

# “AS EMPRESAS MUNICIPAIS” –MODELOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Casimiro Francisco Ramos  
José Carlos Casillas Bueno

## RESUMO

O presente trabalho procura analisar algumas das razões porque são afectados os níveis de eficácia e eficiência nas empresas municipais. É feita uma abordagem à teoria institucional e um enquadramento destas empresas nos conceitos da referida teoria. Numa segunda fase, foi analisado o contexto organizacional da administração pública em Portugal e os novos modelos que se pretendem aplicar. Por último, foi realizado o estudo de um caso em que se procurou respostas a três questões: *que* tipos de isomorfismos se encontram, na criação da empresa, na estruturação das actividades e no modelo de gestão; *Por que* razão os resultados alcançados não corresponderam aos objectivos predefinidos; e *como* pode interferir, nos níveis de eficácia e eficiência, a autarquia local superintendente, nas actividades desenvolvidas pela empresa municipal. Concluiu-se que a abordagem utilizada foi adequada à análise, mostrando que os isomorfismos encontrados têm uma boa aderência ao modelo teórico analisado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Eficiência, Isomorfismos, Administração Local

## ABSTRACT

This paper tries to analyse some of the reasons because they are affected the levels of effectiveness and efficiency in the municipal companies. It is made an approach to the institutional theory and a framing of these companies in the concepts of the referred theory. In a second phase, the context organizational of the public administration was analysed in Portugal and the new models that she intend to apply. Last, the study of a case was accomplished in that was sought answers to three subjects: that isomorphism types are, in the creation of the company, in the structuring of the activities and in the administration model; Why reason didn't the reached results correspond to the objectives predefined; and as it can interfere, in the levels of effectiveness and efficiency, the autarchy local superintendent, in the activities developed by the municipal company. It was ended that the used approach was adapted to the analysis, showing that the found isomorphism has a good adherence to the analysed theoretical model.

**KEY WORDS:** Efficiency, Isomorphism, Local Administration

---

## 1. - INTRODUÇÃO

No período de 1997 a 2003, o Poder Local em Portugal sofreu uma profunda modificação. Neste período, o quadro legislativo que regulamenta o funcionamento das Autarquias Locais foi de tal forma alterado que

podemos dizer que, a Administração Local passou a viver uma nova fase, depois do processo de democratização que foi alvo a partir de 1974.

As alterações introduzidas no sistema de contabilidade (com a adopção de um plano de contabilidade adaptado ao plano utilizado nas empresas privadas), na Lei das Finanças Locais e na Lei de atribuições e competências, bem como na legislação que permitiu a criação de várias empresas Municipais, vieram dar uma nova perspectiva, para os modelos de gestão dos órgãos da Administração Local.

Profundamente inovadora, mas também polémica, foi a possibilidade dos Municípios poderem criar empresas com capitais exclusivamente públicos.

Inovadora, porque através deste novo quadro legislativo, os municípios passaram a ter a possibilidade de alargar o leque de actuação para além das suas atribuições exclusivamente dedicadas à prestação de serviço público, para um âmbito empresarial e de exploração de outras actividades que, tradicionalmente estão ligadas à iniciativa privada.

Polémica, porque em muito dos casos os municípios têm utilizado esta nova faceta da sua intervenção junto das comunidades, de forma pouco transparente e promiscua entre aquilo que são as suas atribuições de serviço público e a actividade desenvolvida pelas suas empresas municipais.

Ao abrigo da Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto, no período de dois anos, foram criadas empresas municipais com os mais diversos fins, como a gestão de infra-estruturas de saneamento básico, o turismo, a habitação, a educação, a cultura, o desporto, etc..

As razões que levaram a que em tão curto espaço de tempo, se tenha assistido à proliferação das empresas municipais é um dos aspectos a que se dá especial atenção neste trabalho. Parece que poderão existir “sobretudo razões casuísticas de ordem política e pessoal que orientam a escolha por um ou outro modelo” (Expresso, 5 de Outubro de 2001), mas também razões relacionados com a necessidade de tornar dificuldades operativas dentro do quadro legal da autarquias, nomeadamente no que resulta das “apertadas regras de contratação de pessoal e de serviços e sob o controlo do Tribunal de Contas (TC) e da Inspeção-Geral da Administração do Território (IGAT)” (Expresso, 5 de Outubro de 2001).

Existem evidências de, numa grande parte dos casos, desconhecimento do modelo de gestão adoptado e da promiscuidade existente entre o exercício do mandato autárquico e o de administração de empresas municipais por autarcas (Expresso, 13 de Outubro de 2001), onde não se vislumbra a existência de um processo racional que vise a resolução de problemas organizacionais.

Neste contexto, é importante analisar a eficiência e eficácia destas organizações, num contexto de instrumentalização política das administrações, confusão entre área de responsabilidade da autarquia e da empresa municipal, razão pela qual se optou neste trabalho pela análise no contexto da teoria institucional.

## **2. – Enquadramento na Teoria Institucional**

A Teoria Institucional apresentava tradicionalmente algumas semelhanças com a teoria contingencial, ao considerar a organização como um sistema aberto inserido numa inúmera e grande diversidade de organizações. Como tal a institucionalização era considerada como um processo de “cimentar” valores.

Em consequência, os primeiros teóricos institucionalistas não distinguiam a noção de organização da noção de instituição. O fecho desta primeira fase, também designada por velho institucionalismo, foi marcado por March (1965) com o aparecimento dos trabalhos de Barnard (1938), Roethlisberger e Dickson (1939) e Gulick e Urwick (1937).

Depois dessa visão, cujo início está atribuído a Selznick (1948), começou uma nova etapa em que a teoria institucional evoluiu para conceitos mais recentes, baseados na formulação de processos que conduzem a um estado de institucionalização. A visão deste modelo processual da sedimentação de práticas foi abordado por

Tolbert & Zucker (1999) bem como de Meyer e Rowan(1992), DiMaggio e Powell (1983,1991), Scott e Meyer (1991), entre outros.

Foi a partir de meados dos anos setenta, que o novo institucionalismo se desenvolveu a partir das ciências sociais. Esta visão mais contemporânea que, pretende explicar as estruturas organizativas, como um modelo processual da sedimentação de práticas (DiMaggio e Powell, 1983:1991; Scott e Meyer, 1991; Meyer e Rowan, 1992; Tolbert & Zucker, 1999) sustenta que na sociedade moderna, as estruturas organizacionais formais desenvolvem-se em ambientes fortemente institucionalizados, fazendo com que as estruturas reflectam os mitos dos seus ambientes institucionais, em vez das exigências técnicas de eficiência.

Surgiu assim o designado “novo institucionalismo”, que assenta na recuperação de um elemento webereano, que segundo Meyer e Rowman (1992), constitui uma alternativa para a análise do processo de gestão das organizações e do exercício das actividades de coordenação e controle.

### **3. - Isomorfismos**

A forma como as organizações se estruturam a partir das condicionantes do seu ambiente é explicado através de práticas isomórficas. DiMaggio e Powell (1983) argumentam que o “isomorfismo Institucional” é a razão dominante pela qual as organizações adoptam as formas que têm. A sua análise está baseada na hipótese das organizações existirem dentro de sectores juntamente com organizações similares.

O Isomorfismo constitui o conceito que, melhor reflecte o processo de homogeneização das organizações que pertencem ao mesmo campo organizacional. Segundo DiMaggio e Powell (1991), o isomorfismo pode ser de dois tipos: o competitivo e o Institucional.

O competitivo só é aplicável no pressuposto que as organizações estão concorrência livre e aberta e como tal sujeitas a condicionantes ambientais, relacionadas com a concorrência dos mercados.

Por outro lado, o Isomorfismo institucional é utilizado para investigar a razão de determinadas organizações serem homogêneas dentro de determinado sector que, segundo os autores pode ficar a dever-se a três tipos de mecanismos de isomórficos:

- Coercitivo
- Mimético
- Normativo

A cada uma destas mecanismos de isomorfismo correspondem, respectivamente, a cada um deles, um dos três “pilares” que suportam as instituições: o regulador, o cognitivo e o normativo (Scott,1995).

- O processo regulador
- O processo cognitivo
- O processo normativo

Desta forma, a teoria institucional considera o desenho organizativo como um processo racional, condicionado por factores internos e externos que levam as organizações de determinado sector a assemelham-se entre si ao longo do tempo.

### **4. - Novos modelos de gestão pública**

Portugal pela sua velha história tem uma forte tendência centralizadora da Administração Central. A origem desse centralismo vem desde a construção do País em que a “Coroa” através do Rei era quem garantia privilégios e títulos.

Tal facto conduziu a que, ao longo dos tempos a Administração Local e Central tenha sido vista como um todo ou seja, a Administração Pública. Nesse modelo, a sociedade portuguesa viveu durante séculos sob um sistema altamente centralizado, elitista e burocrático.

Apesar da instituição após 25 de Abril de 1974, de uma administração local com poderes e competências bastante abrangentes, a verdade é que a situação actual é considerada desoladora pelos mais diversos quadrantes políticos e profissionais da sociedade Portuguesa.

A necessidade de uma Administração Pública moderna, flexível, com qualidade nos serviços, seguindo critérios racionais de gestão, teve uma tentativa de satisfação através do instituto de criação das empresas municipais e intermunicipais (Neves, Paulo N. M., 2003).

Esta tomada de consciência foi o primeiro passo no sentido de se caminhar para uma “nova gestão pública”, através da introdução de regras e técnicas de gestão que são próprias do sector privado, procurando assim ultrapassar muitos dos constrangimentos existentes com a pressão de um modelo fortemente burocratizado da Administração Pública em geral.

A adopção de conceitos do sector privado pela atribuição de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, a possibilidade prática dos municípios através da criação de empresas que desenvolvem actividades que estão no seu âmbito, criando assim unidades mais pequenas da Administração, e a aplicação subsidiária da legislação das sociedades comerciais (direito privado) são as evidências de uma aproximação clara ao modelo neoempresarial, com todas as vantagens e desvantagens que lhe estão inerentes

Este trabalho, tem por objectivo analisar até que ponto a alteração legislativa que permitiu a criação de empresas municipais e intermunicipais, foi ou não um verdadeiro passo para o aumento de eficácia e eficiência nos serviços prestados pela Administração Local.

Para isso, inicialmente é feita uma breve reflexão sobre o contexto, causas e conteúdos dos novos modelos de gestão pública, objectivos e intenções do quadro legislativo que permitiu a criação das empresas municipais e intermunicipais em Portugal, situação actual das empresas criadas, estudo de um caso-piloto.

## **5. – Situação sumária das empresas criadas**

Não existe em Portugal nenhuma entidade que possa dizer, com total garantia, quantas e quais as empresas municipais e intermunicipais que existem. Todavia, segundo a Direcção Geral das Autarquias Locais (serviço do Ministério que tutela as Autarquias Locais), no seu site oficial (Acesso em <<http://www.dgaa.pt>>), em Maio de 2004, existiam 75 Empresas Municipais e 3 Intermunicipais.

Praticamente em todos os distritos do País existem empresas municipais ou intermunicipais, sendo que só os distritos de Lisboa, Porto e Braga têm cerca de 55% das empresas criadas, salientando-se ainda Faro, e Santarém com sete e cinco empresas criadas, respectivamente.

No que respeita às actividades desenvolvidas, cerca de 65% das empresas criadas têm a sua actividade repartida pelos Equipamentos e Serviços Urbanos (14 empresas), Espaços Públicos, Desporto e Equipamentos (15 empresas), Educação, Cultura, Animação e Equip.<sup>o</sup> Sociais (12 empresas) e Águas, Saneamento e Resíduos (10 empresas).

## **6. – Estudo de um caso-piloto**

Perante a necessidade de analisar, o grau de influência da cada um dos processo isomórficos no campo organizacional do presente estudo, optou-se por realizar o estudo de um caso-piloto, na tentativa de efectuar uma “inquirição empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, onde a

fronteira entre o fenómeno e o contexto não está claramente evidente e onde são usadas múltiplas fontes de evidência". (YIN, 1989, p. 23 ).

O estudo deste caso-piloto, no contexto da Teoria Institucional, procura verificar como cada um dos integrantes do campo organizacional exercem os diferentes tipos de pressões de natureza coercitiva, mimética e normativa (DiMaggio e Powell,1983), e qual o papel que cada um deles um papel teve na estruturação das actividades exercidas pela unidade de análise, bem como da forma como a mesma é dirigida.

A unidade de análise é a GESRUDA-EM, empresa municipal criada pela Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos, com o objectivo de aumentar a “eficácia e eficiência dos serviços municipais, resultantes da natureza burocrática e pouco flexível” (reunião de Câmara de 22-11-2000).

O foco principal deste trabalho, e obviamente no estudo do caso-piloto, está em analisar a eficácia e eficiência das empresas municipais. Para o alcance deste objectivo principal, estabeleceram-se os seguintes **objectivos específicos**:

- Identificar **que** tipos de pressão de natureza coercitiva, mimética e normativa (DiMaggio e Powell,1983), se encontram: No processo de criação da empresa, na estruturação das suas actividades e no modelo de gestão
- **Por que** razão os resultados alcançados não corresponderam aos objectivos predefinidos ?
- **Como** pode interferir, nos níveis de eficácia e eficiência, a autarquia local superintendente, nas actividades desenvolvidas pela empresa municipal ?

## 7 – Interpretação e análise dos dados no contexto da Teoria Institucional

### As pressões institucionais que estão presentes no caso

O campo institucional (DiMaggio e Powell,1983) ou o sector social (Scott e Meyer,1991) da unidade de análise é formado pelo Município de Arruda dos Vinhos, pelo Estado, pelos fornecedores, pelos contribuintes, pelas demais empresas do mesmo género, bem como pelo poder político local existente.

As pressões isomórficas do tipo **coercitivo**, têm origem nas influências formais e informais que umas organizações têm sobre outras, quer resultante de pressões socioculturais da sociedade quer, muitas das vezes por via da legislação comum e partilhada pelas organizações de determinado ambientes ( DiMaggio e Powell,1991).

Neste caso são muito evidentes as pressões do tipo coercitivo, das quais se destacam:

- A Lei, os estatutos e os regulamentos que determinam a forma de constituição e organização da empresa,
- As organizações que supervisionam a sua actuação, como o Conselho Geral, a Assembleia Geral e a Câmara Municipal
- Esta última com poderes de superintendência, determinando a estrutura orgânica, definindo os instrumentos de gestão previsional, partilhando o património e administrando a empresa, já que os membros do executivo camarário são em simultâneo administradores da empresa municipal.

Quanto às pressões isomórficas de carácter **mimético**, resultam de padrões de resposta à incertezas e como tal incentivador de imitação.

No presente caso, este tipo de pressões tiveram grande relevância no processo de criação da empresa e no sistema de funcionamento técnico e administrativo da piscina municipal. No que respeita ao processo de criação da empresa, foram analisados alguns casos de outros municípios que tinham criados empresas municipais, para daí se retirarem ideias para os estatutos, para a estrutura organizacional, bem como dos procedimentos de criação da empresa.

Relativamente ao sistema de funcionamento técnico e administrativo da piscina municipal, um grupo de técnicos visitou algumas infra-estruturas existentes em concelhos vizinhos, de forma a escolherem e adoptarem aqueles que lhes pareciam exemplares.

As pressões isomórficas do tipo **normativo**, estão associadas à acção de profissões, por via do poder de alguns grupos de profissionais, em regulamentarem as estruturas organizacionais, de acordo com os seus interesses.

Neste caso são identificados 3 grupos que poderão ter influência na regulamentação e gestão da empresa:

- O órgão de fiscalização através do **fiscal único**,
- Os auditores do **Tribunal de Contas**,
- Os **Partidos políticos**

O fiscal único é de acordo com a lei e os estatutos, um Revisor Oficial de Contas a quem compete, essencialmente fiscalizar a acção do Conselho de Administração.

Os relatórios de auditoria do Tribunal de Contas são elaboradas por técnicos com um perfil muito próprio e integrados numa classe profissional: os auditores.

Sendo que grande parte das suas recomendações formuladas, vão no sentido que, sejam cumpridos os normativos da lei e dos estatutos, existem outras que derivam directamente do papel normalmente desempenhado pelos auditores.

Os partidos políticos, não sendo um grupo de profissionais, constituem um grupo de interesses que se movimenta no campo organizacional. A criação de uma empresa municipal estava contemplado em programas eleitorais e a decisão da criação da empresa municipal foi tomada em deliberação da Assembleia Municipal, órgão por excelência do município, onde estão representados os partidos políticos. Destes factos, resulta a par da responsabilidade pela gestão da empresa de acordo com os seus objectivos, também orientações de gestão que, podem prosseguir interesses político-partidários.

### **Os resultados alcançados vs objectivos predefinidos**

Ao longo dos 3 anos de actividade empresa em análise, apresentou, sempre, resultados negativos.

Do relatório de auditoria do Tribunal de Contas extrai-se que na opinião dos auditores, os resultados previstos não foram alcançados, porque as premissas que estiveram na base de cálculo dos proveitos previsionais estavam incorrectas.

Mas para além dos resultados económicos não corresponderam aos objectivos e à expectativa, também os níveis de eficiência e qualidade dos serviços a prestar, ficaram aquém da expectativa. Neste aspecto em particular, na opinião do Tribunal de Contas, os resultados obtidos do ponto de vista da melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços, são difíceis de aferir dado que os respectivos níveis não foram medidos com outra hipótese alternativa de prestação do serviço público, pelo que não é possível concluir se a fórmula empresarial, era ou não a mais adequada e economicamente viável, para explorar o serviço.

### **Como alterar os níveis de eficácia e eficiência vs relação empresa/autarquia**

Não existindo padrão de referência para a medição dos níveis de eficácia e eficiência, o relatório de auditoria do Tribunal de Contas apresenta um conjunto de recomendações que intrinsecamente espelham a forma de **como** as competências da Câmara Municipal podem interferir na actividade da empresa municipal, de modo a contribuir para a melhoria dos referidos níveis de eficácia, eficiência e qualidade serviço prestado.

Assim, a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos pode:

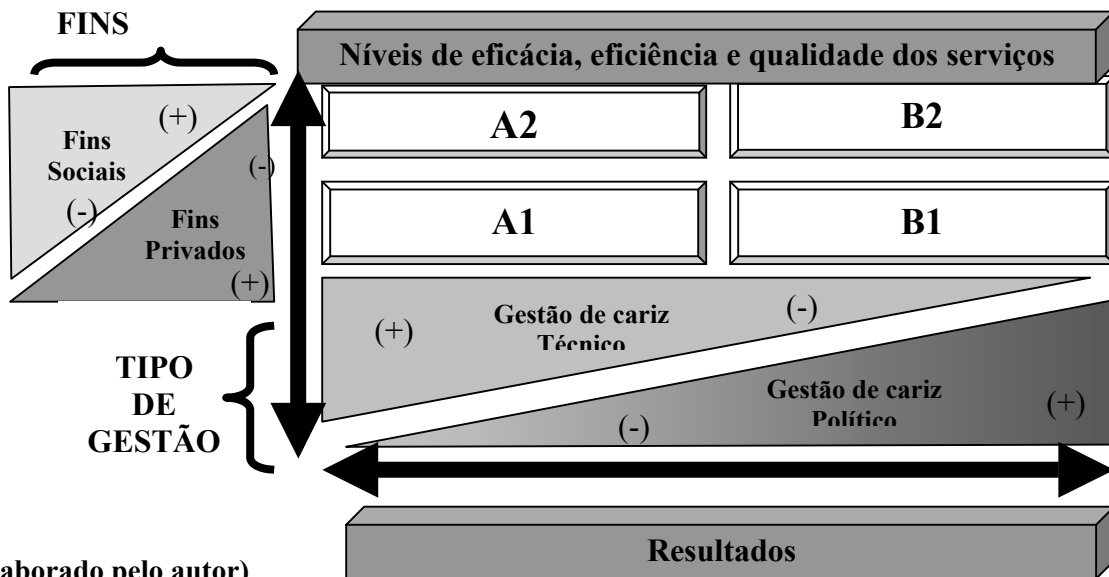
- Dar mais autonomia à gestão da empresa municipal, encontrando outro elenco administrador que, não seja composto pelas mesmas pessoas que, conduzem os destino da autarquia;

- Adoptar um modelo contratual entre ambas as partes, que tenha mais transparência;
- Dar mais qualidade no serviço prestado aos utentes;
- Elaborar documentos previsionais que tenham aderência à realidade e como tal, que constituem efectivamente instrumentos que orientam a gestão operacional;
- Implementar normas de controlo interno que permitam uma gestão criteriosa e racional.

A conjugação das pressões institucionais presente no caso estudado, as razões porque os resultados obtidos ficaram aquém do previsto e a forma como a autarquia poderia contribuir para a melhoria dos níveis de eficácia e eficiência da sua empresa municipal, permite levantar a seguinte hipótese:

- Estarão os níveis de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços relacionados com o fim que a empresa prossegue e o tipo, mais ou menos politizado da gestão ?

A confirmar-se, poderia esta hipótese ser apresentada pela seguinte matriz:



(Elaborado pelo autor)

O modelo apresentado, relacionando os meios com os fins, aponta para o levantamentos das seguintes questões hipotéticas:

- Será que, quanto maior é o cariz técnico de uma gestão (liderada por gestores profissionais), em organizações que tenham fins empresariais sem carácter social (quadrante A1), mais ela tende a procurar resultados centrados no objectivo lucrativo ?
- Ou, quanto maior é a gestão de cariz técnico-empresarial de uma organização com fins sociais, a busca de resultados positivos, centra-se também numa tentativa de satisfazer as necessidades sociais dos cidadãos (quadrante A2) – corrente neoespacial ?
- Será que, quanto maior é o cariz político de uma gestão (liderada por políticos), em organizações que tenham fins empresariais sem carácter social (quadrante B1), menor é a tendência em satisfazer necessidades que, justifiquem o interesse político e maior é a preocupação em alcançar resultados económicos positivos (privatização) ?

- Ou, quanto maior é a componente política da gestão de uma organização com fins sociais, maior é a preocupação em atingir níveis de eficácia, eficiência e qualidade dos serviços, em função dos interesses políticos dos gestores (quadrante B2) ?

## **8. – Conclusões e limitações do estudo**

O estudo deste caso, permitiu encontrar fortes evidências de pressões institucionais sobre a unidade de análise, nomeadamente, que são os isomorfismos de tipo coercitivo que apresentam um maior número de evidências, embora sejam relevante para análise holística do caso as evidências isomórficas de carácter mimético e normativo.

A análise das razões por que os níveis de eficácia e eficiência não alcançaram os resultados esperados, bem como a análise da forma como esse status pode ser alterado, aponta para circunstâncias decorrentes das pressões isomórficas detectadas.

Assim, o conjunto de evidências recolhidas parecem confirmar os fundamentos da teoria institucional, nomeadamente quando argumentam que o “isomorfismo institucional” é a razão dominante pela qual as organizações adoptam as formas que têm, havendo evidências de que as organizações existem de forma idêntica dentro de sectores, juntamente com organizações similares ( DiMaggio e Powell ,1983).

Apesar da limitação de estarmos perante o estudo de um caso-piloto, os resultados obtidos, possibilitaram observar uma boa aderência ao modelo teórico em discussão.

## **9. - Sugestões para pesquisas futuras**

Ao longo deste trabalho, a recolha de evidências e o seu enquadramento em várias das linhas teóricas do estudo das organizações, permite levantar várias sugestões para a realização de pesquisas futuras.

No que respeita às situações de práticas mistas de corrente neoempresarial e neopública introduzida através de factores legislativos de controlo e superintendência, será interessante analisar se em vez da introdução de um procedimento regulador, poderão ter sido introduzidos factores fomentadores de promiscuidade, entre os interesses particulares e os fins públicos.

A particularidade dos partidos políticos no contexto da envolvente externa, é um aspecto que poderia ser analisado no âmbito da Teoria dos Sistemas, nomeadamente na tentativa de identificação da sua influência sobre a forma e o modo com estas empresas são geridas, já que uma das críticas efectuadas a esta teoria é a dificuldade da mesma, em detectar este tipo de influência através de grupos ou organizações.

Este aspecto, está de alguma forma relacionado com outra possibilidade de estudo em pesquisas futuras e que diz respeito ao facto de em muitas situações o accionista se confundir com o agente. Neste particular, as descobertas deveriam encontrar resposta para a inevitável dúvida que existe quanto ao conflito de interesses que pode existir entre a autarquia enquanto accionista e a autarquia enquanto agente.

As decisões de criação de empresas municipais, sem que nem sempre tenha sido efectuado um estudo comparativo com outras hipóteses alternativas, nomeadamente pelo recurso ao modelo de gestão tradicional através de serviços municipais, é outro aspecto que deveria ter um estudo mais aprofundado, nomeadamente através da medição dos níveis de eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados pela empresa municipal vs serviços municipais.

Por último, e porque resultou do estudo do caso elaborado com o presente trabalho, está aberta uma linha de investigação sobre um hipotético modelo teórico que caracterize as empresas, através da combinação entre os meios de gestão que utilizam e os fins e objectivos que as orientam.



A hipotética matriz de quadro quadrantes, carece da recolha de evidências que permitam a caracterização de cada quadrante e em função disso encontrar-se a explicação para a relação entre os níveis de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços e, o fim que a empresa prossegue em função do tipo, mais ou menos politizado da gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, David A.; Kumar, V.; Day, George S. (1988) .Marketing Research. Editora Atlas SA, S.P, Brasil.
- Ackoff, R.L. (1983). Planificación de la empresa del futuro. Limusa, México.
- Ansoff, H. I. (1979). The changing shape of the strategic problem. In Schendel, D.E. y Hofer, C.W. Strategic management. Little, Brown, Boston, Toronto .
- Astley, W. G. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution, *Administrative Science Quarterly*, 30 (224-241).
- Barnett, W.P. e Carroll, G.R. (1993). How institutional constraints affected the organization of early U.S. telephony. *Journal of Law, Economics and Organization*, 9 (98-126).
- Barnett, William P. e Carroll, Glenn R.(1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21 (217-234).
- Barney, J. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3) (656-665).
- Barney, J. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences of intergroup conflict ? . *Academy of Management Review*, 15 (3) (382-393).
- Baum, J. A. C., & Powell, W. W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres, *American Sociological Review*, 60 (529-538).
- Bettis, R. A. y C. K. Prahalad (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16 (5-14).
- Bonoma, Thomas V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*. Vol. 9 (586-596).
- Brown, J. S., e Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1).
- Brown, Shona L. e Kathleen M. Eisenhardt (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administration Science Quarterly*, 42, 1 (1 - 34).
- Burton, R. M. e Obel, B. (1980). A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis. *Administrative Science Quarterly* (457-464).
- Child, J. (1972). Organization structure, environment, and performance. *Sociology*. Vol. 6 (12-27).
- Clark, B.R. (1970). The distinctive college: Antioch, reed, and Swarthmore. Aldine, Chicago.
- Colwell, John (1990). Qualitative Market Research: a Conceptual Analysis and Review of Practitioner Criteria. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 32, nº 1.
- Cook, S. D. N., e Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning, *Journal of Management Inquiry*, 2 (373-390).
- Costa, Baptista da (2003). Uma cultura de empresa baseada no TQM como suporte dos novos modelos organizacionais. *In: 1.º Congresso Nacional da Administração Pública-Os vectores da mudança*, 11-11-2003, Lisboa.
- Cyert, R. M. e J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Daft, R. L. e Lewin, A. Y., (1993). What Are the Theories for the “New” Organizational Forms? An Editorial Essay, *Organization Science*, 4, 4, I - VI.
- Davis, P. S. (2000). Mode of International entry: an isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 2000, vol. 31 (2),(239-259).
- Díez de Castro, E. P. (1991). Gestión del cambio organizativo. *Cuadernos de Gestión*, 13.
- Díez de Castro, E.; Martín, F. (1990). La enseñanza de Administración de empresas a grandes grupos. *Revista de Economía y Empresa*, X (27-28) (285-296).
- Díez de Castro, Emilio P.(2003). Programa de estudos avançados: *Paradigma y metodología de investigação*, Mayo-Junio de 2003, Lisboa. ICD-ROM.
- Díez de Castro, J., Redondo López, C, (1996). *Administración de Empresas Libro de actividades: Casos, cuestiones y lecturas*. Pirámide, Madrid.
- Díez de Castro, J., Redondo López, C, (1996). *Administración de Empresas*. Pirámide, Madrid.
- Díez, E.P. y Martín, F. (1990). La enseñanza de la administración de empresas a grandes grupos. *Revista de Economía y Empresa*, XI (27) (286-296).
- Díez, E.P., Leal, A. e Martín, F. (1989). La enseñanza de la administración de empresas. *Revista de Economía e Empresa*, X (24-25) (156-173).
- DiMaggio, Paul J. (1982). The structure of organization fields: an analytical approach and policy implications. In: SUNY - Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy.

## CITIES IN COMPETITION

- DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and agency in Institutional Theory. In: ZUCKER, Lynne G. (Ed.), *Institutional Patterns and organizations: culture and environments*: 3-21. Cambridge.
- DiMaggio, Paul J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art. Museums, 1920-1940. In Powell, W.W. e DiMaggio, P.J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago (267-292).
- DiMaggio, Paul J. e Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationalite in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (147-160).
- DiMaggio, Paul J. e Powell, Walter W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15(3) (369-381).
- Donaldson, L. (1990b). A rational basis for criticisms of organizational economics: A reply to Barney. *Academy of Management Review*, 15 (3) (394-401).
- Donaldson, L. (1996). The Normal Science of Structural Contingency Theory. Book Chapter in *Handbook of Organization Studies*, edited by Clegg, S., Hardy, C., e Nord, W., Sage.
- Drucker P. F. (1991). The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, Nov. Dic..
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency and institutional theory explanations; the case of retail sale compensation. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (488-511).
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Buildin Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, n.º 4 (532-550).
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Making Fast Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, 32 (543 - 576).
- Eisenhardt, Kathleen M. e Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a mid-range theory, *Academy of Management Journal*, 31 (737-770).
- Ezzamenal, M. e Wilmott, H. (1998). Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 43, 2 (358 - 396).
- Fama, E.F. e Jensen, M.C. (1983a). Agence problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (327-349).
- Fiengenbaum, A. e H. Thomas (1995). Strategic groups as reference groups: Theore, modelling and empirical examination of indstre and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6) (461-476).
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embedded ness, *American Journal of Sociology*, 91(3), (481-510).
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (109-122).
- Greenwood, R. e Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism, *Academe of Management Review*, 21 (1022-1054).
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2) (135-144).
- Hambrick, D. C. (1984). Taxonomic approaches to studying strategy. *Journal of Management*, 10 (27-41).
- Hannan, M. T. e Carroll, G. R. (1995). Theory building and cheap talk about legitimation: Reply to Baum and Powell, *American Sociological Review*, 60 (539-544).
- Hannan, M. T. e Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5) (929-964).
- Hannan, M. T. e Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (149-164).
- Harrison, J. R., e Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 36, (552-582).
- Hennart, J-F (1993). Explaining The Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of 'Market' and 'Hierarchy,' *Organization Science*, 4 (529 - 547).
- Hinings, C. R.; Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. Oxford: Brasil Blackwell.
- Hirshleifer, J. (1977). Economics from a biological point of view. *Journal of Law and Economics*, 20 (1-52).
- Huber, G. P. (1984). The nature and design of post-industrial organizations, *Management Science*, 30(8), (928-951).
- Jacoby, Sanford M. (1990). The new institutionalism: What can it learn from the old?. *Industrial Relations*, Vol. 29, n.º 2 (316-359).
- Jermier, J. (1998). Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 43, 2, (235 - 256).
- Kondra, A. Z. e Hinings, C. R. (1998). Organizational Diversity and Change in Institutional Theore. *Organization Studies*, vol. 19/5 (743-767).
- Lawrence, P.R. e Lorsch, J.W. (1976). *Organización e ambiente*. Labor, Barcelona.
- Lewin, A. Y., e Stephens, C. U. (1993). Epilogue: Designing post-industrial organizations: Combining theory and practice. In G. Huber e W. Glick (eds.), *Organizational change and redesign* (pp. 393-407). New York: Oxford University Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), (71-87).
- March, J. G. e Olsen, J. P. (1976). Organizational learning and the ambiguity of the past. In J. March e J. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 54-68). Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, J.G. e Olsen, J.P. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 20 (59-70).
- Mauksch, H.O. (1986). Teaching within institutional values and structures. *Teaching Sociology*, 14.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of and industrial civilization*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, 27 (515-537).

- Meyer, A. D., Goes, J. B., e Brooks, G. R. (1993). Organizations reacting to hyper turbulence. In G. Huber e W. Glick (eds.), *Organizational change and redesign* (66-111). New York: Oxford University Press.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., e Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (1175-1195).
- Meyer, J. W. (1979). The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report.
- Meyer, J.W. e Rowan, B (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (340-363).
- Mezias, Stephen J. (1990). An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, 35 (431-457).
- Miles, R. E. e Creed, W. E. D. (1995). Organizational Forms and Managerial Philosophies: A Descriptive And Analytical Review, *Research in Organizational Behavior*, 17 (333 -372).
- Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12 (686-701).
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, New York.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), (14-37).
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Ocasio, W. (1999.) *Institutional Actions and Corporate Governance: The Reliance on Rules and CEO succession*, *Administrative Science Quarterly*, 44 (384 – 416).
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), (241-265).
- Oliver, C. (1988). The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, (543-561).
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (145-179).
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., e Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34 (487-516).
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms? *Management Science*, Vol. 25, No. 9, (833-848).
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (129-141).
- Parasuraman, Simpson A. (1986). *Marketing Research*. Addison Wisley Publishing Company, Canada.
- Parsons, T. (1953). A revised analytical approach to the theory of social stratification. En Bendix, R. y Lipset, S.M. *Class, status and power: A reader in social stratification*. Free Press, Glencoe.
- Parsons, T. (1960). A sociological approach to the theory of organizations. En Parsons, T. *Structure and process in modern societies*. Free Press, Glencoe.
- Parsons, T. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. Random House, New York.
- Perrow, C.N. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. Scott, Foresman.
- Perrow, C.N. (1991). *Sociologia de las organizaciones*. McGrawHill, New York.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory* (Chapter 1: A variety of perspectives, pp1-40) Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Chapters 3 (39-61, "Social control of organizations"), 6 (113-142, "Altering organizational interdependence"), and 7 (143-187. "The negotiated environment").
- Powell, W. W.(1988). Institutional effects on organizational structure and performance. In: Lynne G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger, (115- 136).
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. Staw e L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986) .The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7 (485 – 501).
- Rossetto, Carlos R. e Rossetto, Adriana M. (1999). A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional. *Teorias Evid. Econ.*, Passo Fundo, Vol. 7, n.º 12 (111-136).
- Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27 (259-279).
- Salancik, G. R.; Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 (238-254).
- Schendel, D.; Hofer, C. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston: Brown.
- Scott, W. Richard (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32 (493-511).
- Scott, W. Richard (1995). *Institutions and organizations*. Sage, Thousand Oaks, Calif.
- Scott, W. Richard (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems* (Chapter 1: The subject is organizations, pp 3-28). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. Richard e Meyer, J. W. (1983). The organization of societal sectors. *Organizational environments: ritual and rationality* (129-153).

## CITIES IN COMPETITION

- Scott, W.R. e Meyer, J.W. (eds) (1994). Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13 (25-35).
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. Harper and Row, New York .
- Simon, H.A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9 (1-22).
- Singh, J.V., Tucker, D.J. e House, R.J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31 (171-193).
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. S. e Schroeder, R. (1995). Control versus learning in Total Quality Management, *Academy of Management Review*.
- Sitkin, Sim B. and George, Elizabeth, (1999). Alternative Models of the Institutional Legitimation Process: Individual Use of Formal versus Informal Mechanisms.
- Sousa, António de (1990). Introdução à Gestão: Uma abordagem sistémica. Editorial Verbo, Portugal.
- Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (45-62).
- Steiner, G. A. e Miner, J. B. (1982). Management police and stratege. Macmillan, New York .
- Sutcliffe, K. M. (1994). What executives notice: Accurate perceptions in top management teams, *Academy of Management Journal*, 37 (1360-1378).
- Teece D. J. (1984.). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26 (3) (87-110).
- Tellis, Winston (1997). Introduction to Case Study. The qualitative Report, Vol. 3, n.º 2, Julho 1997 <http://nova.edu/sss/OR/QR3-2/tellis1.html>.
- Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence: sources of administrative structure in Institutions of Higher Learning. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30 (1-13).
- Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (22-39).
- Trist, H. M. e Beer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ .
- Ulrich, D. y B. McKelvey (1990). General organizational classification. *Organization Science*, 1 (99-118).
- Ulrich, D.; Barney, J.B. (1984). Perspective in organizations: Resource dependence, efficiency, and populations. *Academy of Management Review*, 9 (3) (471-481).
- Van de Ven, A. H., e Poole, S. (1995). Change in organizations, *Academy of Management Review*.
- Von Bertalanffy, L. (1956). General system theory. In Von Bertalanffy, L. y Rappaport, A. Ed. General systems: Yearbook of the society for the advancement of general systems theory. George Braziller, New York .
- Weber, M. (1946). Bureaucracy, *From Max Weber: Essays in Sociology* (196 - 244).
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. In Henderson, A.H. y Parsons, T. Free Press, Glencoe III.
- Williamson, O. E. (1975). The Organizational Failures Framework. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York, The Free Press (20 - 40).
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organizations: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87 (548-577).
- Williamson, O. E. (1985.). The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (269-296).
- Williamson, O. E. (1994). Transaction Cost Economics and Organization Theory. Adapted from The Handbook of Economic Sociology, Smelser, M., and Swedberg, R. (77-107).
- Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20 (1087 – 1108).
- Yin, Robert K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, London, 1989.
- Zammuto, R. F. e Connolle, T. (1984). Coping with discipline fragmentation. *Organizational Behavior Teaching Review*, 9 (30-37).
- Zenger, Hesterly, (1997). The Disaggregation of corporations: Selective Intervention, high power interventions, and molecular units, *Organization Science*, 8, 3 (209 – 222).
- Zimmerman, D. (1969). Fact as a practical accomplishment. In Turner, R. (ed). *Ethnomethodology*. Penguin, Middlesex, UK.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence, *American Sociological Review*, 42 (726-743).
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*. Vol. 13 (443- 464).
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. In: BACHARACH S. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, p. 1-47. Greenwich: JAI Press.
- Zucker, L.G. (ed) (1988). Institutional patterns and organizations: Culture and environment. Ballinger, Cambridge, MA .

### Publicações em Jornais

- Opções «à la carte». Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1510 de 5 de Outubro de 2001.
- Câmaras fogem ao controlo. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1510 de 5 de Outubro de 2001.
- Vencimentos para todos os bolsos. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1511 de 13 de Outubro de 2001.
- Salários ocultos. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1511 de 13 de Outubro de 2001.
- EPUL absorve custos da Câmara de Lisboa. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1513 de 27 de Outubro de 2001.

Câmara de Sintra cede competências. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1514 de 3 de Novembro de 2001.  
Nascidas para dar prejuízo. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1515 de 10 de Novembro de 2001.  
Aveiro: decisões no estádio. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1516 de 17 de Novembro de 2001  
Porto: muros pesados. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1516 de 17 de Novembro de 2001.  
Governo aperta poder das Câmaras. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1516 de 17 de Novembro de 2001.  
Cascais: privados ao poder. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1516 de 17 de Novembro de 2001.  
Barrancos: para partir pedra. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1516 de 17 de Novembro de 2001.  
Governo revê Lei. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição nº 1516 de 17 de Novembro de 2001.  
Irregularidades da ALDESP abordadas na Assembleia Municipal de Almeirim. Jornal "O Mirante", Secção: Política, Edição de 19-02-2004.  
Oliveira, Marta Moutinho. Câmara Municipais já criaram perto de 1.000 empresas. Jornal de Negócios, Edição n.º 232-AnoVI, de 12 de Abril de 2004.

#### **Legislação:**

Portugal. Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto de 1998. *Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais*, Diário da República-I Série-A, n.º 189 de 18 de Agosto, 1998.  
Portugal. Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro de 1999. *Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais*, Diário da República n.º 215/99 SÉRIE I-A, de 14 de Setembro de 1998.  
Portugal. Decreto-Lei n.º 262/86, 2 de Setembro de 1986. *Código das Sociedades Comerciais*, Diário da República n.º, 2 de Setembro de 1986).  
Portugal. Lei n.º 10/2003, de 13 de Maio de 2003. *"Regime de criação, o quadro de atribuições e competências das áreas metropolitanas e o modo de funcionamento dos seus órgãos, bem como as respectivas competências"*.

#### **Outros documentos:**

Portugal. Escritura e Estatutos da GESRUDA-EM, Diário da República-III Série, n.º 146 de 26 de Junho de 2001.  
Portugal. Órgão Sociais da GESRUDA-EM, Diário da República, III Série, n.º 278, de 30 de Novembro de 2001.  
Portugal. Tribunal de Contas. *Processo n.º 45/01-AUDIT*. Relatório de Auditoria n.º 25/2002, exercício de 2000: BRAGAHABIT-Empresa Municipal de habitação de Braga, EM. Disponível em: <<http://www.tcontas.pt>>. Acesso em: 15 Jul.2004.  
Portugal. Tribunal de Contas. *Processo n.º 04/02-AUDIT*. Relatório de Auditoria n.º 03/03, Exercício de 2000: CASFIG-Coordenação de Âmbito Social e Financeiro das Habitações Sociais de Guimarães, EM. Disponível em: <<http://www.tcontas.pt>>. Acesso em: 15 Jul.2004.  
Portugal. Tribunal de Contas. *Processo n.º 42/02-AUDIT*. Relatório de Auditoria n.º 34/2003, exercício de 2001: VARZIM LAZER-Empresa Municipal de Gestão de Equipamentos Desportivos e de Lazer, EM. Disponível em: <<http://www.tcontas.pt>>. Acesso em: 15 Jul.2004.  
Portugal. Tribunal de Contas. *Processo n.º 49/02-AUDIT*. Relatório de Auditoria n.º 42/2003, exercício de 2001: LEIRISPORT-Desporto, Lazer e Turismo de Leiria, EM. Disponível em: <<http://www.tcontas.pt>>. Acesso em: 15 Jul.2004.  
Portugal. Tribunal de Contas. *Processo n.º 11/03-AUDIT*. Relatório de Auditoria n.º 02/04, exercício de 2002: GESRUDA-Gestão de Equipamentos Municipais e Prestação de Serviços, EM. Disponível em: <<http://www.tcontas.pt>>. Acesso em: 11 Mar.2004.