências em matéria de organização, exploração, atribuição, investimento, financiamento e fiscalização do serviço público de transporte de passageiros, bem como de determinação de obrigações de serviço público e de tarifários numa determinada zona geográfica de nível local, regional ou nacional, ou qualquer entidade pública por aquela investido dessas atribuições e competências”. Os Municípios são as AT competentes pelos serviços públicos de transporte de passageiros municipais (art.6.º do RJSP) e estes podem delegar parte ou a totalidade das competências em comunidades intermunicipais ou áreas metropolitanas. Da competência dos municípios excetuam-se os casos em que o estado é a AT, como por exemplo do transporte ferroviário ou outros casos específicos como os Metros de Lisboa, Porto ou Margem-Sul (art. 5.º do RJSP).

No que se refere às modalidades de prestação do serviço público de transporte de passageiros, o RJSP estabelece que este pode ser prestado diretamente pelas AT, recorrendo a recursos próprios, ou através da celebração de um contrato de serviço público (conforme o artigo 16.º do RJSP). Este contrato de serviço público pode ser firmado com um operador interno, entendido como uma entidade sobre a qual a AT exerce um controlo semelhante ao exercido sobre os seus próprios serviços (conforme a alínea j do artigo 2.º do Regulamento n.º 1370/2007 da CE). Um exemplo de operador interno é a CARRIS.

Existem capacidades essenciais que as AT necessitam ter para poderem adjudicar serviços de transporte eficientes em termos de custos e ao mesmo tempo cumprirem os objetivos económicos, sociais e ambientais. Essas competências e capacidades são necessárias não só

---

<sup>4</sup> Lei n.º 52/2015. (2015). Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros. Diário da República, Série I, 111, 2015-06-09



para a adjudicação, mas também para a execução do serviço. A tabela 2.1. apresenta um conjunto de tarefas e competências que são necessárias.

**Tabela 2.1 – Tarefas e competências das Autoridades de Transportes**

Fonte: Adaptado de Steer Davies Gleave (2016). Study on economic and financial effects of the implementation of Regulation 1370/2007 on public passenger transport services

Tarefa	Competências
Previsão da procura de transporte	Pode requerer uma variedade de competências de recolha de dados e modelação.
Preparação de planos de transporte	As competências de planeamento podem estar a cargo de um operador interno, mas podem ser transferidas de volta para a autoridade competente.
Divisão de serviços em contratos	Pode requerer conhecimentos operacionais e competências comerciais na conceção de contratos.
Preparação de avisos	Requer conhecimento sobre legislação e procedimentos de contratação pública.
Preparação de documentos de concurso	Pode requerer aconselhamento jurídico se os contratos forem personalizados ou complexos.

Tarefa	Competências
Preparação da sala de dados	Pode requerer aconselhamento técnico para garantir que informações suficientes sejam reunidas para permitir que os licitantes façam propostas informadas.
Realização do processo de concurso	Pode ser complexo se critérios além do preço total estiverem envolvidos.
Negociação para atribuição do contrato	Pode requerer competências comerciais e de negociação.
Monitorização do desempenho	Tipicamente requer planeamento e especificação nos cronogramas do contrato. Requer também recursos para monitorizar, interpretar e desafiar as informações.
Monitorização da qualidade	Monitorização do financiamento
Publicação de relatórios	Potencialmente complexo, para múltiplos contratos ou quando os contratos mudam dentro de um ano.

Os municípios mais pequenos não têm, muitas vezes, estas competências necessárias para gerir o sistema de transporte público rodoviário e para mitigar os custos de transação, como a divergência de objetivos, assimetrias de informação e conflitos entre a autoridade e o operador (Voorn et al., 2017). Para conseguir as competências necessárias, os municípios podem optar por delegar a Autoridade de Transportes em Comunidades Intermunicipais (CIM) ou Áreas Metropolitanas, o que também traz custos de transação de devem ser avaliados.



### **Capítulo 3 - Metodologia**

Neste capítulo, descrevemos o processo de recolha de dados e a seleção dos municípios que integram este estudo.

O presente estudo abrange municípios e outras entidades gestoras de serviços públicos em Portugal continental, excluindo as regiões autónomas devido às suas particularidades administrativas. Os relatórios da ERSAR também não abrangem a Madeira e os Açores.

Neste estudo, a amostra incluiu um total de 177 entidades gestoras em gestão direta, 21 em gestão concessionada e 10 em gestão intermunicipal no domínio do abastecimento de água. Em relação à gestão de resíduos, foram analisadas informações de 223 entidades gestoras em gestão direta e 7 em gestão intermunicipal. No setor dos transportes públicos rodoviários, foram considerados 4 casos de gestão direta, 8 de gestão concessionada e 9 de gestão intermunicipal.

No que diz respeito aos serviços de abastecimento de água e gestão de resíduos, incluímos na análise todos os municípios e entidades gestoras, exceto em situações específicas. Utilizamos o termo "entidades gestoras" porque nem sempre é o próprio município a fornecer o serviço. Excluímos municípios que têm entidades gestoras de delegação estatal, concessão multimunicipal (de titularidade estatal), parcerias entre o Estado e municípios, bem como municípios onde mais de uma entidade opera no mesmo concelho. Estes são casos especiais, por exemplo, a Trofa e Santo Tirso têm uma concessão intermunicipal. No entanto, Santo Tirso tem duas entidades a operar no mesmo concelho e por isso consideramos não ser um exemplo claro de gestão intermunicipal.

É importante destacar que os serviços de abastecimento de água e gestão de resíduos considerados neste estudo referem-se aos serviços prestados em baixa. Esta distinção é relevante, pois muitos municípios têm diferentes entidades gestoras para serviços em alta. O serviço de abastecimento de água em baixa engloba o armazenamento e a distribuição da água até ao ponto de uso. O serviço de gestão de resíduos em baixa compreende a recolha seletiva e não seletiva dos resíduos produzidos (ERSAR, 2022).

Na área dos transportes, selecionámos 10 municípios representativos de cada modelo de gestão. No entanto, não foi possível obter dados desses municípios devido à falta de cumprimento do disposto no n.º 1 do artigo 7º do Regulamento (CE) n.º 1370/2007 e à falta de publicação desses dados, com base no artigo 18-A, n.º 1 do Regulamento n.º 430/2019 da Autoridade da Mobilidade e Transportes, que exige que as Autoridades de Transportes (AT)

publiquem relatórios anuais sobre o desempenho e o cumprimento das obrigações de serviço público dos operadores de transportes.

O critério de inclusão para este estudo no serviço de transporte público rodoviário foi a representatividade dos municípios mais populosos, embora tenha sido condicionado pela publicação dos relatórios anuais pelas Autoridades de Transportes.

Os dados recolhidos para os serviços de abastecimento de água e gestão de resíduos foram fornecidos pela ERSAR no seu Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal – Caracterização do setor de águas e resíduos (vol. 1, 2022), referentes à atividade regulatória de 2021.

No setor dos transportes, os dados foram recolhidos a partir dos relatórios anuais de cada Autoridade de Transportes, que são obrigadas a publicá-los. Os dados sobre o modelo de gestão aplicado em cada município foram fornecidos pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes.

Os indicadores utilizados para a análise da qualidade e eficiência, no setor do abastecimento de água e gestão de resíduos são os utilizados pela ERSAR na sua avaliação e benchmarking da qualidade do serviço prestado aos utilizadores. Destes indicadores foram recolhidos apenas os que se aplicam aos serviços prestados em baixa.

No abastecimento de água, os indicadores incluem a acessibilidade física e económica do serviço, ocorrência de falhas no abastecimento, qualidade da água, resposta a reclamações e sugestões, cobertura dos gastos, adesão ao serviço, água não faturada, reabilitação de condutas, ocorrência de avarias em condutas, adequação dos recursos humanos, perdas reais de água e eficiência energética de instalações elevatórias.

Na gestão de resíduos, os indicadores abrangem a acessibilidade física do serviço, acessibilidade do serviço de recolha seletiva, acessibilidade económica do serviço, lavagem de contentores, resposta a reclamações e sugestões, cobertura dos gastos, renovação do parque de viaturas, rentabilização do parque de viaturas, adequação dos recursos humanos, utilização dos recursos energéticos e emissão de gases com efeito de estufa na recolha indiferenciada.

Para analisar o serviço público de transportes rodoviários, foram criados alguns indicadores com base nas informações fornecidas pelos relatórios das AT referentes ao ano 2022:

- Índice de Satisfação do cliente – com base em inquéritos realizados, a classificação média dada pelos utilizadores numa escala de 1 a 5;

- N.º de acidentes;
- N.º de reclamações por 1000 habitantes – informação dada do número de reclamações em proporção com o número de habitantes do(s) município(s) diretamente servido pelo operador;
  - Custo por passageiro para a AT – com base na informação dada sobre o custo do serviço para a Autoridade de Transportes em proporção com o número de passageiros transportados;
  - Idade média da frota.

No que diz respeito aos transportes, é importante referir que existem limitações, pois nem todas as Autoridades de Transportes publicam os relatórios e não seguem um padrão uniformizado de relato de dados. Além disso, alguns dados apresentam disparidades entre operadores e questões sobre a metodologia, como mencionado pela Transportes Metropolitanos de Lisboa (2022) em vários casos, levantam dúvidas sobre a interpretação dos indicadores. Por esse motivo, evitámos a utilização de alguns indicadores, como o Índice de Regularidade.

Este estudo também explora a possível influência ideológica na escolha do modelo de gestão. Para isso, identificámos o partido no poder em cada município. No entanto, determinar qual partido tomou a iniciativa do modelo de gestão atual é complexo. Considerando a estabilidade das autarquias e a possibilidade de reversão de contratos, associámos o partido atual no poder em cada município aos modelos de gestão.

A metodologia utilizada nesta dissertação distingue claramente os modelos de gestão e baseia-se numa amostra abrangente, excluindo apenas situações especiais nos serviços de abastecimento de água e gestão de resíduos.





## Capítulo 4 - Resultados

### 4.1. Panorama dos Serviços Públicos em Portugal

Nesta secção, procederemos a uma análise da distribuição dos municípios de Portugal pelos modelos de gestão, nomeadamente gestão direta, gestão intermunicipal e gestão concessionada, nos serviços de transporte público rodoviário, abastecimento de água em baixa e gestão de resíduos em baixa. Além disso, realizaremos uma investigação com o intuito de determinar se a afiliação partidária dos detentores do poder em cada município tem algum impacto na escolha de um modelo de gestão específico para estes serviços. Deste modo, pretendemos avaliar se existe uma motivação ideológica subjacente à adoção de determinado modelo de gestão.

Observando a delegação de competências de Autoridade de Transportes, nota-se que a maioria dos municípios optou por delegar essas competências nas Áreas Metropolitanas ou Comunidades Intermunicipais (CIM). Entre os 278 municípios de Portugal continental, apenas 37 não delegaram tais competências, representando 13% do total. Entre esses 37 municípios, estão representados todos os principais partidos políticos que possuem autarquias em Portugal, incluindo Partido Socialista (PS), Partido Social Democrata (PSD), Centro Democrático e Social - Partido Popular (CDS-PP) (coligado com o PSD), Coligação Democrática Unitária (CDU) e, ainda, independentes. Surpreendentemente, a decisão de delegar ou não competências para a prestação de serviços públicos de transporte de passageiros não parece ser uma escolha ideológica.

Dentro desses 37 municípios que não delegaram competências, apenas 6 deles não escolheram a opção de concessionar o serviço a um operador privado. Nestes 6 municípios, a representação da CDU e de candidaturas independentes não está presente. Entre os 6 municípios que não lançaram concursos, 4 têm os serviços prestados por entidades municipalizadas, enquanto os restantes 2 contam com empresas municipais na gestão. Nos restantes 31 municípios que optaram por lançar concursos para a prestação do serviço de transporte público de passageiros, encontramos representação de todos os partidos políticos.

Dentro dos municípios que optaram por delegar competências, há casos particulares de delegação parcial. Por exemplo, os municípios servidos pelos STCP, onde o Porto é o gestor do contrato, delegaram parcialmente competências de autoridade de transportes. Outros exemplos incluem Marinha Grande, Pombal e Entroncamento, que também optaram por delegações parciais enquanto mantêm o próprio serviço de transportes. Lisboa delegou competências

parciais, mas mantém o operador interno Carris. Existe ainda um caso de gestão intermunicipal que não foi delegado na CIM. Santo Tirso, Trofa e Vila Nova de Famalicão lançaram um procedimento concursal conjunto.

Na área do abastecimento de água em baixa, constata-se que a escolha mais frequentemente adotada é a gestão direta, sendo esta a preferência de 177 municípios em Portugal continental. A gestão direta, neste estudo, engloba a utilização de serviços municipais, empresas municipais e serviços municipalizados. Os serviços municipais surgem como a escolha mais prevalente, com 145 municípios a adotá-los, seguidos pelas empresas municipais, com apenas 17 municípios a optar por esta modalidade, e pelos serviços municipalizados, escolhidos por 15 municípios. Aqui encontram-se representados todos os partidos políticos com autarquias em Portugal. É relevante notar que, dos 15 municípios com gestão direta do sistema de abastecimento de água em baixa, onde a CDU detém o governo, todos prestam o serviço através dos serviços municipais.

Um total de 47 municípios optaram por soluções intermunicipais para o abastecimento de água em baixa. Esta escolha engloba 40 municípios que recorrem a empresas intermunicipais, enquanto apenas 5 municípios optaram por concessões intermunicipais, e outros 4 escolheram serviços intermunicipalizados para esta finalidade. Notavelmente, o Partido Socialista destaca-se nesta vertente, uma vez que está no poder em 32 dos 48 municípios que adotaram soluções intermunicipais para o serviço de abastecimento de água em análise. Todos os partidos têm municípios com gestão intermunicipal do abastecimento de água em baixa.

A gestão concessionada neste setor abrange 21 municípios, e é interessante observar que todos os principais partidos políticos que detêm o poder nas autarquias estão representados nessa escolha.

Há também casos especiais em que o Estado central desempenha um papel na prestação do serviço. Em Lisboa, destaca-se a EPAL, uma empresa pública de titularidade estatal. Além disso, 21 municípios estabeleceram parcerias entre o Estado central e os municípios para a gestão dos serviços. Notavelmente, há 11 municípios que têm duas entidades gestoras a operar, e o município de Loulé apresenta uma situação única, com quatro entidades a operar no seu território, sendo os Serviços municipais os que abrangem a maior parte da população.

No âmbito da gestão de resíduos em baixa, a predominância da gestão direta é notável, superando a do abastecimento de água. Cerca de 204 municípios têm os seus próprios serviços municipais encarregados da gestão de resíduos, enquanto 7 optaram pelos serviços

municipalizados e 12 preferiram entregar essa responsabilidade a empresas municipais. A gestão intermunicipal também desempenha um papel relevante, abrangendo 52 municípios. Dentro desse grupo, 22 estão associados em Associações de Municípios, 28 operam com empresas intermunicipais e 2 com serviços intermunicipalizados. Neste setor, não se observam grandes diferenças entre os principais partidos políticos, PS e PSD, em termos de cooperação intermunicipal. É interessante destacar que, dos 19 municípios governados pela CDU, todos eles optaram pela gestão através dos serviços municipais de recolha de resíduos urbanos. Nos casos especiais, em relação à gestão de resíduos, apenas 3 municípios possuem mais de uma entidade responsável pelo serviço.

O panorama da gestão de serviços públicos em Portugal revela uma diversidade de modelos de gestão adotados nos setores de transporte público rodoviário, abastecimento de água e gestão de resíduos. Contrariando uma suposição inicial, a escolha desses modelos não parece estar fortemente ligada a afiliações políticas, sugerindo que fatores pragmáticos e de eficiência podem estar a desempenhar um papel mais significativo, uma conclusão frequentemente referida na literatura (Mayol & Saussier, 2021).

A maioria dos municípios delegou as competências de Autoridade de Transportes às Áreas Metropolitanas ou Comunidades intermunicipais. Essa abordagem pode refletir a necessidade de coordenação regional para serviços de transporte mais eficientes. A cooperação entre municípios é também uma tendência nos serviços de água e resíduos. O Partido Socialista parece ter um papel proeminente nessas parcerias no caso das águas.

A opção por concessões dos serviços de transporte público rodoviário e abastecimento de água nos vários municípios merece destaque. Isso pode indicar que os municípios procuram expertise e eficiência através da colaboração com o setor privado. Nos setores de abastecimento de água e recolha de resíduos, a gestão direta por parte dos serviços municipais prevalece, sugerindo uma ênfase na responsabilidade local pela prestação desses serviços essenciais.

## **4.2. Descrição de resultados**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da análise feita aos indicadores aplicados aos municípios/entidades gestoras representantes de cada modelo de gestão.

#### 4.2.1. Resultados nos transportes

Nesta seção, será realizada uma avaliação dos três modelos de gestão adotados nos serviços de transportes de diversos municípios de Portugal: gestão direta, gestão intermunicipal e gestão concessionada. Os indicadores utilizados para esta análise incluem o Índice de Satisfação do Cliente, o número de acidentes, o número de reclamações por 1000 habitantes, o custo por passageiro para a Autoridade de Transportes (AT) e a idade média da frota.

Anualmente, as Autoridades de Transportes devem publicar um relatório sobre o setor. Esses relatórios devem incluir as obrigações de serviço público da AT, os operadores do serviço e as compensações (n.º1 do art.7º do Regulamento n.º 1370/2007 da CE) . Com base nos relatórios do ano de 2022 das Autoridades de transportes, foi possível recolher dados relevantes.

**Tabela 4.1. – Resultados da gestão direta nos transportes**

<b>Municípios</b>	<b>Índice de Satisfação do Cliente</b>	<b>N.º de Acidentes</b>	<b>N.º de Reclamações por 1000 Habitantes</b>	<b>Custo por Passageiro para a AT (€)</b>	<b>Idade Média da Frota</b>
Coimbra	3,4	280	3,44	0,79	14
Bragança	Sem informação	Sem informação	Sem informação	6,32	18
Portalegre (2021)	Sem informação	Sem informação	0,67	2,85	15

Entroncamento	Sem informação	0	0	1,6	13
---------------	-------------------	---	---	-----	----

---

Relativamente à gestão direta, apenas Coimbra conduziu uma pesquisa de satisfação com os utilizadores do serviço de transporte rodoviário. A avaliação geral atribuída pelos utilizadores, numa escala de 1 a 5, foi de 3,4. Em relação ao número de acidentes, poucas Autoridades de Transportes divulgaram dados, sendo que Coimbra reportou 280 acidentes, enquanto o Entroncamento não registou nenhum acidente. Quanto ao número de reclamações por 1000 habitantes, as taxas variam de 0 a 3,44. O custo por passageiro apresenta uma média de 2,89€ por passageiro e a idade média da frota é de 15 anos.

**Tabela 4.2. – Resultados da gestão intermunicipal nos transportes**

<b>Autoridades de Transportes</b>	<b>Índice de Satisfação do Cliente</b>	<b>N.º de Acidentes</b>	<b>N.º de Reclamações por 1000 Habitantes</b>	<b>Custo por Passageiro para a AT (€)</b>	<b>Idade Média da Frota</b>
AML	3,1	2879	4,35	1,15	7
Cávado Mobilidade	Sem informação	Sem informação	Sem informação	1,09	Sem informação

CIM Ave	Sem informação	5	0,04	2,97	Sem informação
Vamus Algarve	Sem informação	73	0,62	0,58	10
CIM Alentejo Litoral	Sem informação	Sem informação	Sem informação	1,5	16
CIM Alto Alentejo	2,5	35	Sem informação	1,98	14
CIM Alentejo Central	Sem informação	0	0,57	1,72	13
Alto Tâmega e Barroso	Sem informação	Sem informação	Sem informação	1,17	20
CIMBAL	Sem informação	34	0,02	2,53	20

---

No que se refere à gestão intermunicipal, um dos oito operadores de transporte na Área Metropolitana de Lisboa conduziu pesquisas de satisfação, obtendo uma avaliação média de 3,1, numa escala de 1 a 5. Na Comunidade Intermunicipal (CIM) do Alto Alentejo, também foram realizadas pesquisas de satisfação, com os inquiridos a atribuírem uma avaliação média de 2,5. Relativamente ao número de acidentes, a média na gestão intermunicipal situou-se nos 504 acidentes. A média de reclamações foi de 1,12 por 1000 habitantes. O custo médio da operação para a Autoridade de Transportes foi de 1,63€ por utilizador, e a idade média da frota é de 14 anos.

**Tabela 4.3. – Resultados da gestão concessionada nos transportes**

<b>Municípios</b>	<b>Índice de Satisfação do Cliente</b>	<b>de N.º de Acidentes</b>	<b>de N.º de Reclamações por 1000 Habitantes</b>	<b>de Custo por Passageiro para a AT (€)</b>	<b>por Idade Média da Frota</b>
Cascais	Sem informação	59	6,89	1,67	2
Guimarães	Sem informação	186	5,08	0,44	5
Leiria	Sem informação	19	0,32	0,12	14
Viseu	Sem informação	0	Sem informação	0,24	5

Faro	Sem informação	48	0,59	0,84	5
Portimão	Sem informação	15	1,13	1,43	6
Évora	Sem informação	12	0,07	1,56	14
Castelo Branco	Sem informação	1	0,42	0,61	12

---

Na gestão concessionada, não houve lugar a inquéritos de satisfação em 2022. No entanto, todos apresentam dados relativos a acidentes e, em média, houve 43 acidentes. No número de reclamações, apenas Viseu não apresentou dados e a média foi de 2,1 reclamações por 1000 habitantes. O custo médio da operação foi de 0,86€ por passageiro e a idade média da frota é de 8 anos.

Os dados indicam que, em média, a gestão concessionada tende a resultar em custos por passageiro mais baixos para a AT em comparação com a gestão direta e intermunicipal. Essa tendência pode ser resultado de contratos que oferecem oportunidades de poupança para as Autoridades de Transportes, o que também se verifica na gestão intermunicipal, onde a opção pela concessão dos serviços é comum a todos os casos. No entanto, não foi possível, neste estudo, verificar o resultado líquido para a Autoridade de Transportes, uma vez que em alguns casos os gastos podem ser compensados pelos rendimentos da bilheteira, que podem ou não ser receitas das Autoridades de Transportes. Um exemplo disso é o pagamento à concessionária



em Cascais, que é baseado na quilometragem percorrida, enquanto a Autoridade Municipal de Transportes de Cascais fica com a totalidade da receita da bilheteira<sup>5</sup>.

Os dados mostram que, em média, a gestão direta e intermunicipal tende a ter frotas mais antigas em comparação com a gestão concessionada. Isso pode ser devido às exigências contratuais que os municípios impõem nos concursos, resultando em veículos mais modernos e, possivelmente, mais eficientes em termos de consumo de combustível e emissões.

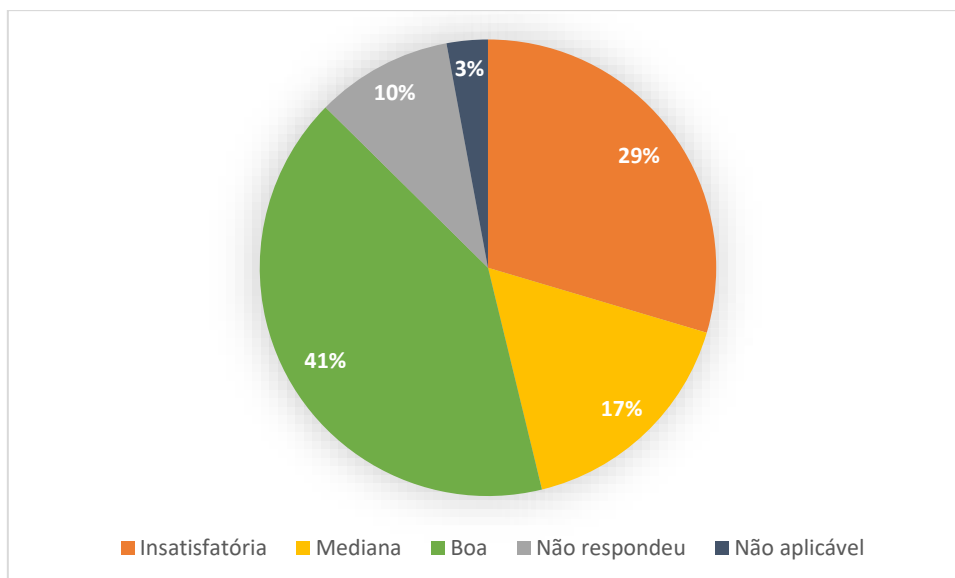
#### **4.2.2. Resultados no abastecimento de água em baixa**

Nesta secção, são descritos os resultados dos três modelos de gestão adotados nos serviços de abastecimento de água em baixa em vários municípios de Portugal: gestão direta, gestão intermunicipal e gestão concessionada. São utilizados indicadores da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR) que classificam a qualidade do serviço como boa, mediana ou insatisfatória.

No âmbito do abastecimento de água, são considerados diversos indicadores que englobam a acessibilidade do serviço aos utilizadores (acessibilidade física e económica), a qualidade do serviço prestado (ocorrência de falhas no abastecimento, qualidade da água, resposta a reclamações e sugestões), a sustentabilidade económica (cobertura dos gastos, adesão ao serviço e água não faturada) e infraestrutural (reabilitação de condutas e ocorrência de avarias em condutas), a adequação dos recursos humanos e a eficiência na utilização de recursos ambientais (perdas reais de água e eficiência energética de instalações elevatórias).

---

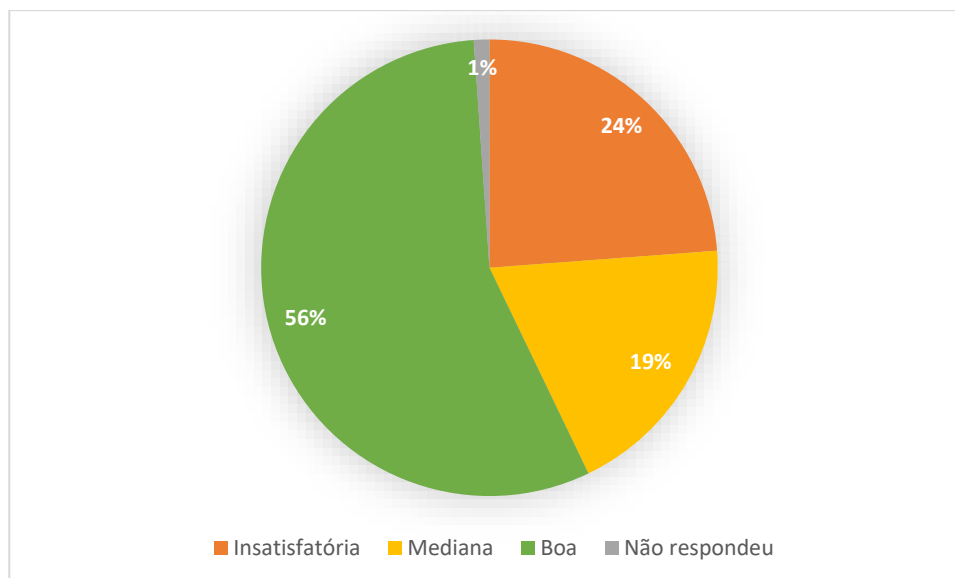
<sup>5</sup> Município de Cascais (2020). Contrato de “Prestação do Serviço Público de Transporte Rodoviário Regular de Passageiros no Concelho de Cascais”.  
[https://www.cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/contrato-proc-893.dcop\\_.2018-martin.pdf](https://www.cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/contrato-proc-893.dcop_.2018-martin.pdf)



**Figura 4.1. - Avaliação global da gestão direta no abastecimento de água**

A Figura 4.1. apresenta uma avaliação global de todos os indicadores nos municípios com gestão direta do serviço de abastecimento de água em baixa. Destacam-se os resultados positivos no indicador de acessibilidade económica, com 92% dos 177 municípios obtendo uma avaliação boa. Este indicador avalia a capacidade económica das famílias para suportarem o serviço prestado. Embora nenhum município tenha recebido uma avaliação insatisfatória neste indicador, apenas 62% dos municípios com gestão concessionada e 80% dos municípios com gestão intermunicipal alcançaram uma avaliação boa.

No entanto, a gestão direta obteve a pior avaliação no indicador de "Reabilitação de Condutas", com 72% dos municípios avaliados com qualidade de serviço insatisfatória. A gestão concessionada apresentou resultados ainda menos favoráveis, com 90% dos municípios avaliados com qualidade de serviço insatisfatória em 2022. A gestão intermunicipal apresentou resultados mais positivos, com metade das entidades gestoras avaliadas com qualidade de serviço boa.

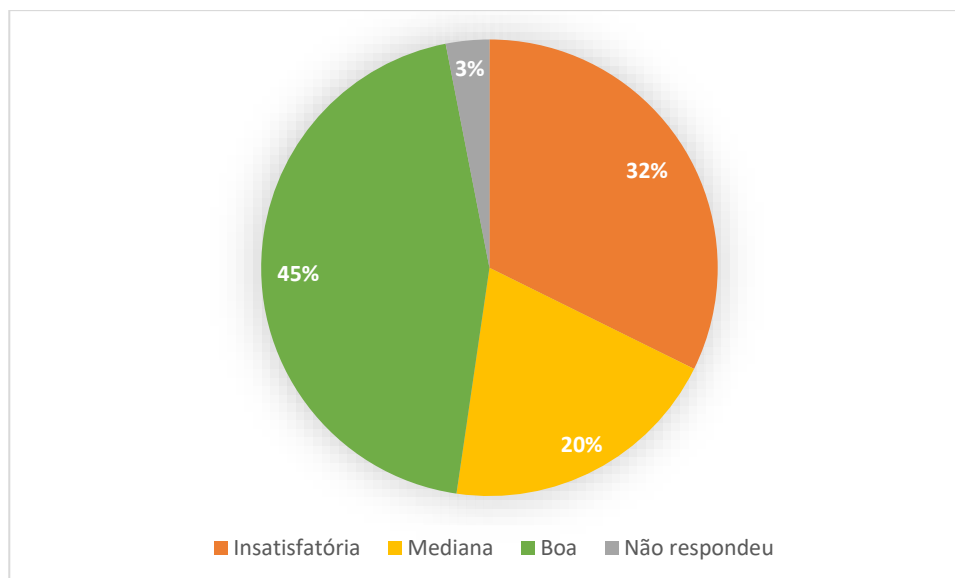


**Figura 4.2. – Avaliação global da gestão concessionada no abastecimento de água**

A gestão concessionada apresenta melhores avaliações que a gestão direta. Não só maior percentagem de indicadores avaliados com qualidade do serviço boa, mas também menos avaliados com qualidade do serviço insatisfatória e com uma percentagem de resposta à Entidade Reguladora muito maior – apenas 1 % de não respondeu.

A gestão concessionada destaca-se pelos resultados positivos nos indicadores de "Acessibilidade Física do Serviço" e "Resposta a Reclamações e Sugestões", com 95% dos municípios com serviço de água concessionado a obterem uma avaliação boa. O indicador "Resposta a Reclamações e Sugestões" revela-se particularmente distinto para a gestão concessionada em comparação com os outros dois modelos de gestão. A gestão direta teve apenas 30% dos municípios com avaliação boa neste indicador, enquanto a gestão intermunicipal obteve 50%.

Por outro lado, no indicador de "Reabilitação de Condutas", apenas 5% dos municípios com serviço de água concessionado receberam uma avaliação boa da entidade reguladora e 90% foram classificados insatisfatoriamente.



**Figura 4.3. – Avaliação global da gestão intermunicipal no abastecimento de água**

A gestão intermunicipal apresenta resultados globais parecidos com a gestão direta. Se por um lado tem mais indicadores, em percentagem, avaliados como qualidade do serviço boa, por outro também tem mais avaliados como insatisfatório. As entidades gestoras deste modelo obtiveram avaliações positivas no indicador de "Acessibilidade Física do Serviço", com todas as avaliações a serem classificadas como boa.

Os indicadores em que a gestão intermunicipal recebeu as classificações mais desfavoráveis foram "Adesão ao serviço" e "Água não faturada", com 80% das entidades gestoras a obterem avaliações insatisfatórias em ambos os casos. O primeiro indicador avalia o nível efetivo de adesão dos utilizadores à infraestrutura física disponibilizada pela entidade gestora, enquanto o segundo mede as perdas económicas correspondentes à água que é captada, tratada, transportada e distribuída, mas não é faturada aos utilizadores. Quanto ao indicador "água não faturada", a gestão direta também apresenta resultados consideravelmente desfavoráveis, especialmente quando comparados com os resultados da gestão concessionada. Um total de 68% dos municípios sob gestão direta receberam avaliações insatisfatórias, em contraste com os 19% dos municípios sob gestão concessionada que receberam a mesma avaliação.

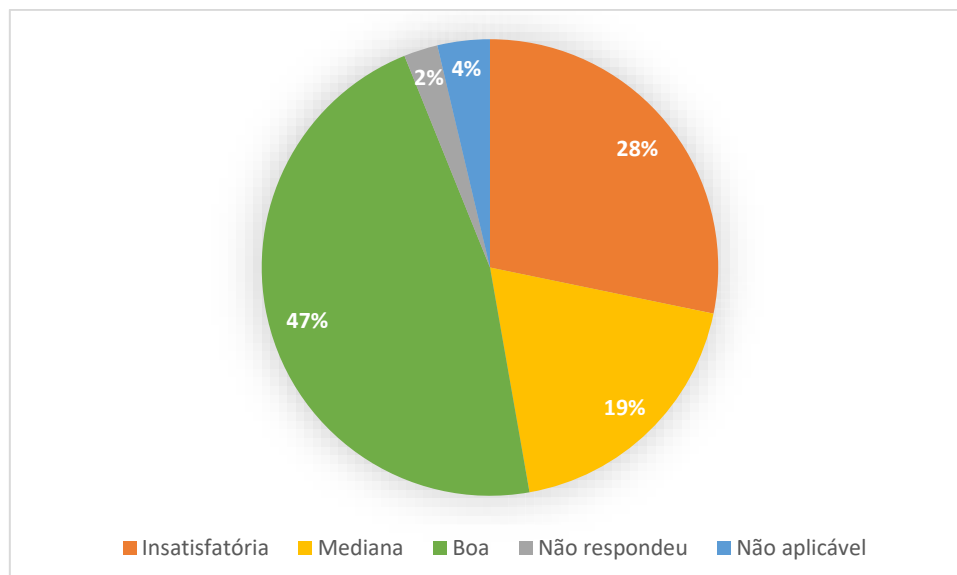
Na análise da "adequação dos recursos humanos", um indicador que visa avaliar a suficiência dos recursos humanos, observou-se o seguinte: na gestão direta, 29% dos municípios obtiveram uma avaliação considerada boa; na gestão intermunicipal, 20% das

entidades gestoras receberam uma avaliação boa; e na gestão concessionada, 43% dos municípios alcançaram uma avaliação positiva.

A avaliação global mostra-nos uma melhor performance da gestão concessionada com 56% dos indicadores a serem avaliadas como qualidade do serviço boa nas diversas entidades gestoras. A diferença entre a gestão direta e a gestão intermunicipal é menos notável.

#### 4.2.3. Resultados da gestão de resíduos em baixa

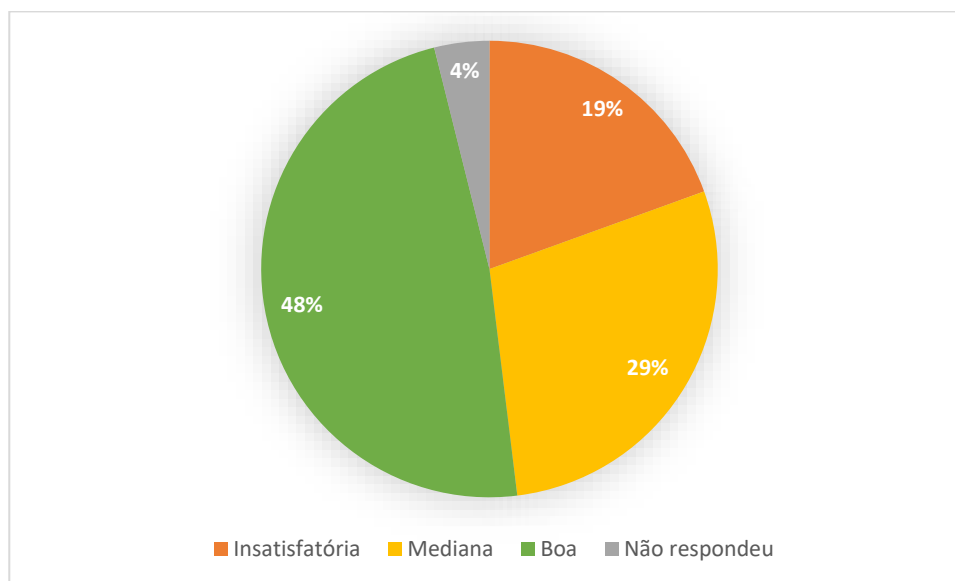
No âmbito da gestão de resíduos urbanos em baixa, foram avaliados vários indicadores que abrangem a acessibilidade do serviço aos utilizadores (acessibilidade física do serviço e do serviço de recolha seletiva), qualidade do serviço prestado aos utilizadores (lavagem de contentores e resposta a reclamações e sugestões), sustentabilidade económica (cobertura dos gastos), sustentabilidade infraestrutural (renovação e rentabilização do parque de viaturas), adequação dos recursos humanos, eficiência na utilização dos recursos energéticos e eficiência na prevenção da poluição (emissão de gases com efeito de estufa da recolha indiferenciada). Tal como no abastecimento de água, a avaliação destes indicadores é classificada como qualidade do serviço insatisfatória, mediana ou boa.



**Figura 4.4. – Avaliação global da gestão direta na gestão de resíduos**

A Figura 4.4 apresenta as avaliações obtidas pelos municípios com gestão direta no serviço de gestão de resíduos em baixa. Mais uma vez, a gestão direta destaca-se no indicador de "acessibilidade económica do serviço", com todos os municípios avaliados a obterem uma classificação boa. No entanto, o mesmo resultado é alcançado pela gestão intermunicipal neste indicador. O indicador que distingue a gestão direta da gestão intermunicipal é o da "utilização dos recursos energéticos", que avalia a eficiência no uso de combustíveis com base no cálculo do combustível gasto na recolha de 1000 toneladas de resíduos. Na gestão direta, 61% dos municípios obtêm uma classificação boa neste indicador, em comparação com apenas 29% na gestão intermunicipal, representando duas entidades gestoras.

Por outro lado, destaca-se negativamente o indicador "cobertura dos gastos", que avalia o rácio entre os rendimentos tarifários, outros rendimentos e subsídios ao investimento e os gastos totais. Na gestão direta, apenas 5% dos municípios obtêm uma avaliação boa neste indicador. Na gestão intermunicipal, apenas uma entidade gestora (14%) recebe uma avaliação boa neste indicador.



**Figura 4.5. – Avaliação global da gestão intermunicipal na gestão de resíduos**

Na gestão intermunicipal, a percentagem de avaliação global é semelhante à da gestão direta, mas apresenta uma menor percentagem de indicadores avaliados como insatisfatórios. Um destaque notável na gestão intermunicipal é o indicador "resposta a reclamações e sugestões", que supera a gestão direta. Neste aspeto, não existem entidades gestoras

intermunicipais com avaliações insatisfatórias, registrando-se uma taxa de 86% destas entidades com avaliações positivas, em contraste com os meros 31% na gestão direta. No entanto, o indicador "acessibilidade do serviço de recolha seletiva" apresenta apenas uma entidade gestora intermunicipal com uma classificação positiva, enquanto na gestão direta, 93 municípios obtiveram uma avaliação positiva, o que representa 42% do total. A mesma tendência observa-se com o indicador "emissão de gases com efeito de estufa na recolha indiferenciada", em que 71% das entidades gestoras intermunicipais receberam avaliações insatisfatórias.

Outros indicadores relevantes para avaliar o investimento e a gestão de recursos humanos são a "renovação do parque de viaturas" e a "adequação dos recursos humanos". No que diz respeito à renovação do parque de viaturas, os municípios com gestão direta apresentam resultados variados, com 30% a obterem uma classificação boa, 35% com avaliação insatisfatória e 32% com avaliação mediana. Na gestão intermunicipal, 57% obtêm uma avaliação mediana, 29% boa e 14% insatisfatória.

Quanto à "adequação dos recursos humanos", tanto a gestão direta como a gestão intermunicipal registam resultados semelhantes, com 70% das entidades gestoras a obterem uma avaliação boa.





## Capítulo 5 - Considerações Finais

### 5.1. Discussão

Nesta secção, abordaremos os resultados da análise dos três modelos de gestão adotados nos serviços de transporte público rodoviário, abastecimento de água em baixa e gestão de resíduos urbanos em baixa em Portugal. Os resultados fornecem informações significativas sobre como esses modelos de gestão influenciam vários indicadores de desempenho e qualidade de serviço.

Em relação ao setor de transporte público rodoviário, observamos que a maioria dos municípios delega competências às Áreas Metropolitanas ou Comunidades Intermunicipais (CIM). É interessante notar que essa escolha não parece ser ideológica, pois todos os principais partidos políticos que possuem autarquias em Portugal estão representados nesse grupo. Essa delegação de competências é a representação da gestão intermunicipal do setor de transportes públicos rodoviários. Dos municípios que optaram por não delegar competências, alguns escolheram a gestão direta ou a gestão concessionada. A gestão concessionada destaca-se por ter custos mais baixos por passageiro para a Autoridade de Transportes (AT). Sendo a concessão de serviços públicos uma prática associada ao NPM, os resultados deste estudo da gestão concessionada nos transportes não vão ao encontro do estudo feito por Alonso et al. (2015) sobre estados-membros que recorreram a instrumentos do NPM para cortar custos. Esse estudo não indicava poupanças que as AT tiveram ao recorrer à gestão concessionada. É importante notar que não foi possível verificar o resultado líquido para a Autoridade de Transportes, uma vez que os gastos podem ser compensados pelos rendimentos da bilhética, que podem ou não ser controlados pela AT. Portanto, o resultado líquido para as AT pode ainda ser mais favorável do que o já verificado nos gastos.

Na área dos transportes públicos rodoviários, é notável que a escolha predominante seja a concessão do serviço, o que se distingue dos outros dois setores analisados. Essa preferência, tanto por parte das Autoridades de Transportes municipais quanto intermunicipais, está intrinsecamente ligada às diretrizes estabelecidas pela União Europeia, conforme delineado no Regulamento (CE) 1370/2007. Esse regulamento enfatiza que a introdução da concorrência pode viabilizar a oferta de serviços mais atrativos, inovadores e economicamente eficazes, sem comprometer a capacidade de cumprimento das missões específicas atribuídas aos operadores de serviços públicos.

No âmbito do abastecimento de água em baixa, constata-se que a gestão direta é a alternativa mais prevalente, sendo adotada por 177 municípios. Este cenário parece refletir a tendência europeia de reverter serviços que, durante o período do NPM, foram privatizados (Jedynak & Wąsowicz, 2021; Mayol & Saussier, 2021). Contudo, é relevante assinalar que a gestão direta enfrentou desafios em relação aos indicadores de sustentabilidade económica, o que pode corroborar críticas dirigidas pelo NPM ao setor público, muitas vezes tachado de excessivamente grande e ineficaz (Lapuente & Van de Walle, 2020; Van De Walle & Hammerschmid, 2011). Este aspeto é também evidente na análise da adequação de recursos humanos, em que a gestão direta apresentou resultados inferiores quando comparada com a gestão concessionada.

Avaliou-se o indicador “acessibilidade económica do serviço” que analisa a capacidade das famílias em suportar os custos do serviço de abastecimento de água prestado pela entidade gestora. Os resultados mostraram que a gestão direta apresentou um desempenho superior neste indicador em comparação com a gestão concessionada. Esta observação sugere que, apesar da eficiência associada à gestão privada, os custos para os consumidores são mais elevados. Em outras palavras, a melhoria na gestão não parece ser suficiente para reduzir os custos para a população. Este fenómeno sugere que parte dos rendimentos das entidades privadas poderiam ser redistribuídos para fins públicos (Alonso et al., 2015).

A gestão concessionada, ou privada, demonstra desempenho positivo em vários indicadores relacionados com a qualidade do serviço oferecido, destacando-se especialmente na resposta a reclamações e sugestões. No entanto, é importante notar que, no que diz respeito ao investimento em infraestrutura, a gestão concessionada apresenta resultados menos satisfatórios. Esta constatação pode levantar preocupações quanto à capacidade e incentivo da gestão concessionada para realizar investimentos significativos em infraestrutura, uma vez que esses investimentos frequentemente exigem um período prolongado para obter retorno (ERSAR, 2022), o que pode não ser compatível com a duração dos contratos de concessão.

O tamanho ideal de cada jurisdição varia dependendo do serviço público (Allers & Greef, 2018). A opção por gestão intermunicipal do serviço de abastecimento de água em baixa, observa-se uma menor frequência em comparação com os serviços de transporte. Alguns indicadores, como “Água não faturada” e “Adesão ao serviço”, recebem classificações negativas na gestão intermunicipal, o que pode sugerir que a resolução dessas questões pode requerer um conhecimento mais próximo da realidade local.

Já a gestão intermunicipal destaca-se na acessibilidade do serviço aos utilizadores, surpreendendo positivamente pela ampla cobertura territorial, apesar da menor proximidade da entidade gestora. O indicador "acessibilidade física do serviço" recebeu avaliações positivas para todas as entidades gestoras intermunicipais, consideradas eficazes em abranger amplas áreas geográficas.

Na gestão de resíduos urbanos em baixa, não existem entidades gestoras privadas a prestar o serviço. Não é, portanto, possível comparar se a solução de concessionar o serviço é mais eficiente ou apresenta mais qualidade. Podemos apenas comparar, segundo os indicadores da ERSAR, os modelos de gestão direta e intermunicipal.

Na análise comparativa entre a gestão direta e a gestão intermunicipal, observa-se que a gestão direta demonstra uma vantagem na "utilização dos recursos energéticos". Entretanto, enfrenta desafios significativos na "cobertura dos gastos", indicador que é definido pelo rácio entre rendimentos e gastos totais, o que pode indicar uma maior eficiência na gestão de recursos energéticos, mas também uma menor sustentabilidade económica do serviço. Esses resultados corroboram a literatura existente, que frequentemente destaca a presença de economias de escala na cooperação intermunicipal (Blaeschke & Haug, 2018).

A gestão intermunicipal apresenta bons resultados na categoria de “resposta a reclamações e sugestões”, mas enfrenta desafios na “acessibilidade do serviço de recolha seletiva”. Essa observação sugere que a proximidade da entidade gestora ao território pode influenciar a qualidade do serviço prestado, especialmente no que diz respeito à disponibilidade de ecopontos. No entanto, no que concerne à prestação do serviço de recolha de resíduos indiferenciados, a gestão intermunicipal obteve a classificação de qualidade "boa" em todos os casos. Portanto, não é possível tirar conclusões definitivas sobre se a distância da entidade gestora em relação ao território impacta a acessibilidade da população ao serviço

Estes resultados têm implicações importantes para os decisores políticos e gestores de serviços públicos. Eles sugerem que a escolha entre gestão direta, gestão intermunicipal e gestão concessionada deve ser cuidadosamente considerada, levando em conta as prioridades locais e as características específicas de cada serviço. Além disso, a qualidade e eficiência dos serviços podem ser aprimoradas por meio de práticas de gestão adequadas, independentemente do modelo escolhido.

A análise realizada nesta pesquisa apresenta algumas limitações que merecem reconhecimento. A falta de detalhes financeiros e o uso de indicadores específicos podem

restringir a amplitude da avaliação da gestão. Portanto, estudos futuros podem aprofundar a investigação sobre as razões subjacentes a esses resultados e examinar as melhores práticas de gestão em cada modelo. É importante notar que, embora a gestão concessionada ofereça flexibilidade ao não estar vinculada às regulamentações da Administração Pública, é essencial avaliar minuciosamente os termos dos contratos de concessão, uma vez que a flexibilidade não pode comprometer a qualidade ou o cumprimento das aspirações da população, expressas nas eleições e em outros momentos. Estudos subsequentes poderiam investigar as condições de trabalho e se contratos de longa duração, como os de 30 anos, são compatíveis com princípios democráticos, considerando o potencial impacto na capacidade dos eleitos locais de implementar as vontades populares.

Da mesma forma, na gestão intermunicipal, o desenho institucional da delegação de competências deve ser cuidadosamente avaliado, uma vez que influencia diretamente a qualidade e eficiência dos serviços prestados. Essas questões indicam áreas relevantes para futuras pesquisas, visando aprimorar a compreensão desses modelos de gestão e aprimorar a tomada de decisões em contextos de serviço público.

A realização deste estudo, especialmente no âmbito dos transportes, enfrentou um desafio significativo devido à falta de informações acessíveis. Essa carência de dados revelou-se presente em todos os modelos de gestão, sendo importante destacar, de forma negativa, a gestão direta. De acordo com o relatório da ERSAR (2022), os serviços municipais apresentaram o menor grau de fiabilidade na divulgação de informações, sobretudo no contexto do abastecimento de água. Quanto aos transportes, independentemente do modelo de gestão adotado, a responsabilidade de fornecer informações recai sobre as Autoridades de Transportes, entidades públicas. Esta observação está em consonância com a análise de Bilhim (2021) sobre as reformas na gestão pública, destacando que nem sempre os impactos e resultados dessas reformas são devidamente avaliados, apesar de sua importância crítica no processo de reforma.

Pollitt e Bouckaert (2011) também salientaram que a falta de avaliação pode ser atribuída, em parte, à sensibilidade política que envolve a revisão de opções de gestão já tomadas por um executivo. Além disso, do ponto de vista prático, os mesmos autores apontam que modificar um processo em andamento pode ser inviável, especialmente considerando os custos significativos associados à rescisão de contratos e aos substanciais investimentos já realizados. Esses fatores podem desencorajar a análise aprofundada dos impactos e resultados das reformas.

A Comissão Europeia (2021) chamou a atenção para os desafios enfrentados por Portugal no que diz respeito à regulação dos serviços públicos. A ERSAR estabelece um conjunto de indicadores de referência que são utilizados na elaboração do seu relatório anual sobre o setor. A maioria das entidades gestoras responde a esses indicadores, e esses dados são disponibilizados ao público. Por outro lado, no que diz respeito à regulação dos transportes, a Autoridade de Mobilidade e Transportes não possui um sistema semelhante. Isso suscita dúvidas sobre a eficácia da regulação, a existência de sanções para as Autoridades de Transporte que não cumpram a obrigação de publicar relatórios essenciais, ou para os operadores que não forneçam as informações necessárias.

Neste estudo, a gestão concessionada demonstrou resultados mais substanciais para análise. Isto fica evidente ao analisar o serviço de abastecimento de água em baixa, onde se observam diferenças notáveis entre a gestão direta e a gestão concessionada. Nota-se que, na avaliação global, a categoria "não respondeu" representa 10% dos resultados para a gestão direta. Por outro lado, na gestão concessionada, essa mesma categoria representa apenas 1% dos resultados. Este contraste significativo sugere que a gestão concessionada pode estar mais alinhada com os princípios do NPM, que se caracteriza por uma gestão profissional, clareza nas métricas de desempenho e um foco acentuado nos resultados (Hood, 1991; Rocha, 2013). A gestão concessionada, seguindo esses princípios, parece responder de forma mais eficaz e completa às avaliações, o que é coerente com as características do NPM.

Em resumo, os resultados desta análise fornecem uma visão abrangente dos diferentes modelos de gestão adotados nos serviços públicos em Portugal e destacam as áreas em que cada modelo se destaca e enfrenta desafios. Essas informações podem ser valiosas para a implementação de políticas públicas na prestação de serviços públicos em Portugal.

## **5.2. Conclusão**

Este estudo explorou como funcionam os modelos de gestão de três serviços públicos prestados a nível local em Portugal: transporte público rodoviário, abastecimento de água e gestão de resíduos. Os modelos de gestão foram agrupados em gestão direta, gestão concessionada e gestão intermunicipal. Os objetivos específicos foram comparar se em termos de qualidade e eficiência podíamos chegar à conclusão de qual o modelo de gestão mais adequado. Para isso começamos por rever os paradigmas que foram orientando a Administração Pública ao longo dos últimos anos com principal destaque para o NPM pela relevância que teve. Ao fazer isso,

pudemos relacionar a evolução da Administração Pública em Portugal com os debates e tendências internacionais na gestão pública.

Com base na análise detalhada dos modelos de gestão dos serviços públicos em Portugal, especificamente nos setores de transporte público, abastecimento de água e gestão de resíduos, é possível tirar várias conclusões importantes.

Primeiramente, os resultados mostram que não existe uma abordagem única e ideológica na escolha dos modelos de gestão. A decisão de adotar a gestão direta, a gestão concessionada ou a gestão intermunicipal varia entre os municípios, muitas vezes influenciada por considerações práticas e locais em vez de afiliações políticas.

No setor de transporte público rodoviário, a preferência pela gestão concessionada é evidente. Embora a gestão concessionada mostre custos mais baixos para as Autoridades de Transportes (AT), a análise não revela um resultado líquido claro, uma vez que os rendimentos da bilhética podem ou não ser controlados pelas AT.

No caso do abastecimento de água, a gestão direta é a opção predominante, e a análise revela desafios em relação à sustentabilidade económica e à adequação de recursos humanos. No entanto, a gestão direta demonstra melhor acessibilidade económica do serviço para as famílias.

A gestão concessionada, por outro lado, destaca-se pela qualidade do serviço, especialmente na resposta a reclamações e sugestões, mas enfrenta desafios em relação ao investimento em infraestrutura. Isso levanta preocupações sobre a capacidade e o incentivo da gestão concessionada para realizar investimentos significativos a longo prazo.

Na gestão intermunicipal, a acessibilidade do serviço aos utilizadores é um ponto forte, destacando-se pela ampla cobertura territorial. No entanto, a análise aponta desafios em questões como “água não faturada” e “adesão ao serviço”, que podem requerer um conhecimento mais próximo da realidade local.

No setor da gestão de resíduos urbanos em baixa, a ausência de entidades gestoras privadas impossibilita a comparação entre os modelos de gestão direta e intermunicipal.

Em termos de implicações, os resultados destacam a importância de considerar as prioridades locais e as características específicas de cada serviço ao escolher entre os modelos de gestão. Independentemente do modelo escolhido, a qualidade e eficiência dos serviços públicos podem ser aprimoradas por meio de práticas de gestão adequadas.

É importante reconhecer que este estudo tem algumas limitações, como a falta de dados e o uso de indicadores específicos, principalmente no caso do transporte público rodoviário, que restringem a amplitude da avaliação da gestão. Estudos futuros podem aprofundar a investigação sobre as razões subjacentes a esses resultados e examinar as melhores práticas de gestão em cada modelo. Para isso será necessário estudar os contratos de concessão e de delegação de competências, bem como os contratos-programa estipulados com as empresas municipais.

Além disso, a questão da falta de informações acessíveis também é um desafio que merece atenção. A regulação dos serviços públicos, especialmente no que diz respeito aos transportes, também requer uma melhoria significativa.

Em resumo, este estudo fornece uma base sólida para a tomada de decisões informadas por parte das autoridades municipais, visando aprimorar a gestão dos serviços públicos essenciais em Portugal. As conclusões aqui apresentadas podem servir como um guia valioso para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e adaptadas à realidade local. Conforme Portugal enfrenta desafios contínuos na regulação e prestação de serviços públicos, a compreensão dos modelos de gestão e as suas implicações é fundamental para garantir a qualidade de vida dos cidadãos e o funcionamento eficiente das comunidades.





## Fontes

Autoridade da Mobilidade e dos Transportes. (2019). *Regulamento n.º 430/2019*. *Diário da República*, Série II, 94, 2019-05-16, páginas 15036-15044.

Lei n.º 50/2012. (2012). *Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais*. *Diário da República*, Série I, 169, 2012-08-31.

Lei n.º 52/2015. (2015). *Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros*. *Diário da República*, Série I, 111, 2015-06-09.

Município de Cascais. (2020). *Contrato de “Prestação do Serviço Público de Transporte Rodoviário Regular de Passageiros no Concelho de Cascais”*. Recuperado de [https://www.cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/contrato-proc-893.dcop\\_.2018-martin.pdf](https://www.cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/contrato-proc-893.dcop_.2018-martin.pdf)

União Europeia. (2007). *Regulamento (CE) n.º 1370/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2007*.

União Europeia. (2007). *Tratado de Lisboa*.



## Referências Bibliográficas

- Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2018). Governança Multinível. Em Duarte Rodrigues e António Ramos (Coord.), *Relatório do Desenvolvimento & Coesão*. Lisboa, Portugal: Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.
- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148. DOI: 10.1177/0275074008314203
- Allers, M. A., & de Greef, J. A. (2018). Intermunicipal cooperation, public spending and service levels. *Local Government Studies*, 44(1), 127-150. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1380630>
- Alonso, J.M., Clifton, J., & Diaz-Fuentes, D. (2015). Did New Public Management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643-660. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.822532>
- Araújo, J. (2013). Da nova Gestão Pública à nova governação pública: pressões emergentes na Administração Pública. Em César Madureira & Maria Asensio (coord.), *Handbook de Administração Pública* (pp. 91-102). Lisboa: INA Editora.
- Bel, G. & Gradus, R. (2018). Privatisation, contracting-out and inter-municipal cooperation: new developments in local public service delivery. *Local Government Studies*, 44(1), 11-21. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1403904>
- Bilhim, J. (2021). As reformas da administração pública em Portugal: Últimos 20 anos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), 1-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725>
- Blaeschke, F., & Haug, P. (2018). Does intermunicipal cooperation increase efficiency? A conditional metafrontier approach for the Hessian wastewater sector. *Local Government Studies*, 44(1), 151-171. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1395741>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328.
- Bryson, J., Crosby, B. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 445-456, 74 (4). DOI: 10.1111/puar.12238
- Comissão Europeia. (2011). *A Quality Framework for Services of General Interest in Europe*. Brussels, Belgium: European Commission.
- Comissão Europeia, Direção-Geral do Apoio às Reformas Estruturais, (2022). *Public administration and governance – Portugal*, Serviço das Publicações da União Europeia. <https://data.europa.eu/doi/10.2887/359754>
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. DOI: 10.1111/0033-3352.00117
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 16(3), 467-494. DOI: 10.1093/jopart/mui057

- Elkomy, S., Cookson, G. & Jones, S. (2019). Cheap and Dirty: The Effect of Contracting Out Cleaning on Efficiency and Effectiveness. *Public Administration Review*, 79(2), 193–202. DOI: 10.1111/puar.13031
- Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos. (2023). *Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal* (Vol. 1 – Caracterização do setor de águas e resíduos). Coordenação por Eng.º João Rosa e Eng.ª Susana Rodrigues. <https://www.ersar.pt/pt/documentacao/publicacoes-de-referencia/relatorios-de-atividades/>
- Ferraz, D. (2013). Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: Implicações das teorias, modelos e reformas da Administração. in César Madureira & Maria Asensio, *Handbook de Administração Pública* (pp. 173-188). Lisboa: INA Editora.
- Funck, E. & Karlsson, T. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability and Management*, 36(4), 347-375. DOI: 10.1111/faam.12214
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hyndman, N. & Lapsley, I. (2016). New Public Management: The Story Continues. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 0267-4424.
- Jedynak, T., & Wąsowicz, K. (2021). The Relationship between Efficiency and Quality of Municipally Owned Corporations: Evidence from Local Public Transport and Waste Management in Poland. *Sustainability*, 13(17), 9804. <https://doi.org/10.3390/su13179804>
- Lapiente, Victor & Van de Walle, Steven (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. DOI: 10.1111/gove.12502
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *Ler História*, (76), 179-202. DOI: 10.4000/lerhistoria.6408
- Mamede, R. P. (2017). O Papel do Estado no Desenvolvimento das Capacidades Produtivas. *Economia com Todos* (pp. 71 – 88). Relógio D'Água Editores.
- Mohr, Z., Raudla, R. & Douglas, J. (2020). Comparing Cost Accounting Use across European Countries: The Role of Administrative Traditions, NPM Instruments, and Fiscal Stress. *Public Administration Review*, 81(2), 299–307. DOI: 10.1111/PUAR.13162
- Mayol, A., & Saussier, S. (2021). Contract renewals, prices and deprivatizations: The case of water in France. *Applied Economics*, 53(21), 2447-2456. DOI: 10.1080/00036846.2020.1861208
- Mayol, A., & Saussier, S. (2023). Remunicipalization of water services in France and inter-municipal cooperation: who's at the helm? *Local Government Studies*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/03003930.2023.2250266>
- Ongaro, E., & Ferlie, E. (2019). Exploring Strategy-Making in 'Non-New Public Management' Public Services Settings: The Case of European Union Agencies. *Administrative Sciences*, 9(1), 23. DOI:10.3390/admsci9010023.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. DOI: 10.1080/14719030600853022
- Osborne, S. P. (2010). The (New) Public Governance: A Suitable Case for Treatment? In S.P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 1-17). New York: Routledge.

- Osborne, S., Radnor, Z. & Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. DOI: 10.1177/0275074012466935
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). Comparative public management reform: an introduction to the key debates. Em *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3th ed. pp. 1-30). Oxford University Press.
- Radnor, Z., Osborn, S. & Glennon, R. (2022). Public management theory. In Christopher Ansell & Jacob Torfing, *Handbook on Theories of Governance* (2nd ed., pp. 43-56). Edward Elgar Publishing.
- Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management' - a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11-27. DOI: 10.1177/0020852318759736.
- Rocha, J. (2013). Mudança do Estado e mudança na Administração Pública: a história duma disciplina. In César Madureira & Maria Asensio (coord.), *Handbook de Administração Pública* (pp. 75-90). Lisboa: INA Editora.
- Siriam, N. & Misomnai, C. & Metasuttirat, J. & Rajphaetyaklom, C. (2019). A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance. *Asian Political Science Review*. 3(2).
- Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2011). The impact of the New Public Management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors. *Administrative Culture/Halduskultuur*, 12(2). 190-209.
- Steer Davies Gleave. (2016). Study on economic and financial effects of the implementation of Regulation 1370/2007 on public passenger transport services.
- Tavares, A. F., & Camões, P. J. (2007). Local Service Delivery Choices in Portugal: A Political Transaction Costs Framework. *Local Government Studies*, 33(4), 535-553. DOI:10.1080/03003930701417544
- Transportes Metropolitanos de Lisboa (2023). Relatório do desempenho sumário relativo ao Serviço Público de Transporte Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa de 2022 ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 1370/2007. Coordenação de Faustino Guedes Gomes. [https://www.tmlmobilidade.pt/wp-content/uploads/2023/06/TML-I01466-20230623-REL-00004-EP\\_.pdf](https://www.tmlmobilidade.pt/wp-content/uploads/2023/06/TML-I01466-20230623-REL-00004-EP_.pdf)
- Voorn, B., van Genugten, M. L., & van Thiel, S. (2017). The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies*, 43(5), 820–841. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360>



## Anexo

### Anexo A – Tabela com o modelo de gestão dos serviços de Transporte Público Rodoviário, Abastecimento de Água e Gestão de Resíduos em baixa e o partido no poder dos municípios de Portugal continental

<b>Municípios</b>	<b>Transportes</b>	<b>Serviços de gestão de resíduos urbanos em baixa</b>	<b>Serviços de abastecimento de água em baixa</b>	<b>Partido no poder</b>
Arcos de Valdevez	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD
Caminha	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Parceria Estado/Municípios é a que abrange mais população)	PS
Melgaço	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Monção	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Paredes de Coura	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PS

Ponte da Barca	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Ponte de Lima	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	CDS-PP
Valença	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PS
Viana do Castelo	Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor, celebrado na sequência de procedimento concursal	Serviços Municipalizados	Parceria Estado/Municípios	PS
Vila Nova de Cerveira	Possui contratos transitórios de serviços essenciais	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Parceria Estado/Municípios é a que abrange mais população)	PS
Amares	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Barcelos	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor e lançou concurso	Serviços Municipais	Concessão municipal	PSD/ CDS
Braga	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor com Operador interno (TUB)	Empresa Municipal	Empresa municipal	PSD/ CDS/ PPM



Esposende	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa municipal	PSD
Terras de Bouro	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Vila Verde	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Fafe	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa municipal	PS
Guimarães	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Empresa Intermunicipal	PS
Póvoa de Lanhoso	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Vieira do Minho	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor e lançou concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Vila Nova de Famalicão	Não delegou competências - Lançou procedimento concursal em conjunto com Trofa e Santo Tirso. Tem contrato provisório com operadores da região até adjudicação do concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS

Vizela	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa Intermunicipal	PS
Cabeceiras de Basto	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Mondim de Basto	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Santo Tirso	Não delegou competências - Lançou procedimento concursal em conjunto com Trofa e Famalicão. Tem contrato provisório com operadores da região até adjudicação do concurso	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (concessão intermunicipal é a que abrange mais população)	PS
Trofa	Não delegou competências - Lançou procedimento concursal em conjunto com Santo Tirso e Famalicão	Empresa Municipal	Concessão intermunicipal	PSD/ CDS
Arouca	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PS
Oliveira de Azeméis	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Santa Maria da Feira	Possui contrato transitório. Delegou competências	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (concessão municipal é a que abrange mais população)	PSD
São João da Madeira	Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Empresa municipal	PS

Vale de Cambra	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDS-PP
Espinho	Possui contrato transitório. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Gondomar	Delegou competências parciais - autoridade de transportes para o operador interno STCP- Possui contrato de serviço público. O Porto é o gestor do contrato	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Maia	Delegou competências parciais - autoridade de transportes para o operador interno STCP- Possui contrato de serviço público. O Porto é o gestor do contrato	Empresa Municipal	Serviços Municipalizados	PSD/ CDS
Matosinhos	Delegou competências parciais - autoridade de transportes para o operador interno STCP- Possui contrato de serviço público. O Porto é o gestor do contrato	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Porto	Delegou competências parciais - autoridade de transportes para o operador interno STCP- Possui contrato de serviço público. O Porto é o gestor do contrato	Empresa Municipal	Empresa municipal	Ind.

Póvoa de Varzim	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Valongo	Delegou competências parciais - autoridade de transportes para o operador interno STCP- Possui contrato de serviço público. O Porto é o gestor do contrato	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Vila do Conde	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Vila Nova de Gaia	Delegou competências parciais - autoridade de transportes para o operador interno STCP- Possui contrato de serviço público. O Porto é o gestor do contrato	Empresa Municipal	Empresa municipal	PS
Paredes	Delegou competências	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (concessão municipal é a que abrange mais população)	PS
Boticas	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Chaves	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor precedido de concurso. Contudo, com a adjudicação do concurso da CIM, o contrato do Município termina	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS

Montalegre	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Valpaços	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Vila Pouca de Aguiar	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Ribeira de Pena	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Amarante	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD/ CDS
Baião	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PS
Castelo de Paiva	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Celorico de Basto	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD
Cinfães	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PS
Felgueiras	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS/ Livre

Lousada	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Marco de Canaveses	Possui contrato transitório. Delegou competências	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (concessão municipal é a que abrange mais população)	PS
Paços de Ferreira	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Penafiel	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa municipal	PSD/ CDS
Resende	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Murça	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PSD
Alijó	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Armamar	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Carraceda de Ansiães	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Concessão municipal	PSD

Freixo de Espada à Cinta	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Associação de Municípios	Empresa intermunicipal	PS
Lamego	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Mesão Frio	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Moimenta da Beira	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Penedono	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Peso da Régua	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PSD
Sabrosa	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Santa Marta de Penaguião	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS

São João da Pesqueira	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.
Sernancelhe	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Tabuaço	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Tarouca	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Torre de Moncorvo	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Associação de Municípios	Empresa intermunicipal	PSD/ CDS
Vila Nova de Foz Côa	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD
Vila Real	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Alfândega da Fé	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PS
Bragança	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor e com Operador interno	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PSD



Macedo de Cavaleiros	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PS
Miranda do Douro	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Mirandela	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PS
Mogadouro	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD
Vimioso	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PSD
Vinhais	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PS
Vila Flor	Possui contrato transitório titulado pela CIM. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Águeda	Delegou competências	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Pareceria Estado/municípios é a que abrange mais população)	PSD
Albergaria-a-Velha	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	CDS- PP
Anadia	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.

Aveiro	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso e inclui transporte fluvial desde 2015	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD/ CDS
Estarreja	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD/ CDS
Ílhavo	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	Ind.
Murtosa	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD
Oliveira do Bairro	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	CDS- PP
Ovar	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD
Sever do Vouga	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD
Vagos	Delegou competências	Serviços Municipais	Parceria Estado/Municípios	PSD
Cantanhede	Delegou competências	Empresa municipal	Empresa municipal	PSD
Coimbra	Não delegou competências - Serviço prestado por serviços municipalizados	Serviços Municipais	Empresa municipal	PSD/ CDS/

				PPM
Condeixa-a-Nova	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Figueira da Foz	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	Ind.
Mira	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PSD
Montemor-o-Velho	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Penacova	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD
Soure	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Mealhada	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.
Mortágua	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Associação de Municípios	Concessão intermunicipal	PS
Arganil	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Góis	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD

Lousã	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Miranda do Corvo	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Oliveira do Hospital	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Associação de Municípios	Empresa intermunicipal	PS
Pampilhosa da Serra	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD
Penela	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Tábua	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Associação de Municípios	Duas entidades a operar no mesmo concelho (concessão multimunicipal é a que abrange mais população)	PS
Vila Nova de Poiares	Possui contrato transporte flexível. Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Alvaiázere	Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD
Ansião	Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Castanheira de Pêra	Delegou competências. Possui contrato transitório	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS

Figueiró dos Vinhos	Delegou competências. Possui contrato transitório	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Pedrógão Grande	Delegou competências. Possui contrato transitório	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD
Batalha	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Concessão municipal	Ind.
Leiria	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor na sequência de concurso- Está em avaliação um novo procedimento concursal	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PS
Marinha Grande	Delegou competências parciais - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor, com prestação direta da Autoridade	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.
Pombal	Delegou competências parciais - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor, com prestação direta da Autoridade	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Porto de Mós	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Aguiar da Beira	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	Ind.

Carregal do Sal	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Concessão intermunicipal	PS
Castro Daire	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Mangualde	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PS
Nelas	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Oliveira de Frades	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Penalva do Castelo	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PS
Santa Comba Dão	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Concessão intermunicipal	PS
São Pedro do Sul	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PS
Sátão	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD
Tondela	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Concessão intermunicipal	PSD

Vila Nova de Paiva	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Serviços Municipais	PS
Viseu	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso e que foi objeto de parecer da AMT	Associação de Municípios	Serviços Municipalizados	PSD
Vouzela		Associação de Municípios	Serviços Municipais	PSD
Almeida	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Celorico da Beira	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Figueira de Castelo Rodrigo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Guarda	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.
Manteigas	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.

Mêda	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Pinhel	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Sabugal	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Trancoso	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Belmonte	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Covilhã	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa municipal	Empresa municipal	PS
Fundão	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PSD
Fornos de Algodres	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Gouveia	Delegou competências. Possui contrato transitório	Duas entidades a operar no mesmo concelho	Empresa intermunicipal	PSD



		(Associação de Municípios é a que abrange mais população)		
Seia	Delegou competências. Possui contrato transitório	Associação de Municípios	Empresa intermunicipal	PS
Castelo Branco	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipalizados	Serviços Municipalizados	PS
Idanha-a-Nova	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Penamacor	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Vila Velha de Ródão	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Oleiros	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Proença-a-Nova	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS

Alcobaça	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PSD
Alenquer	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Arruda dos Vinhos	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Bombarral	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Cadaval	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Caldas da Rainha	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipalizados	Serviços Municipalizados	Ind.
Lourinhã	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Nazaré	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, com serviços municipalizados	Serviços Municipalizados	Serviços Municipalizados	PS
Óbidos	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD

Peniche	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	Ind.
Sobral de Monte Agraço	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Torres Vedras	Delegou competências	Serviços Municipalizados	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Serviços Municipalizados é a que abrange mais população)	PS
Abrantes	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipalizados	Serviços Municipalizados	PS
Alcanena	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Serviços Municipais	Empresa municipal	PSD/ CDS
Constância	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Entroncamento	Delegou competências parciais - Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor, com prestação direta da Autoridade	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Ferreira do Zêzere	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Ourém	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Empresa intermunicipal	Concessão municipal	PSD/ CDS

Sardoal	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD
Tomar	Delegou competências. Possui contrato transitório	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Torres Novas	Delegou competências. Possui contrato transitório	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Vila Nova da Barquinha	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Mação	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PSD
Sertã	Delegou competências. Possui transporte flexível contratado	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Vila de Rei		Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Amadora	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Intermunicipalizados	PS
Cascais	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa municipal	Concessão municipal	PSD/ CDS

Lisboa	Delegou competências parciais. Possui contrato de serviço público em transportes urbanos em vigor com operador interno	Serviços Municipais	Delegação estatal	PSD/C DS/PP M/MPT
Loures	Delegou competências	Serviços Intermunicipalizados	Serviços Intermunicipalizados	PS
Mafra	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PSD
Odivelas	Delegou competências	Serviços Intermunicipalizados	Serviços Intermunicipalizados	PS
Oeiras	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Intermunicipalizados	Ind.
Sintra	Delegou competências	Serviços Municipalizados	Serviços Municipalizados	PS
Vila Franca de Xira	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PS
Alcochete	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Almada	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PS

Barreiro	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, com serviços municipalizados	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Moita	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Montijo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PS
Palmela	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Seixal	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Sesimbra	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Setúbal	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	CDU
Alcácer do Sal	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Grândola	Delegou competências	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Serviços Municipais é a que	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Serviços Municipais é a que abrange mais população)	CDU

		abrange mais população)		
Odemira	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Santiago do Cacém	Delegou competências	Serviços Municipais	Duas entidades a operar no mesmo concelho (Serviços Municipais é a que abrange mais população)	CDU
Sines	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Sousel	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Alter do Chão	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Arronches	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Avis	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Campo Maior	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS
Castelo de Vide	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD

Crato	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Elvas	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	Ind.
Fronteira	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Gavião	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Marvão	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Monforte	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Nisa	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Ponte de Sor	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Portalegre	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, com serviços municipalizados	Serviços Municipais	Serviços Municipalizados	PSD/ CDS
Alandroal	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS



Arraiolos	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Borba	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.
Estremoz	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Évora	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Montemor-o-Novo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Mourão	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Portel	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Redondo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Reguengos de Monsaraz	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Vendas Novas	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS

Viana do Alentejo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Vila Viçosa	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/C DS/PP M/MPT
Mora	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Aljustrel	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Almodôvar	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Alvito	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Barrancos	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Beja	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Empresa Municipal	PS
Castro Verde	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS

Cuba	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Ferreira do Alentejo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Mértola	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Moura	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Ourique	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Serpa	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Vidigueira	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Almeirim	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Alpiarça	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Azambuja	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS

Benavente	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	CDU
Cartaxo	Delegou competências. Possui prestação direta de serviços	Serviços Municipais	Concessão municipal	PSD
Chamusca	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Coruche	Delegou competências	Empresa intermunicipal	Empresa intermunicipal	PS
Golegã	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	Ind.
Rio Maior	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/ CDS
Salvaterra de Magos	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa intermunicipal	PS
Santarém	Delegou competências	Serviços Municipais	Empresa Municipal	PSD
Albufeira	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD/C DS/PP M/MPT
Alcoutim	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS

Aljezur	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Castro Marim	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PSD
Faro	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa municipal	Empresa Municipal	PSD/C DS/PP M/MPT
Lagoa	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Lagos	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Loulé	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Quatro entidades a operar no mesmo concelho (Serviços Municipais é a que abrange mais população)	Quatro entidades a operar no mesmo concelho (Serviços Municipais é a que abrange mais população)	PS
Monchique	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS

Olhão	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa municipal	Empresa Municipal	PS
Portimão	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa municipal	Empresa Municipal	PS
São Brás de Alportel	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Silves	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	CDU
Tavira	Não delegou competências - Possui contrato de serviço público em transportes em vigor, celebrado na sequência de concurso	Empresa municipal	Empresa Municipal	PS
Vila do Bispo	Delegou competências	Serviços Municipais	Serviços Municipais	PS
Vila Real de Santo António	Delegou competências	Serviços Municipais	Concessão municipal	PS

**Anexo B – Resultados dos municípios com gestão direta do serviço de abastecimento de água em baixa**

<b>Municípios</b>	<b>Acessibilidade física do serviço</b>	<b>Acessibilidade económica serviço</b>	<b>Ocorrência de falhas no abastecimento</b>	<b>Água segura</b>	<b>Resposta a reclamações e</b>	<b>Cobertura dos gastos</b>	<b>Adesão ao serviço</b>	<b>Água não faturada</b>	<b>Reabilitação de condutas</b>	<b>Ocorrência de avarias em condutas</b>	<b>Adequação dos recursos humanos</b>	<b>Perdas reais de água</b>	<b>Eficiência energética de instalações</b>
Melgaço	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória
Monção	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu
Ponte da Barca	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Amares	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Insatisfatória	Mediana

Braga	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Boa
Esposende	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa	Median a	Boa	Não aplicáve l
Terras de Bouro	Boa	Boa	Boa	Media na	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Não respond eu
Vila Verde	Median a	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Median a	Insatisfa tória	Median a	Boa	Boa	Median a
Fafe	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Não aplicáve l
Póvoa de Lanhoso	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l
Vieira do Minho	Boa	Boa	Boa	Media na	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Não respond eu



Vila Nova de Famalicão	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Cabeceiras de Basto	Boa	Boa	Não respon deu	Media na	Median a	Não respon deu	Insatisfa tória	Não respon deu	Boa	Não respon deu	Boa	Não respon deu	Não respon deu
Mondim de Basto	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Median a	Median a
São João da Madeira	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Boa	Median a	Insatisfa tória
Vale de Cambra	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória
Espinho	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Não aplicáve l
Maia	Boa	Boa	Não respon deu	Boa	Median a	Boa	Median a	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a

Porto	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a
Póvoa de Varzim	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu
Vila Nova de Gaia	Median a	Boa	Boa	Boa	Não respond eu	Median a	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Não respond eu
Boticas	Boa	Median a	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Median a	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Não respond eu
Chaves	Boa	Boa	Boa	Media na	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu
Montalegre	Boa	Median a	Boa	Boa	Não aplicáve l	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória
Valpaços	Boa	Boa	Boa	Media na	Não respond eu	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória

Vila Pouca de Aguiar	Boa	Boa	Não respondeu	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Ribeira de Pena	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu
Castelo de Paiva	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Felgueiras	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Lousada	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana
Penafiel	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Resende	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu

Alijó	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Median a	Não respondeu
Armamar	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Median a	Não respondeu
Lamego	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu
Moimenta da Beira	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Penedono	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Median a	Median a	Median a	Não respondeu
São João da Pesqueira	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Median a	Não aplicável
Sernancelhe	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória

Tabuaço	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Mediana	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu
Tarouca	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu
Vila Nova de Foz Côa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu
Alfândega da Fé	Boa	Boa	Mediana	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Bragança	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Macedo de Cavaleiros	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana
Miranda do Douro	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu

Mirandela	Não respond eu	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Não respond eu	Insatisfa tória	Não respond eu
Mogadouro	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória
Vimioso	Boa	Median a	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a
Vinhais	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu	Insatisfa tória	Boa	Median a	Não respond eu	Não respond eu
Vila Flor	Boa	Boa	Boa	Media na	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória
Anadia	Boa	Boa	Boa	Media na	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu
Cantanhede	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Boa	Boa	Median a	Median a	Boa

Coimbra	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Boa	Median a	Boa	Boa	Boa	Median a	Median a
Condeixa-a- Nova	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a
Mealhada	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Boa	Median a	Median a	Não respond eu
Arganil	Boa	Boa	Boa	Media na	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Não respond eu
Miranda do Corvo	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Leiria	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Median a
Marinha Grande	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Median a

Pombal	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Median a
Porto de Mós	Boa	Boa	Não respond eu	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória
Aguiar da Beira	Não respond eu	Boa	Não respond eu	Boa	Não respond eu	Insatisfa tória	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu
Castro Daire	Boa	Boa	Boa	Media na	Boa	Não respond eu	Insatisfa tória	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Não respond eu	Não respond eu
Mangualde	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória
Nelas	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória
Oliveira de Frades	Boa	Boa	Não respond eu	Media na	Median a	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Insatisfa tória	Boa	Median a



Penalva do Castelo	Boa	Boa	Não respond eu	Boa	Não aplicável	Não respond eu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respond eu	Não respond eu	Boa	Não respond eu
São Pedro do Sul	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Não respond eu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória
Sátão	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Vila Nova de Paiva	Boa	Boa	Não respond eu	Mediana	Não respond eu	Insatisfatória	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu
Viseu	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Vouzela	Boa	Boa	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respond eu	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respond eu	Não respond eu
Almeida	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória

Celorico da Beira	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Median	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Median	Não respondeu
Figueira de Castelo Rodrigo	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Median	Insatisfatória
Guarda	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Median	Median	Median	Não respondeu
Manteigas	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não aplicável
Mêda	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Median	Insatisfatória
Pinhel	Boa	Median	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Sabugal	Boa	Median	Boa	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu

Belmonte	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Não aplicável
Covilhã	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Fornos de Algodres	Boa	Boa	Não respondeu	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Não respondeu
Castelo Branco	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Idanha-a-Nova	Não respondeu	Mediana	Não respondeu	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Penamacor	Boa	Mediana	Não respondeu	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Não aplicável	Não aplicável
Vila Velha de Ródão	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Não aplicável	Não aplicável

Oleiros	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Proença-a-Nova	Boa	Boa	Boa	Mediana	Não aplicável	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Alcobaça	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Arruda dos Vinhos	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Bombarral	Boa	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Insatisfatória
Cadaval	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Não respondeu
Caldas da Rainha	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Não respondeu

Lourinhã	Boa	Median a	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Median a	Não aplicáve l
Nazaré	Boa	Boa	Não respond eu	Boa	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu	Não respond eu	Insatisfa tória
Óbidos	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu	Boa	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu
Peniche	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória
Sobral de Monte Agraço	Boa	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu
Abrantes	Median a	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Median a	Median a
Alcanena	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Median a	Median a	Median a

Constância	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Não respondeu	Não respondeu
Entroncamento	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Não aplicável
Sertão	Boa	Mediana	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Não respondeu
Vila de Rei	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Mafra	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Boa	Mediana
Sintra	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Mediana
Vila Franca de Xira	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana

Alcochete	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória
Almada	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a
Barreiro	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Median a	Insatisfa tória	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória	Median a
Moita	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Montijo	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa
Palmela	Boa	Boa	Boa	Media na	Median a	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Median a	Boa	Median a	Median a
Seixal	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Median a	Median a	Boa	Insatisfa tória	Median a

Sesimbra	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória	Median a
Alcácer do Sal	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu
Odemira	Median a	Boa	Boa	Media na	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Boa	Insatisfa tória
Sines	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Boa
Sousel	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Median a	Boa	Não aplicáve l
Alter do Chão	Boa	Median a	Boa	Boa	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Boa	Não respond eu
Arronches	Median a	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Median a	Não respond eu



Avis	Boa	Boa	Boa	Media na	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu
Castelo de Vide	Boa	Boa	Median a	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu
Crato	Não respond eu	Boa	Não respond eu	Boa	Não aplicáve l	Não respond eu	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu
Fronteira	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Não aplicáve l
Gavião	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Não respond eu
Marvão	Median a	Median a	Não respond eu	Boa	Não aplicáve l	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu
Monforte	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Median a	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Não respond eu	Não respond eu

Nisa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória
Ponte de Sor	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Median a	Median a	Boa	Insatisfa tória
Portalegre	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Não aplicáve l
Alandroal	Boa	Median a	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Median a	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu
Arraiolos	Boa	Boa	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu
Borba	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Não aplicáve l
Estremoz	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória

Évora	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Median a	Median a	Boa	Não respond eu
Montemor-o- Novo	Median a	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Median a	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Boa	Median a
Mourão	Boa	Median a	Boa	Media na	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Não aplicáve l
Portel	Boa	Boa	Não respond eu	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Não aplicáve l
Redondo	Boa	Boa	Boa	Media na	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Não aplicáve l
Reguengos de Monsaraz	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória
Vendas Novas	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Não aplicáve l

Viana do Alentejo	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Não aplicável
Vila Viçosa	Boa	Boa	Não respondeu	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu
Mora	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória
Aljustrel	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Almodôvar	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória
Alvito	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Mediana	Não aplicável
Barrancos	Boa	Boa	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não aplicável

Beja	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Median a	Median a	Median a	Median a	Boa	Boa	Median a
Castro Verde	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Não respond eu
Cuba	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não aplicáve l
Ferreira do Alentejo	Boa	Boa	Boa	Media na	Não aplicáve l	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Mértola	Boa	Boa	Boa	Media na	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Median a	Boa	Não respond eu
Moura	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Ourique	Boa	Boa	Boa	Media na	Não aplicáve l	Não respond eu	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Median a	Não respond eu

Serpa	Boa	Não respond eu	Boa	Media na	Insatisfatória	Não respond eu	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Median a	Median a	Não aplicável
Vidigueira	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Median a	Median a	Não aplicável
Golegã	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Median a	Insatisfatória	Insatisfatória
Rio Maior	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Median a	Insatisfatória	Não respond eu
Santarém	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Boa	Median a	Boa	Median a
Albufeira	Boa	Boa	Median a	Boa	Median a	Median a	Boa	Median a	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respond eu
Alcoutim	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respond eu	Insatisfatória	Median a	Insatisfatória	Median a	Median a	Boa	Insatisfatória

Aljezur	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Não respond eu
Castro Marim	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respond eu	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Faro	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Median a	Median a	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Median a
Lagoa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu
Lagos	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Median a
Monchique	Não respond eu	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Não respond eu	Boa	Não respond eu	Não respond eu
Olhão	Boa	Boa	Median a	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Median a	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória

Portimão	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a	Insatisfa tória	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a	Median a	Insatisfa tória
São Brás de Alportel	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicáve l	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Silves	Boa	Boa	Median a	Boa	Boa	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Insatisfa tória	Median a	Median a	Insatisfa tória	Insatisfa tória
Tavira	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória	Boa	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Insatisfa tória
Vila do Bispo	Boa	Boa	Boa	Media na	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Boa	Median a	Boa	Insatisfa tória	Não respond eu



**Anexo C – Resultados dos municípios com gestão concessionada do serviço de abastecimento de água em baixa**

<b>Municípios</b>	<b>Acessibilidade física serviço</b>	<b>Acessibilidade económica serviço</b>	<b>Ocorrência de falhas abastecimento</b>	<b>Água segura</b>	<b>Resposta a reclamações e sugestões</b>	<b>Cobertura dos gastos</b>	<b>Adesão ao serviço</b>	<b>Água não faturada</b>	<b>Reabilitação de condutas</b>	<b>Ocorrência de avarias em condutas</b>	<b>Adequação dos recursos humanos</b>	<b>Perdas reais de água</b>	<b>Eficiência energética de instalações elevatórias</b>
Barcelos	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Oliveira de Azeméis	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória
Gondomar	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Matosinhos	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Valongo	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória
Vila do Conde	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana

Paços de Ferreira	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Não respon deu	Insatisf atória	Boa	Insatis fatória	Boa	Insatisf atória	Boa	Insatisfatór ia
Carrazeda de Ansiães	Boa	Median a	Boa	Medi ana	Boa	Insatisf atória	Boa	Insatisf atória	Insatis fatória	Insatisfató ria	Boa	Media na	Mediana
Figueira da Foz	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Insatisf atória	Boa	Insatis fatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Batalha	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Insatisf atória	Boa	Insatis fatória	Boa	Media na	Boa	Mediana
Trancoso	Boa	Median a	Boa	Medi ana	Boa	Boa	Insatisf atória	Boa	Insatis fatória	Boa	Media na	Boa	Insatisfatór ia
Fundão	Boa	Median a	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Insatisf atória	Boa	Boa	Insatisf atória	Boa	Insatisfatór ia
Alenquer	Boa	Median a	Boa	Boa	Boa	Media na	Insatisf atória	Mediana	Insatis fatória	Boa	Insatisf atória	Boa	Mediana
Ourém	Boa	Median a	Insatis fatória	Boa	Boa	Media na	Insatisf atória	Mediana	Insatis fatória	Mediana	Boa	Boa	Mediana
Cascais	Boa	Boa	Media na	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatis fatória	Mediana	Media na	Boa	Mediana
Setúbal	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Boa	Mediana	Media na	Insatisfató ria	Boa	Insatisf atória	Mediana

Campo Maior	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Elvas	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Insatisfatória
Azambuja	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória
Cartaxo	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Não respondeu
Vila Real de Santo António	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória

**Anexo D – Resultados das entidades gestoras com gestão intermunicipal do serviço de abastecimento de água em baixa**

<b>Entidades Gestoras</b>	<b>Acessibilidade física do serviço</b>	<b>Acessibilidade económica serviço</b>	<b>Ocorrência de falhas</b>	<b>Água segura</b>	<b>Resposta a reclamações e sugestões</b>	<b>Cobertura dos gastos</b>	<b>Adesão ao serviço</b>	<b>Água não faturada</b>	<b>Reabilitação de condutas</b>	<b>Ocorrência de avarias condutas</b>	<b>Adequação dos recursos humanos</b>	<b>Perdas reais de água</b>	<b>Eficiência energética de instalações</b>
Vimágua	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Águas do Interior Norte	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Águas do Baixo Mondego e Gândara	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
APIN - Empresas Intermunicipal de Ambiente	Boa	Mediana	Não respondeu	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu

do Pinhal Interior														
Águas do Planalto	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	
APsSE - Águas Públicas da Serra da Estrela	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	
Tejo Ambiente	Boa	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Não respondeu	
SIMAS - Serviços Intermunicipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	
SIMAR - Serviços	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	

Intermunicipa lizados de Águas e Resíduos dos Municípios de Loures e Odivelas													
Águas do Ribatejo	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Insatisf atória	Insatisf atória	Insatisf atória	Boa	Mediana	Media na	Mediana

**Anexo E – Resultados dos municípios com gestão direta do serviço de gestão de resíduos em baixa**

<b>Municípios</b>	<b>Acessibilidade física do serviço</b>	<b>Acessibilidade recolha seletiva</b>	<b>Acessibilidade económica</b>	<b>Lavagem de contentores</b>	<b>Resposta a reclamações e sugestões</b>	<b>Cobertura dos gastos</b>	<b>Renovação do parque de viaturas</b>	<b>Reabilitação do parque de viaturas</b>	<b>Adequação dos recursos humanos</b>	<b>Utilização dos recursos energéticos</b>	<b>Emissão de gases com efeito de estufa</b>
Arcos de Valdevez	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Caminha	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Mediana
Melgaço	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória
Monção	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Mediana
Paredes de Coura	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória

Ponte da Barca	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não respondeu	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Ponte de Lima	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana
Valença	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Viana do Castelo	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana
Vila Nova de Cerveira	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória
Amares	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Barcelos	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Braga	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa
Esposende	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa



Terras de Bouro	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Vila Verde	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Fafe	Mediana	Insatisfatória	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória
Guimarães	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Mediana
Póvoa de Lanhoso	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Vieira do Minho	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória
Vila Nova de Famalicão	Mediana	Insatisfatória	Boa	Não aplicável	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana
Vizela	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa
Cabeceiras de Basto	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória

Mondim de Basto	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Santo Tirso	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Boa
Trofa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Mediana
Arouca	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória
Oliveira de Azeméis	Mediana	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Santa Maria da Feira	Mediana	Boa	Boa	Não aplicável	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
São João da Madeira	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Mediana
Vale de Cambra	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Espinho	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória

Gondomar	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Mediana
Maia	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa
Matosinhos	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Porto	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana
Póvoa de Varzim	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa
Valongo	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Vila do Conde	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Vila Nova de Gaia	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Mediana
Paredes	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa

Boticas	Boa	Mediana	Boa	Boa	Não aplicável	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Chaves	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Montalegre	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Valpaços	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Vila Pouca de Aguiar	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Ribeira de Pena	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Amarante	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana
Baião	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Não respondeu	Boa	Boa	Boa

Castelo de Paiva	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não responde u	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Celorico de Basto	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana
Cinfães	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória
Felgueiras	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Lousada	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Marco de Canaveses	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Não responde u	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Paços de Ferreira	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Penafiel	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Resende	Não responde u	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória

Murça	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Alijó	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Armamar	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Lamego	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Mediana
Mesão Frio	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Moimenta da Beira	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Não respondeu	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Insatisfatória
Penedono	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu
Peso da Régua	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana

Sabrosa	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória
Santa Marta de Penaguião	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
São João da Pesqueira	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Sernancelhe	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Tabuaço	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Não respondeu	Não respondeu	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu
Tarouca	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Vila Real	Boa	Mediana	Boa	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana
Águeda	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa

Albergaria-a-Velha	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Mediana
Anadia	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa
Aveiro	Boa	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Estarreja	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Ílhavo	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Murtosa	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Oliveira do Bairro	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Ovar	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Sever do Vouga	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Mediana	Não respondeu	Não respondeu	Boa	Boa
Vagos	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa



Cantanhede	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Median a
Coimbra	Mediana	Median a	Boa	Insatisf atória	Boa	Insatisfat ória	Insatisfat ória	Boa	Boa	Mediana	Median a
Condeixa-a-Nova	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Insatisfatór ia	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Median a
Figueira da Foz	Mediana	Median a	Boa	Boa	Boa	Insatisfat ória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Mira	Boa	Median a	Boa	Median a	Boa	Insatisfat ória	Insatisfat ória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfat ória
Montemor-o- Velho	Boa	Median a	Boa	Insatisf atória	Boa	Insatisfat ória	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Insatisfat ória
Soure	Mediana	Insatisfat ória	Boa	Median a	Boa	Mediana	Insatisfat ória	Boa	Boa	Insatisfatór ia	Insatisfat ória
Mealhada	Boa	Median a	Boa	Insatisf atória	Boa	Boa	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Boa
Arganil	Mediana	Median a	Boa	Insatisf atória	Insatisfatór ia	Boa	Insatisfat ória	Boa	Boa	Não respondeu	Não respondeu
Miranda do Corvo	Boa	Insatisfat ória	Boa	Insatisf atória	Insatisfatór ia	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Boa	Median a

Batalha	Boa	Insatisfa tória	Boa	Boa	Boa	Não responde u	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Leiria	Mediana	Insatisfa tória	Boa	Boa	Não aplicável	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Marinha Grande	Boa	Median a	Boa	Boa	Insatisfatór ia	Insatisfat ória	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Boa
Pombal	Insatisfat ória	Insatisfa tória	Boa	Insatisf atória	Boa	Boa	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Median a
Porto de Mós	Boa	Median a	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfat ória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Almeida	Boa	Median a	Boa	Insatisf atória	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfat ória	Boa	Insatisfatór ia	Insatisfa tória
Celorico da Beira	Boa	Median a	Boa	Insatisf atória	Não aplicável	Não responde u	Insatisfat ória	Insatisfat ória	Mediana	Boa	Median a
Figueira de Castelo Rodrigo	Boa	Boa	Boa	Insatisf atória	Não aplicável	Insatisfat ória	Insatisfat ória	Mediana	Insatisfat ória	Mediana	Insatisfa tória
Guarda	Boa	Median a	Boa	Insatisf atória	Insatisfatór ia	Insatisfat ória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Boa

Manteigas	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não responde u	Boa	Não responde u	Insatisfatória	Boa	Boa
Mêda	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não responde u	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Pinhel	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Não responde u	Boa	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Sabugal	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Trancoso	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Belmonte	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Covilhã	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa
Fundão	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Fornos de Algodres	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória

Castelo Branco	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Idanha-a-Nova	Não respondeu	Boa	Boa	Não respondeu	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Penamacor	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Mediana
Vila Velha de Ródão	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Oleiros	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Proença-a-Nova	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Alcobaça	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Alenquer	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória
Arruda dos Vinhos	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória
Bombarral	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa

Cadaval	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Caldas da Rainha	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa
Lourinhã	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Nazaré	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Óbidos	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Peniche	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Sobral de Monte Agraço	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Torres Vedras	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Mediana
Abrantes	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
Alcanena	Boa	Boa	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana

Constância	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Entroncamento	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Não responde	Boa	Boa	Boa
Torres Novas	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Sertã	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Vila de Rei	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Amadora	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Mediana
Cascais	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória
Lisboa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana
Maфра	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Oeiras	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória

Sintra	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Vila Franca de Xira	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa
Alcochete	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana
Almada	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Não respondeu	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa
Barreiro	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa
Moita	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Montijo	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Palmela	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Mediana
Seixal	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Não respondeu	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana

Sesimbra	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Não responde u	Boa	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória
Setúbal	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa
Alcácer do Sal	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não responde u	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Insatisfatória
Odemira	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Boa	Mediana
Santiago do Cacém	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Sines	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Não responde u	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Sousel	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana
Alter do Chão	Boa	Boa	Boa	Mediana	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Arronches	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória



Avis	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Campo Maior	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Castelo de Vide	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Crato	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Não responde	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Elvas	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Fronteira	Não responde	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória
Gavião	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Marvão	Mediana	Mediana	Boa	Não responde	Não aplicável	Não responde	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória

Monforte	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Não responde u	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana
Nisa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não responde u	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória
Ponte de Sor	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Portalegre	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Alandroal	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
Arraiolos	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória
Borba	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Estremoz	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Boa	Boa
Évora	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa

Montemor-o-Novo	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Mourão	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Portel	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Redondo	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória
Reguengos de Monsaraz	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Vendas Novas	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Mediana
Viana do Alentejo	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Insatisfatória
Vila Viçosa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Mora	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Aljustrel	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa

Almodôvar	Boa	Boa	Boa	Não respondeu	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana
Alvito	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Barrancos	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa
Beja	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Castro Verde	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa
Cuba	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Ferreira do Alentejo	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não respondeu	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Mértola	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória

Moura	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Ourique	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Serpa	Mediana	Mediana	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória
Vidigueira	Boa	Boa	Boa	Boa	Não aplicável	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa
Alpiarça	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Não respondeu	Não respondeu	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
Azambuja	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Benavente	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Cartaxo	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa

Chamusca	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória
Golegã	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Rio Maior	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana
Salvaterra de Magos	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Boa
Santarém	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa
Albufeira	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
Alcoutim	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Aljezur	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Mediana	Insatisfatória
Castro Marim	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Não respondeu	Não respondeu	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa

Faro	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa
Lagoa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Mediana
Lagos	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa
Monchique	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Não aplicável	Não respondeu	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Boa
Olhão	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória
Portimão	Mediana	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa
São Brás de Alportel	Mediana	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa
Silves	Mediana	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Insatisfatória	Não respondeu	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa
Tavira	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa
Vila do Bispo	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa

Vila Real de Santo António	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Boa	Mediana
----------------------------	-----	-----	-----	-----	----------------	----------------	-----	----------------	-----	-----	---------



**Anexo F – Resultados das entidades gestoras com gestão intermunicipal do serviço de gestão de resíduos em baixa**

<b>Entidades Gestoras</b>	<b>Acessibilidade física serviço</b>	<b>Acessibilidade recolha seletiva</b>	<b>Acessibilidade económica</b>	<b>Lavagem de contentores</b>	<b>Resposta a reclamações e sugestões</b>	<b>Cobertura dos gastos</b>	<b>Renovação do parque de viaturas</b>	<b>Rentabilização parque viaturas</b>	<b>Adequação dos recursos</b>	<b>Utilização dos recursos energéticos</b>	<b>Emissão de gases com efeito de estufa na recolha</b>
Resíduos do Nordeste	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Boa	Não responde	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória
Associação de Municípios do Douro Superior	Boa	Mediana	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Insatisfatória
APIN	Boa	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Mediana	Mediana	Boa	Mediana	Mediana	Insatisfatória
AMRP Beirão	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Boa	Não responde	Boa	Boa	Boa	Boa	Insatisfatória
Tejo Ambiente	Boa	Mediana	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória	Boa	Boa	Boa	Mediana	Insatisfatória

SIMAR Loures/Odivelas	Boa	Boa	Boa	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Boa	Insatisfatória	Mediana	Mediana
Eco Lezíria	Mediana	Insatisfatória	Boa	Insatisfatória	Boa	Não responde	Mediana	Mediana	Boa	Boa	Boa