



Patrícia A. Rodrigues Seixas Troca

EMPRESARIALIZAÇÃO DE UM BEM PÚBLICO: A ÁGUA COMO PRODUTO E A COMUNICAÇÃO INTEGRADA - O caso das Águas do Mondego, S.A.

Relatório de Estágio Curricular de Mestrado em Comunicação e Jornalismo,
orientado pelo Doutor João Figueira, apresentado ao Departamento de Filosofia,
Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Empresarialização de um Bem Público:
a água como produto e a comunicação integrada.

O caso da Águas do Mondego, S.A.

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Relatório de estágio curricular de mestrado
Título	Empresarialização de um Bem Público: a água como produto e a comunicação integrada – O caso da Águas do Mondego, S.A.
Autor/a	Patrícia A. Rodrigues Seixas Troca
Orientador/a	Doutor João José Figueira da Silva
Júri	Presidente: Doutora Isabel Maria Ribeiro Ferin Cunha Vogais I. Doutora Ana Teresa Peixinho II. Doutor João José Figueira da Silva
Identificação do Curso	2.º ciclo em Comunicação e Jornalismo
Área científica	Comunicação
Data da defesa	8 de outubro de 2014
Classificação	16 valores



*«A água alimenta a vida,
com ou sem estado de alma»*

(A Água da Vida, Françoise Capelle)

Agradecimentos

Sem nenhuma ordem particular.

Aos *meus* professores. Profissionais devotos e modelos a seguir, que me têm acompanhado no caminho que escolhi, que se arriscaram a confiar em mim e a dar-me trabalho. Também amizade.

Ao *meu* Gabinete de Comunicação e Imagem. Às pessoas que nele ou por causa dele trabalharam comigo e se esforçaram para concretizarmos os meus teimosos projetos para a FLUC. Incluo aqui, com muito carinho, os funcionários dessa casa.

Aos colegas da *Águas do Mondego*. E aos amigos que lá ficaram.

Aos meus pais, dois (a)braços com caracteres emocional e financeiro, que me construíram uma vida universitária.

À minha família, que espera sempre de mim.

Ao meu irmão, de quem eu espero tanto ou mais.

Enfim, quatro nomes.

Doutor João Figueira, que me colocou nos trilhos da Comunicação. E me deu luta. Cris Yin, companheira na guerra do trabalho e na luta contra a sede. Nunca mais fui sozinha. Carlota Rebelo, pela excelente capa deste trabalho. Por tudo. Rui Mesquita, que recusou sempre surpreender-se com as minhas vitórias. Sempre.

Índice

Agradecimentos	V
Introdução	1
Capítulo I	3
▶ A água como produto: origens da Águas do Mondego, S.A.	3
1. A água como produto	3
1.1. A política da água em Portugal – Um enquadramento histórico e legislativo	3
1.2. A gestão multimunicipal da água	5
1.2.1. Sistemas de exploração “em alta” e “em baixa”	6
2. A Águas do Mondego, S.A.	8
2.1. A empresa	8
2.2. Financiamento – inserção no grupo Águas de Portugal.....	11
2.2.1. O grupo Águas de Portugal.....	12
2.3. Estrutura organizacional	13
2.4. Recursos humanos.....	14
2.5. Infraestruturas	14
Capítulo II	17
▶ Comunicação organizacional, visão estratégica e públicos-alvo:	17
a linha d’Águas do Mondego, S.A.	17
1. Comunicação organizacional: concetualizações e funcionamento do sistema organizacional	17
1.1. Organização ou ato e efeito: conceito e caraterísticas.....	17
1.2. Comunicação organizacional: extensões do conceito.....	19
1.3. O funcionamento do sistema organizacional através da comunicação	20
2. Comunicação integrada: uma filosofia de visão estratégica	23
2.1. O que integra a comunicação integrada	23
2.1.1. Comunicação Interna.....	25
2.1.1.1. e Comunicação Administrativa.....	26
2.1.2. Comunicação de <i>Marketing</i>	26

2.1.3. Comunicação Institucional	27
2.2. A filosofia da comunicação integrada: uma visão estratégica	29
2.3. Integração dos públicos-alvo.....	31
2.3.1. na Comunicação Interna	33
2.3.2. na Comunicação de <i>Marketing</i>	34
2.3.3. na Comunicação Institucional	35
2.3.3.1. Comunicação dirigida.....	36
2.3.3.2. Comunicação massiva	36
Capítulo III	37
▶ “Vender” um bem público: desafios	37
no Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental	37
1. Cultura de empresa: conceito e aplicação na Águas do Mondego, S.A.	37
1.1. A cultura de empresa	37
1.2. Águas do Mondego: missão, valores, códigos e regulamentos de conduta.	41
2. O Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental	43
2.1. Funções	43
2.2. Plano de estágio	44
2.3. Rotina diária	47
2.4. Atividades desenvolvidas	48
2.4.1. <i>Clipping</i>	48
2.4.2. <i>Site</i> Águas do Mondego.....	50
2.4.3. <i>II Workshop</i> de Gestão de Ativos	51
2.4.4. Magusto	52
2.4.5. <i>Águas do Mondego e a sua História</i>	53
2.4.6. ENEG 2013.....	54
2.4.7. Ações solidárias	55
2.4.8. Natal	56
2.4.9. <i>Newsletters</i>	58

2.5. Reflexão crítica: prática das comunicações interna e institucional na Águas do Mondego	59
Conclusão	63
Bibliografia	67
Webgrafia	68
Legislação (por ordem de referência)	70
Anexos	71
Anexo I	71
▶ Acionistas da Águas do Mondego (2004-2012).....	71
Anexo II	72
▶ Páginas do <i>Código de Conduta</i> da Águas do Mondego, S.A.	72
Anexo III	74
▶ Plano de estágio (previsto pelo gabinete de Comunicação e Educação Ambiental)	74
Anexo IV	78
▶ <i>Email</i> com convite para magusto da empresa	78
Anexo V	79
▶ Apresentação do livro <i>Águas do Mondego e a sua História</i>	79
▶ <i>Águas do Mondego e a sua História</i> – texto disponibilizado no <i>Press Kit</i>	80
Anexo VI	84
▶ Divulgação da participação da Águas do Mondego no ENEG no <i>Facebook</i>	84
▶ Divulgação da participação da Águas do Mondego no ENEG no <i>site</i>	85
Anexo VII	88
▶ Trabalhos no âmbito da ação solidária dos <i>Craques da Roda Pedaleira</i>	88
Anexo VIII	90
▶ Convite para o Natal 2013 da Águas do Mondego – Comparação.....	90
▶ Convite para a Festa de Natal das crianças.....	91
Anexo IX	92
▶ <i>AdM-News</i> outubro/dezembro de 2013.....	92
▶ <i>AdM-News</i> janeiro/março de 2014	93

Ao que eu amei.

Introdução

O presente Relatório de Estágio concretiza uma experiência de três meses de estágio no Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental da empresa Águas do Mondego, S.A., no âmbito do plano curricular do 2.º ciclo em Comunicação e Jornalismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Em face disto, pretendemos conhecer as origens e estrutura da Águas do Mondego, S.A. ao cabo de um percurso pelo entendimento da água como produto, onde nos reportamos à gestão municipal da água e posteriormente aos sistemas de exploração em “alta” e em “baixa”. O **Capítulo I** culmina, assim, na breve apresentação dos recursos humanos e infraestruturas da empresa.

No **Capítulo II**, procuramos compreender o caso da Águas do Mondego à luz das teorias que determinam a importância estratégica da comunicação organizacional, a filosofia da sua integração e reconhecer uma multiplicidade de públicos-alvo no seu objeto, cujas singularidades devem ser respeitadas. Qual a situação da Águas do Mondego nestes vários pontos do processo de comunicação organizacional?

Numa sequência lógica de argumentação, dedicamos o **Capítulo III** aos “desafios no Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental”, explanando as respetivas funções e as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, suportados pelo conhecimento prévio da empresa (do Capítulo I) e do Conhecimento teórico (do Capítulo II). O desafio coloca-se pela particularidade do objeto de comunicação, como já dissemos: a água. Como “vender” um bem público?

Enfim, na **Conclusão** procedemos a uma reflexão final de carácter crítico mas, como é já evidente, experiencial e teoricamente fundamentado. Qual a política da empresa quanto à comunicação? Que desempenho por parte do Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental? Que *performance* ao longo do estágio?

Pretendemos dar um humilde contributo na redução do hiato que entendemos existir entre a teoria e a prática da Comunicação e acirrar a discussão sobre o “negócio” da água, no que toca a nossa área de estudo.

O nosso trabalho incide na área da Comunicação, sobretudo no seu âmbito Organizacional. Mais especificamente, importa-nos entrosar-nos nos seus meandros e enriquecer a nossa prática com a teoria sobre o seu papel estratégico e a importância dos públicos-alvo.

Levamos aqui a cabo uma análise que se pretende cuidada e rigorosa. Assim, além de advir da vivência própria em contexto empresarial, que também se explana, acompanha-a a devida fundamentação teórica. Isto é, os conceitos e as doutrinas entendidos como pertinentes para a compreensão das questões levantadas, para a elaboração das “respostas”, bem como para uma reflexão criticamente mais profunda, suscitada quer por essa experiência profissional, quer pelas teorias apresentadas.

Entendemos ainda com singularidade o objeto da nossa prática de comunicação: a nossa “fonte” de trabalho é a água. Mesmo que já amplamente entendida como produto, «esta perspetiva não é incompatível com a de considerar-se a água como “bem público”» (PATO *apud* MENDES, 2013:37), o que dota de consideráveis sensibilidades a visão dessa como negócio, que se estendem invariavelmente à estratégia de comunicação da empresa e do produto.

Assim, este estudo, ainda que sobre Comunicação, é acompanhado pela compreensão, de forma mais ou menos exaustiva em cada caso, desse bem nas suas várias vertentes.

Os estudos sobre a água são suscetíveis de assumir perspetivas diversas, considerando-a como: recurso, produto, bem público, elemento essencial do meio ambiente, objeto de gestão, a exigir meios técnicos complexos e sofisticados para a sua exploração, para além de constituir um traço distintivo de cultura. (MENDES, 2013:10)

Capítulo I

► A água como produto: origens da Águas do Mondego, S.A.

1. A água como produto

Estes quatro pressupostos, que se mantêm praticamente inalterados na sua essência até hoje (titularidade pública, administração pública, regulação dos usos e fundação das políticas num paradigma hidráulico/hidrológico), configuraram a atuação do Estado relativamente ao que consideramos serem os três propósitos essenciais das políticas públicas da água, hoje, e já em 1884: o aproveitamento do seu potencial de utilização económica (sobretudo no domínio dos portos, da produção de energia e da hidráulica agrícola), a satisfação de necessidades sociais (abastecimento e saneamento de águas) e a resolução de problemas ambientais associados às variações do ciclo hidrológico (cheias e secas) ou às consequências dos diferentes tipos de utilização a que as águas estão sujeitas (poluição, qualidade da água e escassez). (PATO, 2007:107)

1.1. A política da água em Portugal – Um enquadramento histórico e legislativo

Em 1884, o “Plano de organização dos serviços hidrográficos do continente”, inscrito na Carta de Lei de 6 de março, determina a divisão do país em «circunscrições hidráulicas»¹ (INAG², 2010). Os cursos de água ficam assim definidos pelas seguintes bacias hidrográficas: do rio Minho ao Douro; do rio Douro ao Lis; do rio Lis ao Tejo; e do Tejo ao limite sul do reino.

¹ Disponível em <<http://portaldaagua.inag.pt:90/PT/QuemSomos/INAG/Historia/Pages/historia2.aspx>> [Consult. em 3 de julho de 2014].

² Acrónimo para Instituto da Água, organismo do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território.

Trata-se de um pequeno primeiro passo. Segundo Amado Mendes (2013:29), «até finais de Oitocentos a água era perspectivada fundamentalmente como recurso», o que determina para o Estado pouco mais do que o papel da regulação.

Ainda assim, a criação das bacias, bem como a reorganização dos Serviços Hidráulicos e respetivo pessoal, em 1892³, consagra-se como a iniciativa original no sentido da administração da utilização da água.

De facto, as políticas do Estado português para o setor das águas começam a instituir-se em 1884, mas foram necessários aproximadamente 35 anos até que se consolidassem numa articulação normativa/institucional [que se começa a tornar] explícita [...]. (PATO, 2007:106)

João Pato (2007) e Amado Mendes (2013) também sublinham o carácter significativo desta legislação. Investigadores no âmbito desta temática, ambos atribuem, no entanto, a verdadeira preponderância na evolução da política da água em Portugal à Lei das Águas (1919) e, quanto à gestão, à criação da Direção-Geral dos Recursos e Aproveitamentos Hidráulicos⁴ (1977).

A Lei das Águas (Decreto n.º 5.787-III)⁵ procurava agregar todas as disposições legais relacionadas e atualizá-las num único documento. Na análise, Amado Mendes (2013:29) destaca que «é dado certo relevo ao domínio das águas públicas e ao seu aproveitamento por concessão», salientando a alusão a «aproveitamentos para abastecimento de povoações» (Artigo 37.º)⁶.

E na leitura do Decreto-Lei n.º 383/77⁷, o diploma que marca a criação então da Direção-Geral dos Recursos e Aproveitamentos Hidráulicos, Mendes (2013:31) aponta para os «princípios relevantes e atualizados» que orientaram a redação, que perspectivam a água «como um recurso económico que não existe senão em quantidade limitada e é indispensável para muitos fins»⁸. É ainda destacada a

³ Decreto n.º 8 de 1 de dezembro de 1892. Informação disponível em <<http://portaldaagua.inag.pt:90/PT/QuemSomos/INAG/Historia/Pages/historia2.aspx>> [Consult. em 3 de julho de 2014].

⁴ João Pato (2007) destaca antes a criação da Administração Geral dos Serviços Hidráulicos, em 1920, que foi sendo sucessivamente substituída até se tornar na Direção-Geral dos Recursos e Aproveitamentos Hidráulicos, em 1977. Consideramos, por isso, que os investigadores mantêm a partilha de perspetivas.

⁵ Decreto n.º 5.787-III. D.G. I Série. 98(1919-05-18).

⁶ *Ibidem*.

⁷ Decreto-Lei n.º 383/77. D.R. I Série. 210(1977-09-10).

⁸ *Ibidem*.

conclusão de «que depois da II Guerra Mundial os países mais evoluídos começaram a elaborar uma verdadeira “política da água”», baseada em «medidas legislativas, ações administrativas e técnicas e planificação das utilizações da água», que preconizam «a exploração planificada, controlada e otimizada dos recursos hídricos»⁹.

Novas sensibilidades, como a qualidade, gestão e sustentabilidade da água, passam a marcar a produção legislativa «a partir dos inícios da década de 1990, contemplando a água não só como recurso mas também como produto, aludindo-se, inclusive à “indústria da água”» (MENDES, 2013:32).

É então criado o Ministério do Ambiente e Recursos Naturais, em 1991. No que à regulação diz respeito, Mendes (2013:32) destaca a criação do Instituto Regulador de Águas e Resíduos (IRAR), em 1997, que veio a ser substituído, em 2009, pela Entidade Reguladora dos Serviços de Água e Resíduos (ERSAR).

1.2. A gestão multimunicipal da água

Após a criação da Direção-Geral dos Recursos e Aproveitamentos Hidráulicos, em 1977, a Lei n.º 79/77¹⁰ consagra nas atribuições das autarquias a responsabilidade «de deliberar sobre a administração das águas públicas sob a sua jurisdição» às câmaras municipais. Genericamente por todo o país, esta gestão esteve, primeiro, a cargo direto dos serviços camarários e depois foram criados serviços especializados para o efeito, como a Águas de Coimbra, E.M., criada em 2003 (MENDES, 2013:33).

A Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais¹¹ poderá entender-se, segundo o autor citado, como o momento de conclusão do quadro legislativo que as regula atualmente, tendo alargado «o âmbito da atuação das ditas empresas às regiões [...]. Também se definem as empresas relativamente à titularidade do respetivo capital» (MENDES, 2013:38), como públicas, de capitais públicos e de capitais maioritariamente públicos.

⁹ Decreto-Lei n.º 383/77. D.R. I Série. 210(1977-09-10).

¹⁰ Lei n.º 79/77. D.R. I Série. 247(1977-10-25).

¹¹ Lei n.º 58/98. D.R. I Série-A. 189(1998-08-18).

Antes, nova legislação e/ou alterações prévias¹² com os mesmos princípios, abriram caminho para a uma revolução nos sistemas de abastecimento de água e de saneamento, que «na última década do século XX, [...] deixaram de estar confinados ao âmbito de cada uma das autarquias e passaram a beneficiar da agregação e de estratégias, concentrando recursos até então dispersos» (MENDES, 2013:34).

Neste espírito, a alteração da lei de delimitação dos setores (Decreto-Lei n.º 372/93)¹³ apela à «necessidade de promover uma verdadeira indústria da água», implicando «uma estratégia rigorosa que acautele os interesses nacionais, possibilite o grau de empresarialização do setor, incluindo capitais privados, e permita a aceleração do investimento». A par do documento, Amado Mendes (2013:34) aponta para «o aumento exponencial da procura, a complexidade dos Sistemas, a necessidade de avultados investimentos, em muitos casos ultrapassando a capacidade financeira dos municípios» como razões para este “derrubar” de fronteiras.

1.2.1. Sistemas de exploração “em alta” e “em baixa”

Aquela a que já chamámos de “revolução nos sistemas de abastecimento de água e de saneamento” implicou, como foi dito, produção legal ou revisão de documentos já existentes.

Com carácter fulcral, também para o nosso trabalho, entendemos destacar o Decreto-Lei n.º 379/93, que determina a permissão do acesso de capitais privados às atividades económicas do âmbito do abastecimento de água e de saneamento¹⁴.

O documento, além de «tornar possível uma nova forma de organização», distingue dois conceitos essenciais (*apud* MENDES, 2013:34):

¹² Como a *Lei n.º 79/77*. D.R. I Série. 247(1977-10-25), das atribuições das autarquias e competências dos respetivos órgãos, já citada, e outras, a citar oportunamente.

¹³ *Decreto-Lei n.º 372/93*. D.R. I Série-A. 254(1993-10-29).

¹⁴ *Decreto-Lei n.º 379/93*. D.R. I Série-A. 259(1993-11-05).

- **Sistemas multimunicipais “em alta”**, a montante da distribuição de água ou a jusante da coleta de esgotos e tratamentos de resíduos sólidos, de importância estratégica, que abrangem área de pelo menos dois municípios e exijam investimento predominante do Estado.



Figura 1. Logótipo da Águas do Mondego, S.A.

A empresa é concessionária de um sistema multimunicipal “em alta”.

- **Sistemas municipais “em baixa”**, todos os restantes, independentemente de a sua gestão poder ser municipal ou intermunicipal.

Entidades gestoras em “baixa” na área de intervenção da Águas do Mondego

1. Município de Ansião
2. Município de Arganil
3. Município de Coimbra
4. Município de Condeixa-a-Nova
5. Município de Góis
6. Município de Leiria
7. Município de Lousã
8. Município de Mealhada
9. Município de Miranda do Corvo
10. Município de Penacova
11. Município de Penela
12. Município de Vila Nova de Poiares



Figura 2. Entidades gestoras de sistemas “em baixa” na área de intervenção da Águas do Mondego (MENDES, 2013:35).

Amado Mendes (2013:35) também entende como necessária esta distinção, «em virtude das funções diferenciadas exercidas pelos dois tipos de empresas». O professor aponta ainda outras singularidades, numa ordem de escala, considerando que «em termos de amplitude geográfica e administrativa como de capital, tecnologia e recursos materiais» seriam «mais consideráveis» nas empresas “em alta”, quando «os recursos humanos são mais consideráveis» naquelas “em baixa”.

Sem (in)formação para aceitar ou rejeitar esta visão, concordamos apenas «que se trata de uma designação essencialmente técnica» (MENDES, 2013:36), útil no dia-a-dia organizacional e necessária neste nosso trabalho.

2. A Águas do Mondego, S.A.

Em suma, na qualidade de responsável pelo Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Baixo Mondego – Bairrada, a AdM¹⁵ garante uma solução integrada do Ciclo Urbano da Água, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar da população abrangida pelo sistema, não só através do abastecimento de água com qualidade e em quantidade, mas também através do saneamento de águas residuais produzidas na região. (CÓDIGO DE CONDUTA da Águas do Mondego, S.A.¹⁶)

2.1. A empresa

A Águas do Mondego, S.A. é a empresa concessionária do Sistema Multimunicipal de Abastecimento e Saneamento de Águas Residuais do Baixo Mondego – Bairrada, criado há 10 anos «com o objetivo de satisfazer as necessidades

¹⁵ Sigla para Águas do Mondego.

¹⁶. Águas do Mondego. «Visão» in *Código de Conduta*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1903&t=Codigo-de-Conduita>> [Consult. 6 de agosto de 2014].

da população da região ao nível da quantidade e qualidade da água de abastecimento e do tratamento das águas residuais»¹⁷.

Como é indicado no Decreto-Lei n.º 172/2004, o Sistema resulta de que

os municípios de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Mealhada, Miranda do Corvo, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares têm vindo a deparar-se, nos últimos anos, com graves problemas de abastecimento de água às populações e de saneamento de águas residuais, urbanas e industriais.

*Também nos municípios de Leiria e Mira, os problemas relativos ao abastecimento de água têm tido repercussões importantes [...].*¹⁸

São os municípios enunciados que constituem a sociedade, além do Estado português, por meio da Águas de Portugal (acionista maioritária). O exclusivo da exploração e gestão foi adjudicado por um período de 35 anos, até 2039. «A Águas do Mondego é assim responsável pela captação, tratamento e distribuição de água para consumo público e pela recolha, tratamento e rejeição de efluentes dos municípios servidos»¹⁹.

O artigo 5.º dos Estatutos da Águas do Mondego (*apud* MENDES, 2013:50-51) aponta como «objeto social da sociedade, nomeadamente, a construção, extensão, reparação, renovação, manutenção e melhoria das obras e equipamentos necessários para o desenvolvimento da atividade prevista».

Seguidamente, apresenta-se a estrutura acionista da empresa. Segundo o *site* da Águas do Mondego, «o município de Mira saiu este ano [*i.e.*, 2014] do Sistema Multimunicipal, tendo os acionistas aprovado, por unanimidade, em Assembleia-Geral, a sua exclusão»²⁰.

¹⁷ Águas do Mondego. *Quem somos*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1897&t=Quem-somos>> [Consult. 6 de agosto de 2014].

¹⁸ *Decreto-Lei n.º 172/04*. D.R. I Série-A. 167(04-07-17).

¹⁹ Águas do Mondego. *Quem somos*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1897&t=Quem-somos>> [Consult. 6 de agosto de 2014].

²⁰ Amado Mendes (2013:51) encontra a explicação já no *Relatório e Contas* de 2012, p. 130: «Uma vez que em relação ao município de Mira as condições [relativas ao pagamento da respetiva subscrição] não se verificaram, procedeu-se à anulação da subscrição desde 2010, no montante de 250 842,90 euros».

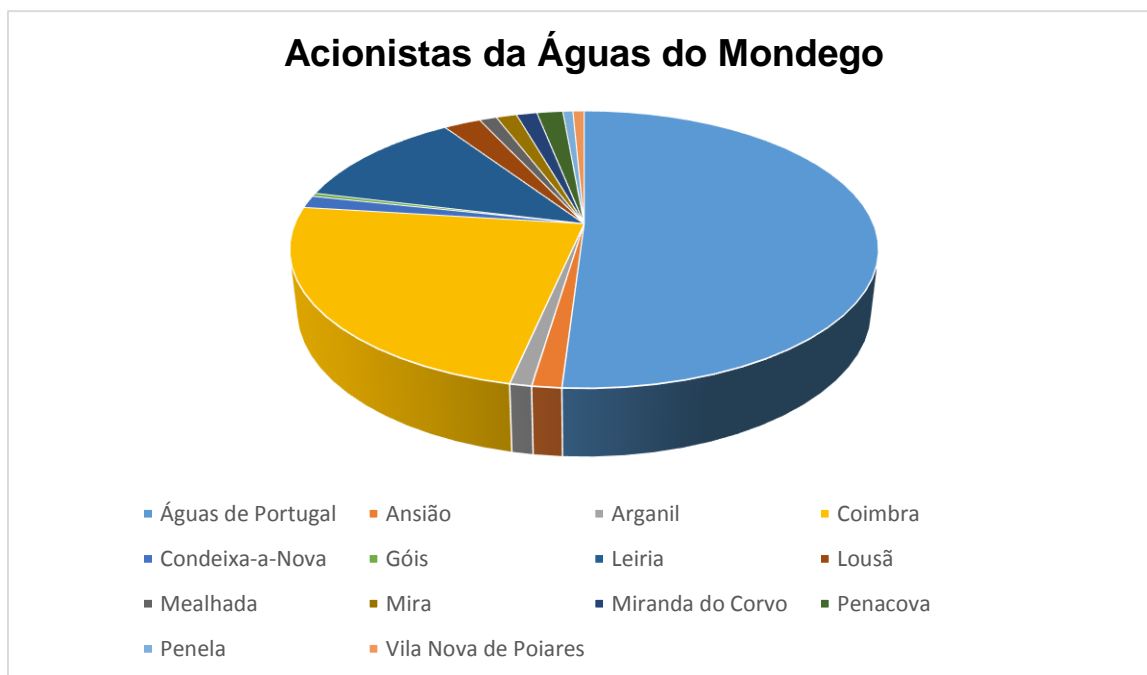


Gráfico 1. Acionistas da Águas do Mondego (2004-2012)²¹.

Os municípios são «titulares originários das ações da sociedade» e também utilizadores do Sistema. O capital social inicial à data da criação situava-se «no montante de 18 513 586€, inicialmente realizado em 5 554 076€, [é] representado por 18 513 586 ações da classe A, cada qual com valor nominal de 1€» (Decreto-Lei n.º 172/2004)²².

Além da AdP [Águas de Portugal], detentora da maioria do capital social (51%), nos termos da legislação em vigor, os municípios com maior participação no referido capital social são os de Coimbra (23,61%) e Leiria (11,81%), enquanto que a dos restantes pouco se diferenciam, situando-se o respetivo capital social entre os 0,66% (Penela) e os 2,43% (Lousã). (MENDES, 2013:52)

Segundo o autor supracitado, o número total de ações passou a ser de 18 262 743 a partir de 2011, «devido à anulação relativa à subscrição do município de Mira (250 842€, correspondentes a 1,35%)»²³.

²¹ Cf. *Acionistas das Águas do Mondego (2004-2012)*, de MENDES (2013:51), disponibilizado no **Anexo I**, p. 71.

²² *Decreto-Lei n.º 172/04*. D.R. I Série-A. 167(04-07-17).

²³ Mendes, J.A., *Águas do Mondego e a sua História. Tradição e Inovação na Captação e Tratamento de Água*. Coimbra, Águas do Mondego, S.A., 2013, p. 51.

2.2. Financiamento – inserção no grupo Águas de Portugal

Tendo por base o contrato de concessão entre o Estado e a Águas do Mondego²⁴, Amado Mendes (2013:53) aponta como fontes de financiamento da empresa:

- «o capital da concessionária;
- as participações financeiras e os subsídios atribuídos à concessionária;
- quaisquer outras fontes de financiamento, designadamente empréstimos».

Mediante dificuldades na realização de capitais próprios, estava então também previsto o recurso ao Fundo de Coesão da União Europeia – 33 milhões de euros, a receber entre 2005 e 2008²⁵ – e a empréstimos a médio e longo prazo e contas correntes caucionadas (MENDES, 2013:91). Assim:

o modelo financeiro prevê o recurso a um financiamento bancário de médio e longo prazo, a contratar junto do Banco Europeu de Investimento, no valor de 93,5 milhões de euros, e um empréstimo de médio e longo prazo a contrair junto da Banca Comercial, no montante de 48,5 milhões de euros.
(LIVRO DE ATAS²⁶ apud MENDES, 2013:91-92)

A resposta à exigência de avultados investimentos, inoportáveis para cada um dos acionistas, tornou-se possível, entende Amado Mendes (2013:92), «devido à economia de escala, resultante da constituição da empresa multimunicipal AdM [Águas do Mondego], integrada no grupo AdP [Águas de Portugal]».

²⁴ Contrato de concessão entre o Estado Português e Águas do Mondego, Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Baixo Mondego – Bairrada, S.A., de 30 de dezembro de 2004.

²⁵ «Correspondente a cerca de 30,5 milhões de euros relativamente a investimento inicial em construção civil e equipamento e 2,5 milhões de euros relativamente a estudos e projetos» (*ibidem*, apud MENDES, 2013:91).

²⁶ Águas do Mondego, *Livro de Atas do Conselho e Administração*, vol. 5. Ata n.º 90/2009, de 23-09-2009, fl. 1.

2.2.1. O grupo Águas de Portugal

O PEAASAR (2000-2006)²⁷ veio denunciar «uma fraca capacidade de gestão» dos sistemas de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais, apontando, entre outras razões, para um «grande atraso na empresarialização do setor» (*apud* MENDES, 2013:47). Neste sentido, entendemos que a criação do grupo Águas de Portugal, a 29 de setembro de 2003, procurava corrigir os defeitos nos Sistemas e cimentar o papel do Estado na gestão do “produto público” que é a água.

Com efeito, a sociedade viria a assumir-se, pelas conclusões do plano estratégico seguinte (PEAASAR²⁸ II/2007-2013), «como instrumento executivo do Estado para a estruturação e o desenvolvimento das políticas de ambiente [...] e para promover uma escala supramunicipal» (*ibidem*). Assim, a responsabilidade pelos sistemas multimunicipais de água e de saneamento acabaria por ser atribuída à Águas de Portugal, a 26 de janeiro de 1994.

Trata-se então de um modelo de empresa de capitais públicos, responsável pela captação, tratamento e distribuição de água para consumo bem como da recolha, tratamento e rejeição de efluentes, «numa conceção integrada, gerando para isso um grupo empresarial através de empresas participadas» (ALVES *apud* MENDES, 2013:48).

Pelo Decreto-Lei n.º 379/93²⁹ «assegurava-se também a titularidade do património afeto à concessão, o qual revertia sempre para o concedente»; neste caso, em que falamos de sistemas multimunicipais, será para o Estado.

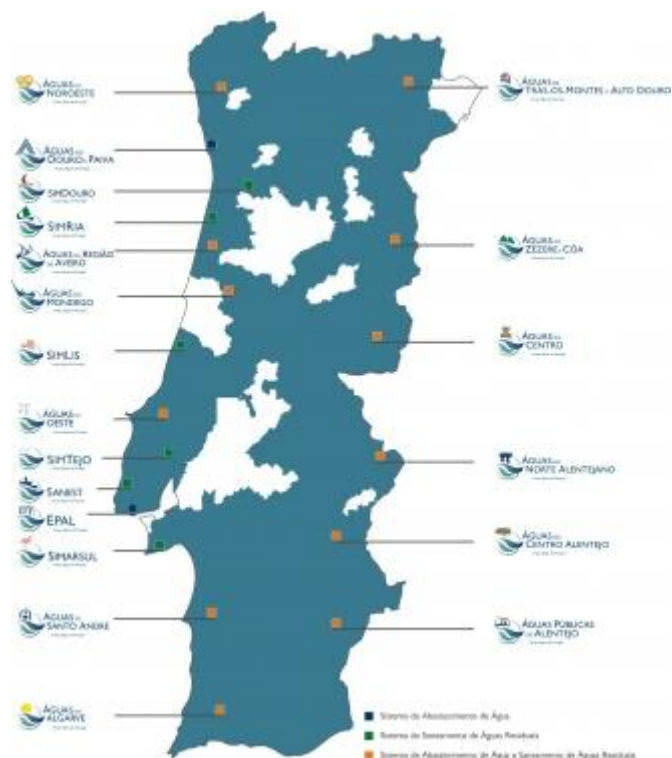


Figura 3. Participadas do grupo Águas de Portugal.

²⁷ Acrónimo para Plano Estratégico de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ Decreto-Lei n.º 379/93. D.R. I Série-A. 259(1993-11-05).

2.3. Estrutura organizacional

Pelo Código de Conduta³⁰ da Águas do Mondego, a cultura organizacional de uma empresa «desenvolve-se e aperfeiçoa-se ao longo da história da organização, adaptando-se às alterações do meio envolvente, bem como aos distintos problemas internos» e o organograma da sociedade é o reflexo disso mesmo.

Alterada consecutivamente desde a sua criação, a estrutura, em 2012, nomeadamente, foi atualizada com a transformação de anteriores departamentos nas direções de Infraestruturas, de Operação e Administrativa e Financeira; a criação de departamentos sob a Operação; e a alteração da designação do gabinete de Comunicação e Imagem para Comunicação e Educação Ambiental. Por sua vez, o laboratório da Águas do Mondego, integrado na empresa em 2009³¹, passou a constar do organograma, situado em dependência direta da Administração.

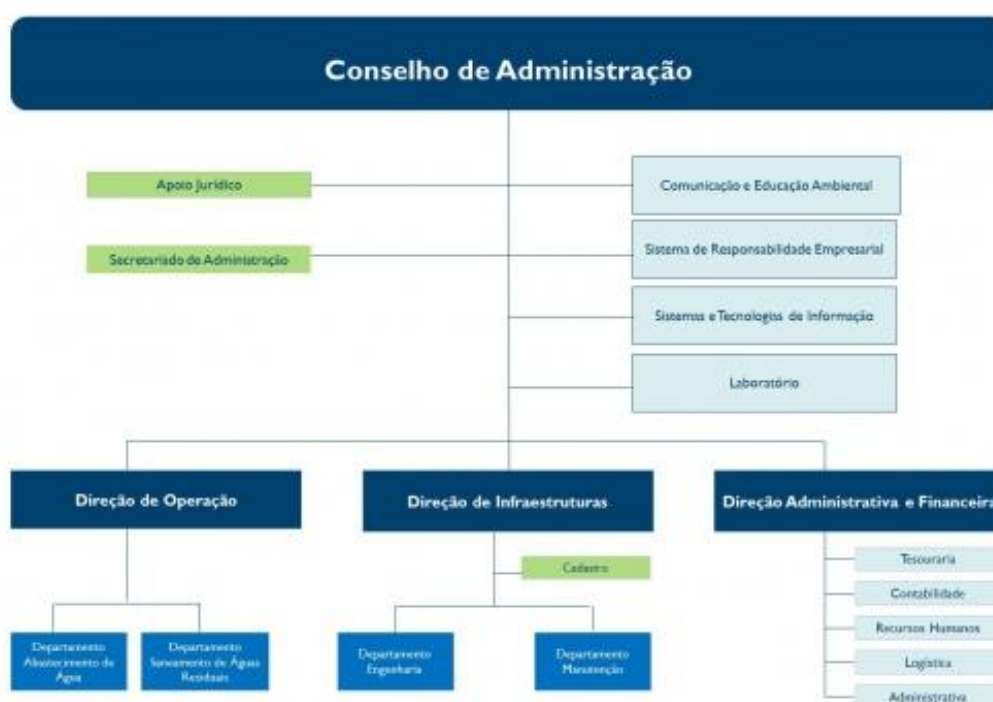


Figura 4. Organograma da Águas do Mondego³² (desde janeiro de 2013).

³⁰ Águas do Mondego. *Código de Conduta*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1903&t=Codigo-de-Conduta>> [Consult. 8 de agosto de 2014].

³¹ Antes pertencia à Águas de Coimbra, E.M.

³² Águas do Mondego. *Estrutura organizacional*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1803&t=Estrutura-organizacional>> [Consult. 8 de agosto de 2014].

2.4. Recursos humanos

Logo em 2005, com o início da atividade da empresa, foi manifestada pela Águas do Mondego a necessidade de reforçar a contratação de trabalhadores, no sentido de «prosseguir o desenvolvimento da atividade da empresa» (LIVRO DE ATAS³³ *apud* MENDES, 2013:93). Assim, até 2012, o número de trabalhadores mais do que duplicou, sendo que em 2013 manifestou-se um decréscimo, provavelmente derivado do contexto económico português atual.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Administrativa e Financeira	3	4	5	6	8	6	7	7	7
Comunicação e Imagem	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Exploração	23	25	33	33	41	43	39	48	37
Informática	0	1	1	1	1	2	2	2	2
Laboratório	0	0	0	0	8	7	7	7	7
Planeamento e Obras	5	6	7	6	10	8	8	8	17
Qualidade	0	1	1	1	1	2	2	1	0
TOTAL	31	37	47	48	70	68	66	74	71

Tabela 1. Recursos humanos (n.º de trabalhadores em 31 de dezembro)³⁴.

2.5. Infraestruturas

Quanto ao sistema de abastecimento de água, o horizonte do projeto da Águas do Mondego situa-se no serviço «a uma população de 464 mil habitantes³⁵ e um consumo anual de cerca de 37 milhões de m³»³⁶, assentando nas seguintes principais infraestruturas:

³³ Águas do Mondego, *Livro de Atas do Conselho e Administração*, vol. 1. Ata n.º 9/2005, de 18-02-2005.

³⁴ Adaptado de MENDES (2013:93) e Águas do Mondego. *AdM em números*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1806&t=AdM-em-numeros>> [Consult. 8 de agosto de 2014].

³⁵ Municípios de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Leiria, Lousã, Mealhada, Miranda do Corvo, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares.

³⁶ **Fonte:** Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental da Águas do Mondego, S.A.

Subsistema da Boavista

- Abastecimento a cerca de 60% da população de todo o sistema multimunicipal
- 6 municípios³⁷
- 250 mil habitantes
- 50 milhões de euros³⁸



Figura 5. ETA³⁹ da Boavista.



Subsistema da Ronqueira

- 2 municípios⁴⁰
- 25 mil habitantes
- 9 milhões de euros⁴¹

Figura 6. ETA da Ronqueira.

ETA de Cancelas (Sistema adutor da Louçainha)

- 5 municípios⁴²
- 16 799 habitantes
- 1,7 milhões de euros



Figura 7. ETA de Cancelas.

³⁷ Coimbra, Miranda do Corvo, Mealhada, Condeixa-a-Nova, Lousã e Penela.

³⁸ Cofinanciando em 53% pelo Fundo de Coesão.

³⁹ Acrónimo para Estação de Tratamento de Água.

⁴⁰ Freguesias de Penacova, Friúmes, Oliveira do Mondego, Paradela, São Paio de Mondego, São Pedro de Alva e Travanca do Mondego, Lorvão, Figueira de Lorvão, Sazes do Lorvão, do município de Penacova; e as freguesias de Lavegadas, São Miguel de Poiars, Arrifana e Poiars, do município de Vila Nova de Poiars.

⁴¹ Cofinanciando em 53% pelo Fundo de Coesão.

⁴² Freguesias de Avelar, Chão de Couce, Pousaflores, Ansião, Lagarteira, Torre de Vale de Todos, Alvorge e Santiago da Guarda, do concelho de Ansião, e ainda algumas freguesias do concelho de Penela, Pombal, Figueiró dos Vinhos e Soure.

Abastecimento a Leiria

- 135 mil habitantes
- 33,5 milhões de euros



Figura 8. Estação Elevatória de Porto Figueira.

No que ao saneamento de águas residuais diz respeito, «até ao final da concessão será servida uma população futura de 317 mil habitantes-equivalentes⁴³ e tratados 17 milhões de m³ de águas residuais por ano»⁴⁴, correspondendo aos seguintes números de infraestruturas a reconstruir ou reabilitar: 77 ETAR⁴⁵, 225km de emissários e 31 estações elevatórias.



Figura 9. ETAR de Alagoa/Arganil.



Figura 10. ETAR do Choupal.

⁴³ Municípios de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares. **Fonte:** Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental da Águas do Mondego, S.A.

⁴⁴ Águas do Mondego. *Infraestruturas*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1929&t=Infraestruturas>> [Consult. 11 de agosto de 2014].

⁴⁵ Acrónimo para Estações de Tratamento de Águas Residuais.

Capítulo II

► Comunicação organizacional, visão estratégica e públicos-alvo:
a linha d'Águas do Mondego, S.A.

1. Comunicação organizacional: concetualizações e funcionamento do sistema organizacional

As organizações, independentemente de suas características particulares, são estudadas em seus aspetos formais pela teoria das organizações. E a comunicação, dentro do contexto dos relacionamentos organizacionais, é o campo do conhecimento científico e aplicado das Ciências Sociais denominado, na atualidade, por Comunicação Organizacional [...].

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. (NASSAR, 2008:64)

1.1. Organização ou ato e efeito: conceito e características

À condição humana é tão inerente a capacidade e/ou necessidade de viver estruturalmente, *i.e.*, em sociedade, como é a de comunicar para “sobreviver” nessa condição continuamente complexificada. Ora, «as origens e a evolução das organizações fundamentam-se na natureza humana» (KUNSCH, 2003:21).

Entendemos a organização como um sistema agregador de propósitos e processos comuns, cujas partes integrantes veiculam sentidos, em diversos níveis, entre si e/ou para outros sistemas. Assim, está implicado também um processo de comunicação – preferencialmente vários –, para *interligar* então os elementos da organização em causa, para a conectar às outras organizações e para a integrar na sociedade em geral.

Sem pretensão de aprofundamento além do necessário, assumimos a importância da concetualização porque, para enfim comunicar organizacionalmente, importa primeiro conhecer a organização. Assim, no âmbito do estudo da mesma, Kunsch (2003:23) refere dois «aspetos» de trabalho e destaca duas linhas de pensamento.

Primeiro, os investigadores prosseguem a definição de organização como «ato e efeito de “organizar”, que é uma das funções da administração» e/ou como «agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns» (KUNSCH, 2003:23).

Quanto aos paradigmas, Kunsch (2003:23) apoia-se em Maria J. Pereira para identificar as referidas duas linhas de pensamento:

*A dos **racionalistas**, que concebem as organizações como estruturas racionalmente ordenadas destinadas a fins específicos; e a dos **organicistas**, que veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental⁴⁶.*

As organizações podem merecer ainda mais distinções⁴⁷ mas, no interesse do nosso trabalho, relevamos as características comuns, segundo Paulo Nassar (2008:62-63): «a) são sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas», o que confirma a importância dos caracteres humano e comunicacional das organizações; «b) são complexas e aplicam a divisão de trabalho», o que se reporta aos caracteres administrativo e processual; «c) têm história e memória⁴⁸», ou seja, são o «produto da ação» das partes que ou onde se integram; «d) devem enfrentar o desafio das mudanças», sabendo sobreviver às reestruturações de que podem ser sucessivamente alvo; «e) têm identidade», *i.e.*, «um conjunto de símbolos, comportamentos e narrativas que a tornam única»; «f) querem resultados», porque é indubitavelmente para esse propósito que se constituem. Isto não significa que as organizações não possam ou mesmo que não queiram ser mais do que eficazes.

⁴⁶ Destacado nosso.

⁴⁷ «[...] Organizações e organizações sociais, entre instituições e organizações formais ou complexas e, ainda, entre instituições e organizações como sistemas abertos, dentro da teoria dos sistemas» (KUNSCH, 2003:23).

⁴⁸ *E.g.*, o livro *Águas do Mondego e a sua História* procura exatamente preservar essa história ainda recente. Merecerá referência no próximo **Capítulo III**.

1.2. Comunicação organizacional: extensões do conceito

Devemos ver a organização através da sua existência integrada. É composta sobretudo por indivíduos – mas não só – num sistema que coexiste com outros sistemas semelhantes num também sistema mas mais abrangente, a sociedade.

Falamos assim de uma condição obrigatoriamente colaborativa, viabilizada pela comunicação. Usada estrategicamente, esta pode potenciar a comunhão dos públicos que gravitam na organização e ir além, assumindo-se como essencial na prossecução dos objetivos da empresa⁴⁹. Neste contexto,

em sua essência, a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respetivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com [os] seus diferentes públicos. (CORRÊA, 2008:105)

Enquanto campo de estudo, a comunicação organizacional «é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global», segundo Kunsch (2003:149). E acrescenta, tal como Corrêa, que «ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diferentes públicos» (KUNSCH, 2003:149)., que podem ser os diferentes atores – internos e externos à organização, a sociedade ou a própria Opinião Pública.

Optar pelo termo *organizacional* – e não “empresarial” ou “corporativa” – significa compreender a comunicação por todas as atividades que a manifestam nas diferentes organizações, o que as inclui tanto que sejam públicas, como privadas, como não-governamentais, etc. (KUNSCH, 2003:150).

Enfim, releva-se a visão abrangente das organizações e da comunicação, *i.e.*,

levando em conta todos os aspetos relacionados com a complexidade do fenómeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental. (KUNSCH, 2008:113/4)

⁴⁹ Com intuito simplificativo, usamos indistintamente os conceitos *organização* e *empresa*.

1.3. O funcionamento do sistema organizacional através da comunicação

Para Nassar (2008:64), o processo de comunicação «é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização», que, como foi já referido, se reportam aos atores internos, às outras organizações com que se relaciona, incluindo a sociedade em que se integra, etc.

Com base nos estudos teóricos sobre a comunicação, Kunsch (2003:70) deduz no processo comunicativo das organizações «aqueles elementos básicos que o constituem», referindo-se a «fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e recetor». No entanto, o que lhe importa relevar é o «aspecto relacional da comunicação» e como o processo comunicacional afeta as organizações.

Ou seja, trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, [...]. (KUNSCH, 2003:71)

Num pequeno estudo sobre os processos de comunicação organizacional, Paulo Nassar (2008:61-75) destaca quatro aspetos fundamentais à respetiva compreensão.

Primeiro, que o desenvolvimento da comunicação nas organizações se faz em dois tipos de rede: formal e informal. As *redes formais* tratam da comunicação administrativa, *i.e.*, «são constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional» (NASSAR, 2008:65); as *redes informais* emergem «das relações sociais entre as pessoas» (KUNSCH, 2003:83), referindo-se às «manifestações originadas no âmbito dos públicos [...] em relação à organização» (NASSAR, 2008:65).

E.g. no caso da Águas do Mondego, nosso objeto, o poder organizacional emana do Conselho de Administração, na pessoa do seu presidente, Eng.º Nelson Geada, e estende-se a rede formal de comunicação às direções e respetivos departamentos.

Independentemente do contexto formal ou informal, a comunicação nas empresas processa-se segundo *níveis de análise* (KUNSCH, 2003:77-82) ou *níveis de comunicação* (NASSAR, 2008:65). O *intrapessoal* refere-se «às habilidades e às dificuldades de o indivíduo se inserir no processo de comunicação, como emissor e recetor de informação»; o nível *interpessoal* reporta-se «às interações com os outros membros da organização»; o *organizacional* «à comunicação com outras organizações»; e o nível *tecnológico* «aos processos e meios técnicos presentes no ato comunicativo» (KUNSCH *apud* NASSAR, 2008:65).

E.g. no caso da Águas do Mondego, a relação com a Águas de Coimbra, E.M. – empresa “em baixa” na área de intervenção da Águas do Mondego – é feita de contínua colaboração, sobretudo no âmbito da organização e/ou presença em eventos. A comunicação estabelecida com a empresa municipal e vice-versa situa-se no nível organizacional.

Retomando o exemplo da página anterior, em que descrevemos um sentido da comunicação que se desloca desde o Conselho de Administração da Águas do Mondego, referimo-nos agora aos *fluxos de comunicação*. Na realidade, embora esse sentido se inscreva, sim, numa rede formal, a comunicação, nesse exemplo, descreve-se pelo seu fluxo *descendente ou vertical*, de cima para baixo, que «carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização» (NASSAR, 2008:65).

Os fluxos comunicativos podem ainda classificar-se como *ascendente*, quando o processo é inverso «e leva informações geradas dos níveis hierárquicos inferiores para o topo diretivo da organização» (NASSAR, 2008:65); *horizontal ou lateral*, que traduz «a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes» (KUNSCH, 2003:85); *transversal ou longitudinal*, que «perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais» (KUNSCH, 2003:86); e *circular*, que «abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais», transportando um conteúdo «tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos» (GORTARI E GUTIÉRREZ *apud* KUNSCH, 2003:86).

Por fim, se a comunicação se faz em redes formais e informais, se classifica em níveis de análise e se desloca em fluxos... Por que meios o faz?

Sintetizamos na seguinte tabela os meios disponíveis, segundo as adaptações de Kunsch (2003:87) ao trabalho de Charles Redfield (1980), em cuja leitura deve ser tido em conta o desfasamento de tempo relativamente à atualidade.

Meios/Veículos	Exemplos	
Orais	Conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face...	Diretos
	Telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, altifalantes...	Indiretos
Escritos	Instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas.	
Pictográficos	Mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias...	
Escrito-pictográficos	Cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda.	
Simbólicos	Insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos...	
Audiovisuais	Vídeos institucionais, de treinos e outros, telejornais, televisão corporativa, videoclipes, documentários, filmes...	
Telemáticos	<i>Intranet, email</i> , terminais de computador, telões, telemóveis...	
Presencial pessoal	Teatro.	Recurso à dramatização, interpretação e demonstração.

Tabela 2. Meios de comunicação nas organizações.⁵⁰

Com Kunsch (2003:88), sublinhamos a importância do conhecimento destes fundamentos básicos e do tratamento especializado da comunicação nas organizações. «Caso contrário, estarão sempre improvisando e achando que estão se “comunicando” com o seu universo de públicos, quando na verdade estão apenas “informando”»⁵¹ (KUNSCH, 2003:88).

⁵⁰ Adaptado de KUNSCH (2003:87) e REDFIELD (*apud* KUNSCH, 2003:87).

⁵¹ Aspas ("") da autora.

2. Comunicação integrada: uma filosofia de visão estratégica

Deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da organização isoladamente.

O fator determinante que direciona cada uma das modalidades da comunicação integrada é a natureza dessa comunicação. Isto é, quais são os seus propósitos e a que tipo de segmento de público se destina. (KUNSCH, 2003:115)

2.1. O que integra a comunicação integrada

Com a compreensão das próprias organizações, da dependência que essencialmente manifestam por comunicação e da complexidade desse processo comunicacional no e com os sistemas, caminhamos agora para uma perspetivação da comunicação organizacional segundo uma ótica integrada.

Apoiada na Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação de *Marketing*, a Comunicação «deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações» (KUNSCH, 2008:115). O “truque” está na prossecução comum de um “Bem maior” usando das características únicas de cada uma das áreas.

«Por exemplo, a Comunicação Institucional visa criar relações confiantes e construir reputação positiva» (KUNSCH, 2008:115). Por sua vez, a Comunicação de *Marketing* objetiva «persuadir o consumidor para adquirir um bem ou serviço» (KUNSCH, 2008:115). E a Comunicação Interna assume, numa compreensão provisoriamente pouco exaustiva, uma manifestação discursiva com teor administrativo.

«É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional», diz Kunsch (2003:150), «permitindo uma atuação sinérgica».



Figura 11. Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2008:114).

O *mix* da comunicação nas organizações (KUNSCH, 2008:114) procura

destacar duas áreas fundamentais na direção da Comunicação Organizacional: Relações Públicas e Marketing. Relações Públicas abarcaria, pela sua essência teórica, a Comunicação Institucional, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa. O Marketing responderia, em tese, por toda a Comunicação Mercadológica⁵², mas é claro que no seu processo vai precisar contar com ações pontuais e típicas de relações públicas. (KUNSCH, 2008:114-115)

Seguidamente procedemos de forma sucessiva a uma breve definição de cada uma das áreas referidas, para depois avançarmos para uma reflexão sobre a *big picture* da comunicação integrada.

Antes, importa-nos esclarecer que, embora não discriminemos o conceito de Comunicação Administrativa na página anterior, fá-lo-emos em seguida. Isto porque, reconhecendo a sua existência essencial, entendemos que esta pode e deve ser compreendida no âmbito da concetualização da Comunicação Interna.

⁵² Servimo-nos deste conceito utilizando o termo “Comunicação de Marketing”.

2.1.1. Comunicação Interna

Pela análise da figura 11⁵³ e pelo esclarecimento do nosso entendimento de que a comunicação administrativa integrará a comunicação interna, decerto se depreende que ambas se fazem das redes, níveis e fluxos já abordados no início deste Capítulo II⁵⁴.

Mas a comunicação interna vai além, assumindo «objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados», não deixando de permitir o decorrer habitual do processo de comunicação organizacional, com o qual «corre paralelamente» (KUNSCH, 2003:154).

Os atores dentro da organização devem ser «considerados o público número um» (KUNSCH, 2003:157), porque usufruem de um poder incomensuravelmente multiplicador (KUNSCH, 2003:159) e sobretudo pela sua condição de cidadãos (KUNSCH, 2003:155) ainda antes de serem empregados. Assim, urge «considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização» (KUNSCH, 2003:156).

No nosso estágio na Águas do Mondego, a viabilização da comunicação interna revelou-se o maior desafio. Na realidade, avaliamos os resultados pelo efeito “parcial e paliativo” (KUNSCH, 2003:156) da execução dos programas⁵⁵ mas, ainda assim, positivamente promissores, a serem continuados.

Quanto à importância da integração da comunicação interna, Kunsch (2003:156) alerta para o facto de que «deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos».

⁵³ Cf. p. 24.

⁵⁴ Cf. **1.3.**, p. 20.

⁵⁵ O próximo **Capítulo III** (pp. 37-59) dedica-se a explicar estes desafios no Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental da Águas do Mondego.

2.1.1.1. e Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa faz-se então dos processos que constituem o sistema de comunicação organizacional, mantendo vivo o fluxo de comunicações e viabilizando o dia-a-dia da organização.

Assim, «relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação» (KUNSCH, 2003:153) e «processa-se dentro da organização» (KUNSCH, 2003:152). Por isto, e apesar de nós a inserirmos nesse âmbito, «não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela» (KUNSCH, 2003:153). De facto,

*o fazer organizacional, no seu conjunto, **transforma os recursos em produtos**⁵⁶, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias.* (KUNSCH, 2003:153)

2.1.2. Comunicação de *Marketing*

O *marketing* estuda o mercado com o propósito múltiplo de aumentar o número de vendas (de produtos ou serviços), conquistar consumidores e mais mercado ou outros. Para isso, «apoia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente das clássicas atividades de comunicação institucional» (REGO *apud* KUNSCH, 2003:163).

A comunicação mercadológica ou de “marketing” se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um “mix” integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de “marketing”⁵⁷. (KUNSCH, 2003:164)

⁵⁶ Destacado nosso, pelo interesse nesta informação devido ao tratado em todo o **Capítulo I**, pp. 3-16.

⁵⁷ Aspas ("") nossas, para assinalar os estrangeirismos.

2.1.3. Comunicação Institucional

Cada uma das modalidades da comunicação integrada é determinada pela natureza dessa comunicação que veicula, nomeadamente por «quais são os seus propósitos e a que tipo de segmento de público se destina», como citámos no início deste capítulo⁵⁸ (KUNSCH, 2008:115).

No caso da comunicação institucional, o propósito da criação de relações de confiança e de reputação positiva propõe-se a «todo o universo de públicos e a sua natureza precípua é institucional» (KUNSCH, 2008:115).

Mesmo que vários, o(s) público(s)-alvo serão maioritariamente externos à organização. Para estes,

a comunicação visa construir a informação pertinente e ajustada aos propósitos da organização, divulgando o seu projeto e promovendo as suas “performances”⁵⁹, colocando-as, para apreciação e julgamento, ao alcance dos “stakeholders”⁶⁰, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade. (GONÇALVES, 2005:506-507)

Hilbert Reis (2010:2) sintetiza que a comunicação institucional «se caracteriza pela relação pública da organização com a sociedade, através de questões políticas e sociais», o que a torna «responsável por viabilizar a construção da imagem da organização». Esta imagem deverá ser, evidentemente, positiva, advinda de uma identidade corporativa forte, pois que «um bom conceito é vital para a organização» (REGO *apud* KUNSCH, 2003:165).

Bem mais do que «centrada nas comunicações de marca e de produtos», a comunicação institucional é atualmente mais atenta ao emissor, «o sujeito do discurso que é a instituição» (WEIL *apud* KUNSCH, 2003:165). Pascal Weil (*apud* KUNSCH, 2003:165) preconiza que «a empresa é vista hoje como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno do seu ambiente».

⁵⁸ Cf. p. 23.

⁵⁹ Aspas ("") nossas, para assinalar os estrangeirismos.

⁶⁰ Públicos estratégicos.

Kunsch (2003:165) entende que «fazer comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos», referindo-se aos «aspetos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização», enfatizados «por meio das relações públicas».

Na Águas do Mondego, estes atributos foram-nos dados a conhecer logo no primeiro dia de estágio, a um de outubro de 2013, e disponibilizados no *kit* de acolhimento. Estão também disponíveis *online* para consulta pública⁶¹.

Missão

Garantir a todos os clientes o fornecimento, em quantidade e qualidade, de água para consumo humano, o tratamento de efluentes e a realização de ensaios laborais, através de um serviço que resulta da promoção da melhoria contínua, com a satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores, numa ótica de sustentabilidade dos recursos naturais e do serviço e promoção do desenvolvimento regional.

Visão

Pretendemos ser uma organização que opera no setor das águas com os patamares mais elevados no âmbito da qualidade do serviço público prestado.

Valores

CLIENTES – *Garantir a segurança e fiabilidade do serviço prestado pela AdM⁶² a todos os clientes, assegurando o cumprimento dos seus requisitos;*

COLABORADORES – *Competência, responsabilidade e colaboração mútua são pilares essenciais que suportam a estrutura da AdM;*

DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO – *A nossa ação contribui para o desenvolvimento sustentado, permitindo satisfazer as necessidades atuais, minimizando os impactes futuros ao nível económico, ambiental e social, promovendo a construção de uma sociedade mais justa e de um ambiente mais limpo.*

⁶¹ Consultar *Código de Conduta*, disponível em <http://www.aguadomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1903&t=Codigo-de-Conduta>. Cf. **Anexo II**, pp. 72-73.

⁶² Sigla para **Águas do Mondego**.

2.2. A filosofia da comunicação integrada: uma visão estratégica

Propulsora «dessa ideia da sinergia entre as diversas áreas da comunicação organizacional», Margarida Kunsch (2003:179) tem vindo a procurar levar à conceção da comunicação integrada «como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização». No fundo, trata-se de um *upgrade* à comunicação, que, mais comumente percebida como recurso, pelo caráter tático, passa a merecer um estatuto verdadeiramente estratégico «para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada».

Como já foi referido, trata-se a comunicação integrada de «uma unidade harmoniosa» da comunicação organizacional, «apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área» – comunicações Interna, de *Marketing* e Institucional – «e das respetivas subáreas» (KUNSCH, 2003:150), *e.g.*, redes formal e informal, promoção de vendas e relações públicas, respetivamente. Kunsch (2003:150) entende que «a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia»

Por sua vez, a *filosofia* da comunicação integrada é compreendida pelos ideais, políticas e símbolos a montante no sistema, *i.e.*, «as orientações que as organizações devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas» (KUNSCH, 2003:179). Ou seja, falamos novamente dos atributos como a missão, a visão e os valores: «aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear» o seu cumprimento (KUNSCH, 2003:179), bem como «a consecução dos objetivos globais da organização. Trata-se de uma visão macro e estratégica [...]» (KUNSCH, 2003:180).

De destacar a visão de Lorenzetti e de Buitson (*apud* KUNSCH, 2003:181) da «comunicação integrada como uma exigência do novo consumidor», mais interessado, que demanda mais sobre o que quer. Ele «procura na comunicação a racionalidade, um maior volume de informações, o máximo de qualidade dos produtos e serviços e identidade de quem coloca algo no mercado» (LORENZETTI, BUITSON *apud* KUNSCH, 2003:181).

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no facto de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogéneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. (KUNSCH, 2003:180)

Importa reforçar também, em suma, que esta integração das atividades de comunicação deve ser feita em utilidade da *filosofia* comunicacional da empresa, *i.e.*, «em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo perante todos os seus públicos, a opinião pública e a sociedade» (KUNSCH, 2003:181).

E.g. no nosso caso da Águas do Mondego, situamos a empresa, quanto ao «sistema organizado de comunicação», numa realidade que se define pelas organizações que «veem a comunicação apenas na esfera tática, fazendo, sim, sua divulgação [...] mas sem uma perspetiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias» (KUNSCH, 2003:184). Ainda assim, avaliamos a empresa numa posição claramente positiva, pois foi-nos manifestado o reconhecimento interno de que importava fazer mais pela comunicação, além de que encontrámos evidente sensibilidade⁶³ da administração para a área.

Além desta, Kunsch (2003) encontra – no Brasil – ainda outras duas realidades. Uma, daquelas «organizações que atribuem à comunicação um elevado valor estratégico, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes»; mais outra, composta pelas «organizações em que a comunicação é improvisada, [...] sem valorizar o profissional da área» (2003:184).

Entendemos esta forma de “classificação” como suficientemente vasta para a aplicarmos deste lado do Atlântico, por isso a utilizamos para avaliar o nosso caso de análise. E acreditamos que, também em Portugal, «temos no mercado excelentes produtores e executores da comunicação. Mas, em geral, ainda carecemos de mais “estrategistas”» (2003:184).

⁶³ Termo usado no sentido figurado, no sentido de que não é indiferente.

2.3. Integração dos públicos-alvo

«A comunicação nas organizações teve de se dinamizar com o surgimento da Revolução Industrial», diz Kunsch (2003:201). Com a introdução da relação de Patrão/empregado e respetiva formalidade, «foi preciso sistematizar a comunicação com meios capazes de superar as barreiras do anonimato e fomentar a integração do homem no seu ambiente de trabalho» (KUNSCH, 2003:201).

Mais atualmente, numa «nova visão do conceito de governança⁶⁴», importa «agregar valor ao negócio», acumulando uma «reputação e imagem favorável, graças a uma atuação socioambiental assumida de forma consciente», a «uma boa *performance* no âmbito económico-financeiro» (LOPES, 2008:161). Para levar esta teoria à prática, a organização deve incorporar os interesses de todos os seus públicos⁶⁵ (LOPES, 2008:161).

Os *stakeholders* são, «em suma, o conjunto de pessoas que afetam ou são afetadas pela organização» (BITTENCOURT & AVELAR, 2013:4). Para Carrol (1989:38), o termo «define todas as pessoas que têm interesses em relação às empresas ou organizações, tais como: acionistas, governo, comunidade, *media*, funcionários, grupos de ativistas, fornecedores, etc.» (*apud* LOPES, 2008:161).

Os defensores do referido conceito de governança são assertivos na apologia do valor estratégico da integração das várias audiências (ANDRADE e ROSSETTI *apud* LOPES, 2008:162):

A gestão dos interesses dos diferentes “stakeholders”⁶⁶ é uma postura estratégica e deve partir do pressuposto de que esses públicos não podem ser vistos como meio. Ou seja, não devem ser administrados em função do objetivo de retorno máximo para os investidores, mas, sim, levando em conta que também eles possuem seus objetivos de maximização e que em longo prazo podem impactar os resultados do negócio.

⁶⁴ «Termo polissémico, ao qual Rhodes atribui seis significados: 1 – Estado mínimo; 2 – governação de uma empresa; 3 – nova gestão pública; 4 – boa governação; 5 – sistema sócio-cibernético; 6 – redes auto-organizadas» (MENDES, 2013:34). Aqui utiliza-se o termo no quarto sentido, de boa governação.

⁶⁵ Valéria Lopes (2008:161) fala mesmo de «uma relação de dependência» da organização com os grupos.

⁶⁶ Aspas ("") nossas, para assinalar o estrangeirismo.

Muito embora estejamos ainda a ressaltar a importância da integração dos públicos-alvo em todas as áreas da comunicação, torna-se pertinente a referência ao enquadramento proposto pelo investigador de *Marketing* Grahame Dowling (1994) para o agrupamento das várias audiências (*apud* VILAR, 2006:65).

Enquadramento	Descrição	Partes integrantes
Grupo exclusivo	Maior importância relativa.	Consumidores.
Grupo normativo	Integra aqueles que legislam, regulamentam e controlam as atividades desenvolvidas.	Governo, associações profissionais, acionistas.
Grupo funcional	Com bastante visibilidade, inclui aqueles que afetam diretamente as atividades correntes.	Funcionários, fornecedores, distribuidores e os prestadores de serviços.
Grupo disperso	Composto pelos “particulares” que agem quando estão em causa interesses próprios ou direitos de outrem.	Comunidades locais, <i>media</i> e grupos de interesse.

Tabela 3. Agrupamento das audiências, adaptado de DOWLING (1994), *apud* VILAR (2006:65).

Desde logo, podemos perceber que a distância dos públicos em relação à organização varia, *e.g.*, clientes e funcionários mantêm «uma relação direta e permanente» com a empresa; os legisladores e jornalistas «têm uma relação mais distante e/ou esporádica» (VILAR, 2006:64).

Sendo «que cada um dos diversos públicos formará a sua opinião [da organização] baseado na totalidade de impressões a que tem acesso» (VILAR, 2006:65) e tendo ainda em conta «a diversidade de públicos», reconhece-se a dificuldade de conseguir «a incorporação de seus objetivos, de seus interesses e de suas preocupações no processo de decisão estratégica» (LOPES, 2008:163). Ainda assim, a garantia de um entendimento entre administração e públicos, «em vez de simplesmente tentar persuadi-los a aceitar os objetivos organizacionais depois de esta tomar uma decisão» (GRUNIG e HON *apud* LOPES, 2008:163) beneficia invariavelmente todas as partes envolvidas.

Por isso, e para que as teorias se efetivem na prática, concordamos com Vilar (2006:65), no sentido de que a atenção às singularidades dos públicos «não deve obstar a que os principais esforços de comunicação devam ser dirigidos aos segmentos (grupos sociais) cujo comportamento mais influencia o destino da organização»⁶⁷. Mas seja feita a devida ressalva: ainda que direcionada, a prossecução de objetivos por parte de cada uma das áreas da comunicação deve ser conforme a uma mesma estratégia, aquela determinada pela filosofia comunicacional integrada que temos vindo a explicar.

Nos próximos tópicos referir-nos-emos sucintamente à importância da integração dos públicos-alvo na comunicação, em função de cada uma das suas áreas.

2.3.1. na Comunicação Interna

«A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização dos indivíduos e cidadãos» (KUNSCH, 2003:161). Desde logo, aqueles que trabalham na organização são indispensáveis para a constituição do sistema, na medida da responsabilidade de tornar possível o funcionamento da essencial parte administrativa.

Os aspetos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceites e implementados pelos que as integram.
(KUNSCH, 2008:63)

E no âmbito da comunicação interna, indo além do caráter administrativo, o trabalhador «não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”», nem como «um espaço de mercado» (KUNSCH, 2003:155). Na realidade, ele é um forte ator

⁶⁷ Emílio Vilar (2006:65) refere-se especificamente à perspetiva do marketing, com base em Alvesson (1990). Nós é que estendemos o entendimento.

no ambiente organizacional (KUNSCH, 2003:155), com quem importa compatibilizar interesses (KUNSCH, 2003:157).

«O público interno é um público multiplicador», já o destacámos⁶⁸. Detentor de direitos e liberdades, munido pelo avanço das inovações tecnológicas, o trabalhador possui ainda conhecimento da empresa “por dentro”. Ora, «do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes», tendo em conta que «na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização» (KUNSCH, 2003:159).

2.3.2. na Comunicação de *Marketing*

Também no âmbito do *marketing*, e.g., no estudo da imagem da organização, é «admitida a contribuição decisiva do recetor na concetualização do conjunto de estímulos transmitidos» (VILAR, 2006:66).

A tese de Gardner e Levy (1955) «atribui aos produtos uma natureza social e psicológica para além da sua natureza física» e, em relação às marcas, «defende o conjunto das ideias, sentimentos e atitudes que os consumidores desenvolvem como cruciais para a decisão de aquisição» (*apud* VILAR, 2006:21). *I.e.*, o consumidor é responsável por uma “realidade abstrata” que vai além da concretude dos «atributos e funções físicas» dos produtos, cuja importância levou à «absoluta necessidade da sua operacionalização (VILAR, 2006:21).

Deste modo, «as empresas passam a preocupar-se com a imagem que os consumidores têm dos seus produtos, porque acreditam que através desta podem influenciar o seu comportamento» (NELSON *apud* VILAR, 2006:21).

Trata-se, enfim, da «transferência para o consumidor de um papel cada vez mais decisivo» (VILAR, 2006:21). Reforçamos assim a importância do papel dos públicos-alvo na integração da comunicação organizacional e, mais particularmente, na comunicação de *marketing*.

⁶⁸ Cf. 2.1.1., p. 25.

2.3.3. na Comunicação Institucional

No âmbito da mais multifacetada área da comunicação organizacional que é a comunicação institucional, revela-se mais desafiante determinar a importância da integração dos seus públicos-alvo. Na realidade, o papel mais evidente neste setor parece ser o das Relações Públicas.

A função surge como resposta a novos patamares de exigência, determinados por temáticas «como desenvolvimento sustentável, equidade social e padrões éticos na gestão de negócios» (LOPES, 2008:156).

Valéria Lopes (2008:161-162) observa uma «consonância» entre o discurso da corrente teórica da governança corporativa, que já abordámos, e os pressupostos das relações públicas. *E.g.*, «a gestão de relacionamentos garante o sucesso da organização em longo prazo e está baseada no equilíbrio de interesses dos públicos e no planeamento estratégico», assumindo-se que «o resultado de longo prazo é determinado, de certa forma, pelo atendimento dessas demandas» (ANDRADE e ROSSETTI *apud* LOPES, 2008:162).

Ora, «as relações públicas, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planeamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações» (KUNSCH, 2003:185). O seu trabalho «consiste muito mais em multiplicar as informações por meio dos líderes de opinião» (KUNSCH, 2003:185) e simultaneamente «atentando-se sempre para as reações dos públicos e da opinião pública» (KUNSCH, 2003:186).

Destacamos assim «a função mediadora das relações públicas, que tem como meta finalista gerenciar a comunicação das organizações com o seu universo de públicos» (KUNSCH, 2003:186), o que nos permite situar então os públicos-alvo.

Aqui, a importância da integração das audiências deriva do seu papel estrategicamente duplo: na comunicação institucional, os públicos-alvo estão a montante, quando os profissionais da comunicação tentam compreendê-los no processo de elaboração do planeamento da comunicação; e estão a jusante, como clientes, assumindo-se como objeto da comunicação. Segundo Kunsch (2003:186-190), «as relações públicas terão de se valer de dois tipos básicos de comunicação».

2.3.3.1. Comunicação dirigida

Pela multiplicidade de públicos a que atendem, as relações públicas obrigam-se a utilizar determinado meio, «com linguagem apropriada e específica» (KUNSCH, 2003:186), em função dos primeiros. Ou seja, comunicação dirigida é definida pela «comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir» (KUNSCH, 2003:186).

A efetividade de uma mensagem transmitida numa comunicação dirigida avalia-se pela existência de «um retorno (*feedback*) apropriado» (KUNSCH, 2003:187). Segundo Souza Andrade (*apud* KUNSCH, 2003:187-188), esta comunicação pode ser *escrita*, «presente na correspondência, mala-direta⁶⁹ e nas publicações várias», que devem prosseguir a política comunicacional estabelecida mas dirigir a linguagem a cada público; *oral*, «por meio de discursos, telefones, conversas face-a-face, reuniões», etc., em que todos envolvem técnicas apropriadas; *auxiliar*, «que, tradicionalmente, fica centrada nos recursos da comunicação audiovisual (vídeos, filmes, etc.); e *aproximativa*, sendo «aquela que traz os públicos para junto da organização», e.g., na Águas do Mondego, são promovidas as visitas às instalações.

2.3.3.2. Comunicação massiva

Com o intuito de fazer chegar a sua mensagem ao maior número de pessoas, as organizações «terão de usar, necessariamente, os veículos de comunicação de massa (jornais, revistas, rádio, televisão, cinema e *outdoors*), a *internet* e *medias* segmentadas» (KUNSCH, 2003:189).

Às relações públicas compete «atingir os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral» (KUNSCH, 2003:187). O trabalho sistematizado de comunicação com jornalistas, e.g., subsidia um relacionamento eficaz com os públicos, no sentido de efetivar a responsabilidade social (KUNSCH, 2003:191).

⁶⁹ «Estratégia de comunicação e divulgação de produtos e serviços que consiste no envio de folhetos ou catálogos a clientes habituais ou potenciais». In Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [*Internet*], 2008-2013. Disponível em <<http://www.priberam.pt/DLPO/mala-direta>> [Consult. em 28 de agosto de 2014].

Capítulo III

► “Vender” um bem público: desafios

no Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental

1. Cultura de empresa: conceito e aplicação na Águas do Mondego, S.A.

*A **cultura organizacional** desenvolve-se e aperfeiçoa-se ao longo da história da organização, adaptando-se às alterações do meio envolvente, bem como aos distintos problemas internos. Contudo, existem elementos chave estáveis na vida das organizações que permitem ajudar a manter o **foco da organização na missão e objetivos**, tais como: valores, normas, símbolos e rituais. Acrescente-se ainda que ela é criada e mantida pelas pessoas da empresa e não se coaduna com alterações radicais.*

*[...] Acreditamos, assim, na **NOSSA**⁷⁰ contribuição para a construção de uma Sociedade mais justa e de um Ambiente mais limpo. (CÓDIGO DE CONDUCTA da Águas do Mondego, S.A.⁷¹)*

1.1. A cultura de empresa

Até agora temos vindo a tentar compreender as organizações ou empresas, sobretudo no âmbito da comunicação. Por sua vez, o termo “cultura” encerra também uma complexidade própria, o que acaba finalmente por ser determinante para a “confusão” que é a cultura organizacional e/ou corporativa e/ou de empresa.

Segundo Laraia (*apud* FIGUEIREDO, 2012:9), na definição mais conhecida, de Tylor (1871), «cultura representava todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de transmissão genética [...]». O termo incluiria todas as «possibilidades

⁷⁰ Negrito e maiúsculas do original.

⁷¹ Águas do Mondego. «Carta da Administração» in *Código de Conduta*. Disponível em <<http://www.aguadomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1903&t=Codigo-de-Conducta>> [Consult. em 29 de agosto de 2014].

de realização humana», determinando um oposto «à ideia de aquisição inata por mecanismos biológicos» (NOBRE, 2010:27).

A Antropologia viria a excluir, em 1920, também a localização geográfica como fator de determinismo cultural (NOBRE, 2010:27). O Homem é o único ser possuidor de cultura mas «por possuir a possibilidade de comunicação oral e a capacidade de fabricação de instrumentos, que tornam seu corpo mais eficiente» (NOBRE, 2010:27).

Este caráter profundamente antropológico do conceito de Tylor leva ao entendimento de que a cultura se desenvolve uniformemente, «de maneira que toda a sociedade em formação deveria percorrer os mesmos caminhos das sociedades mais avançadas» (NOBRE, 2010:28). Apontando para o relativismo cultural, Stocking critica a definição, pois que, segundo Nobre (2010:28), o Homem «é um herdeiro do conhecimento e das experiências adquiridas por seus antepassados e do meio cultural em que foi socializado».

Thompson, tal como Durham, seguem nesta direção que leva a compreender a cultura como processo de significação. Seguindo a visão de Max Weber, entende que

Cultura é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos se comunicam entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças. (THOMPSON apud NOBRE, 2010:28)

Mas a capacidade de obtenção de cultura não torna o Homem independente da sua biologia para sobreviver, pelo que não pode prescindir da satisfação de necessidades básicas (NOBRE, 2010:29). Através da cultura, a dependência situa-se no «processo de aprendizagem» mais do que na genética, pois «é preciso que seja posto ao alcance dos homens o material que lhes permita exercer sua criatividade» (NOBRE, 2010:29).

«Assim sendo, a comunicação é um processo cultural. Mais explicitamente, a linguagem humana é um produto da cultura, mas não existiria cultura se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral» (LARAIA apud NOBRE, 2010:29).

A antropologia da comunicação, segundo Cuche (*apud* NOBRE, 2010:33), consiste «em analisar os processos de interação que produzem sistemas culturais de troca», sem esquecer que o contexto impõe regras a essas interações. Ora, «as organizações também deveriam impor seu sistema de representações e valores aos seus membros».

Para o antropólogo e sociólogo (*apud* NOBRE, 2010:33), «a noção de cultura das organizações é usada para designar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que a compõem», portanto depende da existência das empresas, «é construída nas interações organizacionais». Assim, relevamos a importância de entender a dinâmica de cada sistema cultural, pois, e nomeadamente nas empresas, permite «atenuar os choques entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos» (NOBRE, 2010:30).

Culturas organizacional, corporativa e empresarial constituem «termos contraditórios entre si», na opinião de Livia Barbosa (*apud* NOBRE, 2010:33).

Isso porque, por um lado, eles remetem à racionalidade, “performatividade”⁷², eficácia, eficiência e ao pragmatismo associados às organizações e aos negócios e, por outro, ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações, à objetividade, a resultados, e associado ao particular e a valores sociais duráveis. (NOBRE, 2010:33)

O primeiro a surgir, cultura organizaiconal, objetivava, por parte dos teóricos da administração, «chamar a atenção para a importância dos valores, crenças e símbolos que entravam em conflito com o comportamento das pessoas, o desempenho económico e os processos de mudança organizacional» (NOBRE, 2010:33-34). Para ajudar à compreensão do conceito, Barbosa (*apud* NOBRE, 2010:34) situa a comunicação organizacional em três períodos históricos.

Em 1960, «caracteriza-se pela visão de cultura como instrumento de melhoria das organizações», assumindo um carácter gerencial, «na medida em que promovia a integração entre os membros das organizações» (NOBRE, 2010:34).

Na segunda fase – década de 1980 até meados de 1990 – assiste-se à «tentativa de transformar o conceito de cultura em variável estratégica, gerencial e de

⁷² Aspas ("") notas, para assinalar a aportunização do conceito por parte da autora.

competitividade» (NOBRE, 2010:34). A cultura revela-se aqui como «capaz de fornecer um norte para as empresas em processo de reestruturação», além de oferecer estrutura e um sistema de valores (NOBRE, 2010:34). A valorização da cultura advinha igualmente do entendimento, à época, de que «a cultura removia, em grande parte, a incerteza gerada num mundo de grandes transformações políticas, sociais, e de inovações tecnológicas» (NOBRE, 2010:34).

Num terceiro e último momento – dos anos 1990 até ao momento atual – a força estratégica da cultura organizacional passa a ser usada no âmbito empresarial, «e não gerencial, apresentando continuidades e diferenças» em relação ao anterior (NOBRE, 2010:34-35). A cultura define-se ainda enquanto «instrumento de regras informais», situando-se as diferenças no «tratamento como variável estratégica», na «definição como ativo intangível das organizações» e pela «nova associação com valores organizações, apoiados aos valores éticos da sociedade».

«Encarada como um ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização» (BARBOSA *apud* NOBRE, 2010:35), a cultura organizacional valoriza-se pela «sua capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado e a capacidade de adaptação à mudança» (NOBRE, 2010:35).

Por sua vez, a *cultura corporativa* «compreende os valores que dizem respeito àquilo que os segmentos hierarquicamente superiores da organização consideram “os valores das companhias” (BARBOSA *apud* NOBRE, 2010:35).

Quanto à *cultura empresarial*, Livia Barbosa (*apud* NOBRE, 2010:35) define-a, de modo genérico, como referente «a um conjunto de perceções acerca da organização de atividades na sociedade e no mercado, segundo as quais a criação de riqueza é a medida de sucesso de uma sociedade. Ou seja, o capitalismo empreendedor é valorizado».

Independentemente, «nas duas últimas décadas, a cultura tomou dimensão estratégica no interior das empresas, assegurando a importância das relações humanas», *i.e.*, «a organização do trabalho e as relações produtivas devem ultrapassar a mera geração de riqueza» (NOBRE, 2010:36). Destaque ainda para «a incorporação da nova agenda social e política da sociedade» (NOBRE, 2010:36).

Assumimos o uso intercambiado destes conceitos, na medida em que é claro para nós que os três integram o essencial ao nosso trabalho: as funções instrumental, técnica, estratégica e de significação da cultura no contexto organizacional.

1.2. Águas do Mondego: missão, valores, códigos e regulamentos de conduta

Oportunamente, já procedemos à devida referência às «coordenadas da cultura organizacional» (MENDES, 2013:115) da Águas do Mondego, enquanto atributos que devem ser dados a conhecer através da comunicação institucional⁷³, nomeadamente a Missão, Visão e Valores da empresa.

A par desses, a administração assume ainda «como fundamento prioritário a estreita relação entre a água e o desenvolvimento humano»⁷⁴, sintonizando-se aos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio⁷⁵ da ONU⁷⁶. O documento inclui dois compromissos específicos no domínio da água: «reduzir para metade, até 2015, a percentagem da população sem acesso permanente a água potável e a saneamento básico»⁷⁷ e «cessar a exploração não sustentável dos recursos hídricos até 2015»⁷⁸.

Amado Mendes (2013:116) alerta para «o aumento dos fenómenos de corrupção e para «uma certa crise de valores registada nas última décadas», que acabaram por atribuir «relevância crescente ao tópico da ética empresarial, no âmbito da cultura organizacional». Consequentemente, as empresas têm recorrido à regulamentação interna, e.g., adotando códigos de conduta.

⁷³ Cf. **Capítulo II, 2.1.3.**, p. 28.

⁷⁴ Águas do Mondego. «Carta da Administração» in *Código de Conduta*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1903&t=Codigo-de-Conduta>>

⁷⁵ «Representam uma parceria entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, tendo em vista criar um clima, tanto a nível nacional como mundial, que conduza ao desenvolvimento e à eliminação da pobreza».

⁷⁶ Centro Regional de Informação das Nações Unidas. (2013) *Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)*. Disponível em <<http://www.unric.org/pt/objectivos-de-desenvolvimento-do-milenio-actualidade>> [Consult. 1 de setembro de 2014].

⁷⁷ 3.ª meta proposta no Objetivo 7 «Garantir a sustentabilidade ambiental».

⁷⁸ Águas do Mondego. «Carta da Administração» in *Código de Conduta*. Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1903&t=Codigo-de-Conduta>>

Os códigos representam «um instrumento importante, ao serviço da gestão e dos gestores» (MENDES, 2013:116), «são específicos dos problemas da empresa, devem refletir valores estáveis daquele grupo» e enfim «ser fonte de orientação concreta» (NEVES *apud* MENDES, 2013:116). Ainda assim, adverte João César das Neves (*apud* MENDES, 2013:117), tal como o Código de Conduta das Águas do Mondego: «a consciência não é substituída pelo código»⁷⁹. Apontam-se-lhe ainda outros benefícios, em que «se inclui o de incrementar o princípio da transparência, considerado essencial em democracia» (MENDES, 2013:117).

O Código de Conduta da Águas do Mondego reporta-se ao período de 2007, quando, segundo Amado Mendes (2013:117), «se iniciaram os preparativos para a implementação do sistema de certificação» da empresa. Neste documento a que já nos referimos repetidamente encontram-se, então, as referências à cultura organizacional, missão, visão e valores e «explicitam-se outros fatores também relevantes» (MENDES, 2013:118):

- **Conduta social:** trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e discriminação;
- **Práticas disciplinares:** violência no local de trabalho, assédio e intimidação, drogas e álcool;
- **Horário de trabalho;**
- **Relações internas:** lealdade e cooperação, diversidade e igualdade de oportunidades de emprego e privacidade;
- **Relacionamento com o exterior:** segredo profissional, contactos com os meios de comunicação social e compras;
- **Conduta ambiental:** prevenção da poluição, deveres dos colaboradores, resíduos e utilização racional dos recursos. (MENDES, 2013:118)

Figura 12. Certificação da Águas do Mondego nas normas de Qualidade, Segurança, Ambiente e Responsabilidade Social.



⁷⁹ Na formulação do código da empresa: «O seu bom senso deve ser sempre a sua referência».

2. O Gabinete de Comunicação e Educação Ambiental

Cultura, ética, responsabilidade social, visão holística do ser humano, empresa ambientalmente responsável, entre outros, não são hoje, apenas “discurso” no sentido de serem inócuas. São hoje parte da vida organizacional [...]. (BARBOSA apud NOBRE, 2010:37)

No respeitante à Águas do Mondego, a transparência e divulgação da sua atividade faz parte da respetiva cultura organizacional e são postas em prática desde as suas origens. No entanto, a função principal dessas valências, associada ao seu papel no âmbito da educação não formal e da sensibilização, veio a ser desempenhada sobretudo pela unidade orgânica/departamento de Comunicação e Educação Ambiental. (MENDES, 2013:126)

2.1. Funções

Segundo o *Relatório & Contas 2008* da Águas do Mondego (*apud* MENDES, 2013:126), as funções do então Gabinete de Comunicação e Imagem definem-se da seguinte forma:

esta unidade orgânica, na dependência direta da Administração, desenvolve a sua atividade no âmbito da **divulgação das iniciativas da empresa**, na **sensibilização da comunidade**⁸⁰ relativamente a questões ambientais, nomeadamente nas que respeitam ao setor do abastecimento de água e tratamento de efluentes.

Em final de 2012 procede-se a novo ajustamento ao organograma (MENDES, 2013:90), onde o gabinete, nomeadamente, passou a ter a designação atual de Comunicação e Educação Ambiental. No *Relatório & Contas*⁸¹ desse ano lê-se que «a esta unidade orgânica compete levar a cabo **ações de sensibilização e educação**

⁸⁰ Negrito nosso.

⁸¹ Águas do Mondego. (2013) *Relatório & Contas 2012*. [Internet] Disponível em <<http://www.aguasdomondego.pt/files/1339.pdf>> [Consult. 2 de setembro de 2014].

ambiental no domínio do ciclo urbano da água. Essas ações são **dirigidas ao público em geral e aos jovens em particular**»⁸² (2013:38).

Com Amado Mendes (2013:91), deduzimos das alterações verificadas – não só na Comunicação – «que, à medida que o contexto se ia modificando, a sociedade se foi desenvolvendo e a respetiva atividade se intensificou», levando à adequação de «métodos de governança, serviços e procedimentos».

Mais especificamente no âmbito da comunicação, a alteração do nome e o que entendemos como uma extensão das funções devem advir da necessidade de assunção pública da água como um bem público, além de um recurso. Assim, exige-se «uma gestão racionalmente científica, humanística e transparente da água», segundo a qual «faz todo o sentido a ação educativa a desenvolver pelas entidades que se ocupam das questões relacionadas com os recursos hídricos e o saneamento de resíduos» (MENDES, 2013:126). Além disto,

a crescente articulação da sociedade em rede amplia os espaços de interação social e multiplica a atuação de indivíduos e grupos no contexto contemporâneo, devido ao acesso à informação e à facilidade de troca. Eles passam a desempenhar múltiplos papéis sociais. (OLIVEIRA e PAULA apud LOPES, 2008:156)

2.2. Plano de estágio

O nosso estágio na Águas do Mondego, S.A. foi realizado ao abrigo do protocolo assinado entre a empresa e a Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e no âmbito do plano curricular do segundo ano do curso de Mestrado em Comunicação e Jornalismo. Com início a um de outubro – Dia Nacional da Água, curiosamente – de 2013, a primeira visita à empresa foi realizada no dia anterior e a experiência teve término a seis de janeiro de 2014, após pausas para as épocas festivas de Natal e ano novo.

⁸² Negrito nosso.

Previamente, foi aprovado pela administração um plano, proposto a 19 de setembro de 2013 mas do qual só tivemos conhecimento após o início do estágio. O documento consta do Anexo III (p. 74) deste trabalho e é resumido seguidamente.

Área	Desafio	Avaliação	Comentário
Comunicação Interna	Apoio ao desenvolvimento da <i>newsletter</i> trimestral	POSITIVA	Acabámos por contribuir igualmente para a edição de janeiro, com uma autonomia bem mais significativa. Não se efetivaram as propostas de acompanhamento da paginação e de pedido de orçamento para impressão.
	Realização de um concurso interno	NEGATIVA	A tarefa acabou por não ser desempenhada
	Comemoração do Dia de São Martinho	POSITIVA	A atividade desenvolveu-se com autonomia quase completa, com <i>feedback</i> positivo.
	Natal	NEUTRO	O jantar de Natal dos funcionários decorreu de acordo com o previsto mas no desempenho de funções apenas de acompanhamento. A festa de Natal das crianças foi enriquecida pelas sugestões dadas.
	<i>Clipping</i>	POSITIVA	Assumimos esta responsabilidade diariamente com sucesso, apesar de algumas dificuldades iniciais.

Tabela 4.1. Plano de estágio quanto à Comunicação Interna e avaliação (adaptado).

Área	Desafio	Avaliação	Comentário
Comunicação Institucional	Dinamização do <i>site</i> da Águas do Mondego	POSITIVA	Aprendemos a trabalhar no <i>BackOffice</i> e publicámos notícias regularmente.
			Não se efetivou a proposta de elaboração da <i>newsletter</i> digital (através do <i>site</i>).
	Acompanhamento (quando solicitado) da maquetização/impressão do livro da empresa	POSITIVA	Apesar do desconhecimento do projeto, cumprimos com o que nos foi pedido e dinamizámos com <i>feedback</i> positivo a apresentação do livro.
	Presença ativa no ENEG 2013	POSITIVA	Acompanhámos a reestruturação do <i>stand</i> , revimos folhetos, sugerimos e orçamentámos brindes e permanecemos na feira em contacto com os visitantes.

Tabela 4.2. Plano de estágio quanto à Comunicação Institucional e avaliação (adaptado).

Área	Desafio	Avaliação	Comentário
Educação Ambiental	Acompanhamento no Dia Nacional da Água	POSITIVA	Respondemos a todas as solicitações durante o evento, com o qual não nos familiarizámos por estarmos no primeiro dia de estágio.
			Enfrentámos dificuldades na elaboração do <i>press release</i> mas escrevemos a notícia do <i>site</i> .
	Desenvolvimento de apresentações para o 1.º, 2.º e 3.º ciclos	Não Aplicável	A proposta não chegou a efetivar-se.

Tabela 4.3. Plano de estágio quanto à Educação Ambiental e avaliação (adaptado).

Não se tendo verificado as situações requerentes, não foram desenvolvidas atividades no âmbito das áreas de Patrocínios e de Comunicação de Empreitadas. Tratámos da inserção publicitária no planeamento da participação da Águas do Mondego no ENEG 2013⁸³.

2.3. Rotina diária

O gabinete de Comunicação e Educação Ambiental, tal como, aliás, todas as restantes áreas administrativas, está em funcionamento das nove às 18 horas, de segunda a sexta-feira, com um interregno de uma hora para almoço⁸⁴. Atividades extraordinárias por vezes implicaram o exercício de um horário de trabalho alargado.

O início da nossa rotina marcava-se pela recolha dos jornais previamente destinados ao gabinete e pela verificação do *email* e/ou recados que pudessem ter sido deixados pela responsável pelo gabinete e nossa orientadora no local, Dra. Lisete Oliveira, com orientações para o dia de trabalho.

Na ausência de alguma condição excecional, diariamente revíamos o caderno de imprensa enviado pela Direção de *Marketing* e Comunicação da Águas de Portugal, imprensa regional e de especialidade para proceder ao *clipping*⁸⁵, habitualmente enviado aos trabalhadores à sexta-feira, para o *email* profissional, com as notícias mais relevantes nas áreas da Água e do Ambiente, as relacionadas com as atividades da empresa e da *holding*, além dos trabalhos de inserção publicitária.

O restante dia de trabalho determinava-se pelo desenvolvimento de ações já planeadas e pelo inesperado do dia-a-dia. Devemos manifestar a devida apreciação pela criatividade exigida e pela riqueza, em número e qualidade, das atividades que compuseram o nosso estágio.

⁸³ Acrónimo para Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento. Esta feira realizou-se no ano transato em Coimbra, de três a seis de dezembro.

⁸⁴ Diferentemente, os responsáveis pela operação assumem um horário rotativo, no sentido de garantir o carácter permanente do serviço prestado pela Águas do Mondego.

⁸⁵ Na gíria comunicacional, esta expressão inglesa define o recorte nos meios de comunicação dos assuntos de interesse de quem os reúne.

2.4. Atividades desenvolvidas

O nosso estágio na Águas do Mondego fica marcado por um início tímido e de difícil ambientação. A rotina relativamente calma, marcada por períodos pontuais de trabalho intensivo e de pressão, contribuíram e minaram a nossa adaptação: a rotina proporcionou a calma que beneficiou o processo mas também entendemos que promove a acomodação; por sua vez, os períodos mais exigentes revelaram-se igualmente mais desafiantes e potenciadores das nossas capacidades, apesar de difíceis.

Acima de tudo, reconhecemos a importância do contacto contínuo com o trabalho de comunicação numa empresa, da responsabilidade e da necessidade de criarmos as nossas oportunidades. No final do estágio, sentimo-nos mais competentes e com uma presença na empresa mais vincada, com o carácter ativo que entendemos que o profissional da comunicação deve ter.

A nossa principal arma foi a criatividade, que não pôde surgir sem estarmos perante a exigência das várias atividades da comunicação.

2.4.1. Clipping

Trata-se do processo pelo qual «todo o material divulgado nos diferentes *media* (TV, jornais, revistas, *sites* e rádio) é reunido e encaminhado ao cliente» (MAUAD, 2009:7).

No gabinete de Comunicação e Educação Ambiental, este trabalho é naturalmente muito suportado pelo caderno de imprensa enviado diariamente pelo *Marketing* da Águas de Portugal e complementado pela revista de quase toda a imprensa regional dos atualmente 12 municípios abrangidos pela área de intervenção da Águas do Mondego.

Apesar de não ser utilizado em todo o seu potencial estratégico – *e.g.*, as empresas especializadas acompanham o recorte «de análises técnicas e até de números que convertem o espaço ocupado pelo cliente, no veículo, para valores»

(CARVALHO e REIS *apud* MAUAD, 2009:7-8) – verificámos a importância deste trabalho para a comunicação interna, contribuindo para o diálogo entre todos os membros da organização, assumindo-se como tema de conversa.

O *clipping* da Águas do Mondego é enviado à sexta-feira para o *email* profissional dos colaboradores, num documento em formato PDF, com capa; índice de títulos munidos de hiperligações dentro do documento; para cada notícia, um cabeçalho, este com a designação do tipo de meio, nome, periodicidade, data, página, tema e um modelo representativo do espaço ocupado pela notícia; uma imagem da notícia e um quadro indicador da notícia completa, ambos com hiperligações para o PDF da mesma.

Com base nos conhecimentos de multimédia adquiridos através de formação académica, baseámo-nos na exigência de resposta às intuições provocadas pelo processo de leitura para sugerirmos adicionar um ícone com hiperligação de regresso ao índice, para autonomizar a ação do leitor.



Clipping Águas do Mondego
Semana de 23 a 29 de novembro de 2013



Figura 13. Clipping da Águas do Mondego.



Figura 14. Clipping da Águas do Mondego – Índice.

Tipo Meio: Imprensa
Nome: Diário de Coimbra
Periodicidade: Diária

Data: 27-11-2013
Página: pág. 18
Tema: Setor

CISSIONTM **Diário de Coimbra** **Tiragem:** 8311 **Pág. 18**
ID: 51016189 **27-11-2013** **País:** Portugal **Cidade:** Coimbra
Assunto: Notícias **Área:** Regional **Assunto:** Regional **Assunto:** Regional

Torneiras de Penacova têm água de excelência

Câmara Autarca recebe hoje o "selo de qualidade", durante a Conferência da Água, em Lisboa. Há 61 entidades galardoadas, das quais 11 municípios

Reserva e uma entidade gestora de serviços de abastecimento público de água vão ser distinguidas como "Selo de Qualidade Emergentes de Água" (até ao ano 2014). Entre elas encontra-se a Câmara de Penacova, administradora da região que faz parte de um Selo de Qualidade para municípios em todo o país. O presidente da Câmara, Harberto Oliveira, recebeu o prêmio em honra pela Entidade Reguladora dos Serviços de Água e Esgotos (ERSAR) que se realizou na cidade de Lisboa.



Câmara de Penacova recebeu o "selo de qualidade" na água reconhecida com este "selo".

Sabido com a certeza, o sistema público que se vive em Penacova é um sistema que vive com a qualidade de serviço de excelência, e este prêmio um indicador que enceta um novo nível de qualidade de serviço, para garantir a qualidade de serviço que se vive em Penacova.

Trata-se de uma iniciativa que envolve a Entidade Reguladora dos Serviços de Água e Esgotos e o Jornal "Águas de Penacova", em colaboração com a Associação Portuguesa de Municípios e Empresas de Águas e Esgotos (APMEEA).

Com esta distinção, pode assegurar-se que em Penacova a água que chega à torneira é de qualidade e tem a máxima qualidade, selada com a Câmara Municipal. Além dos "selos" de reconhecimento e apoio e investimento que Harberto Oliveira tem vindo a fazer nos últimos anos e que é digno de reconhecimento, o município...

VOLTAR [Clique aqui para ler a notícia toda](#)

Figura 15. Clipping da Águas do Mondego – Notícia.

2.4.2. Site Águas do Mondego

De acordo com o plano de estágio, «a comunicação externa passa muito pela atualização/dinamização do *site* da empresa, sendo um meio que reflete a sua atividade». Esta tarefa levou-nos ao primeiro contacto com o *BackOffice* para a introdução de notícias, o que fomos progressivamente dominando.

O *site* (<http://www.aguadomondego.pt/>) é a principal ferramenta pela qual as atividades da empresa são tornadas públicas, além de, igualmente, serem reveladas informações como a estrutura, os *Relatório & Contas*, os números da empresa, concursos públicos, sistemas de abastecimento, saneamento e laboratório, dívidas dos utilizadores... Neste sentido, procedemos ainda à inserção dos dados do 3.º trimestre de 2013 quanto à Qualidade da Água.

Com a criação da página do *Facebook* da Águas do Mondego, sugerimos a inclusão da ligação no *site*.

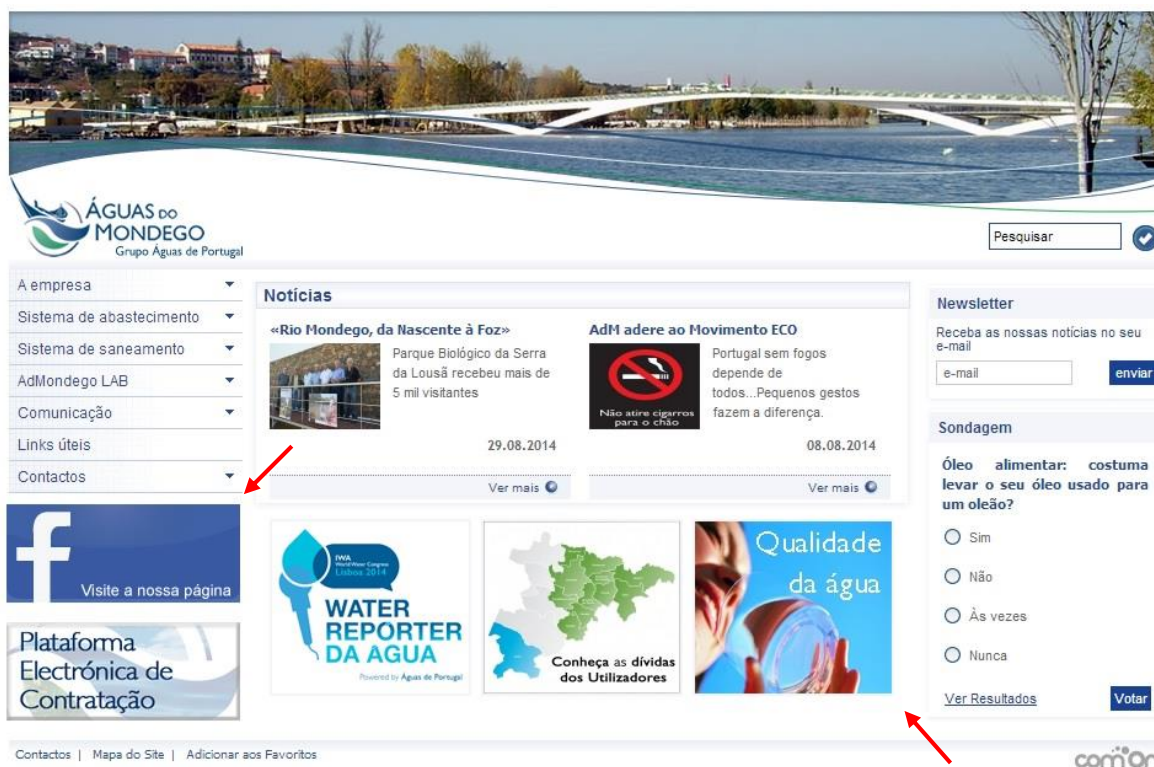


Figura 16. Visualização do *site* da Águas do Mondego, S.A.

Em outubro, estivemos em dois eventos preparados antes da nossa chegada: a comemoração do Dia Nacional da Água, no primeiro dia, e a visita da delegação moçambicana do FIPAG⁸⁶, no dia três. Usamo-los assim como exemplos da nossa participação *a posteriori*, no *site*.

The screenshot shows a news article on a website. At the top right, there is a navigation bar with the text 'Início > Comunicação > Notícias > AdM divulga aquedutos de Portugal' and a link to 'Universidade de Coimbra - Faculdade de Engenharia' with the URL 'www.uc.pt/fluc/regulamentos_normas/n'. Below this are icons for 'Enviar por e-mail' and 'Imprimir'. The main article title is 'AdM divulga aquedutos de Portugal' dated '02-10-2013'. It includes a photo of an exhibition wall with the text 'Aquedutos de Portugal água e património'. The article text describes the inauguration of the exhibition 'Aquedutos de Portugal – água e património' on October 1st, mentioning the presence of the President of the AdM, Eng.º Nelson Geada, and other officials. To the left of the main article, there is a sidebar with the heading 'Notícias' and three news items: 'AdM distinguida com selo de "Qualidade exemplar"' (08-10-2013), 'AdM recebe delegação moçambicana' (07-10-2013), and 'AdM divulga aquedutos de Portugal' (02-10-2013).

Figura 17. Pesquisa de notícias no *site*.



Figura 18. Notícia sobre o Dia Nacional da Água.

2.4.3. II *Workshop* de Gestão de Ativos

A sede da Águas do Mondego recebeu esta formação, que contou com a presença de vários colegas da *holding*, no dia 29 de outubro de 2013. Embora tratando-se de um acontecimento especializado, a Comunicação foi implicada.

Foi nossa função realizar e confirmar a lista de presenças, analisar os pedidos de orçamento para o *catering* do almoço, preparar o espaço e adequá-lo com as condições técnicas necessárias às apresentações e corresponder aos visitantes.

⁸⁶ Acrónimo para Fundo do Investimento e Património do Abastecimento da Água.

2.4.4. Magusto

No planeamento do período de estágio foi-nos atribuída a responsabilidade de preparar a comemoração do magusto da Águas do Mondego. Além de um cartaz e um convite, seria necessário tornar o evento apelativo para que os trabalhadores permanecessem na empresa após o horário de trabalho e com vontade de participar. A administração oferece habitualmente as castanhas assadas e o restante conta com a colaboração dos colegas.

Trata-se da atividade que desenvolvemos com mais autonomia. A nossa aposta concentrou-se em aliar tradição e diversão. Primeiro, elaborámos uma lista de provérbios e dizeres tradicionais da festividade, dividimos as frases em duas partes e convidámos os participantes a descobrir como ligá-las; depois, proporcionámos um fim de tarde de *karaoke*.

No convite fizemos referência à lenda que se alia ao magusto⁸⁷. Recebemos *feedback* muito positivo da administração e sobretudo dos trabalhadores, que reconheceram o interesse de conhecer a lenda de São Martinho e manifestaram curiosidade em saber da construção correta dos provérbios.



Figura 19. Cartaz colocado na empresa.



Figura 20. O presidente do Conselho de Administração a fazer corresponder a segunda parte do provérbio que lhe coube a uma primeira parte, na lista colocada na parede

⁸⁷ Cf. Anexo IV, p. 78.

2.4.5. *Águas do Mondego e a sua História*

O livro da *Águas do Mondego* foi apresentado no Museu Nacional de Machado de Castro, a 19 de novembro de 2013. *Águas do Mondego e a sua História – Tradição e Inovação na captação e tratamento de água* é um estudo feito pelo Professor Amado Mendes que pretende contribuir para o Conhecimento sobre a evolução da gestão e governança dos recursos hídricos em Coimbra e na região Centro. A investigação serviu ainda de manual ao nosso trabalho.

Não conhecendo totalmente o projeto a montante, acompanhámos a sua evolução, sendo nossa função rever o texto e dados a fornecer ao autor e, posteriormente, procurar espaços para a apresentação do livro, serviço de *catering*, preparar a lista de presenças e o convite⁸⁸, organizar diapositivos de apresentação, divulgar o evento no *site* e *Facebook*, preparar o *Press Kit*⁸⁹ e acompanhar os presentes no local.

Por nossa iniciativa, o dia da apresentação foi enriquecido com a presença da Casa de Fado de Coimbra *Fado ao Centro* numa colaboração inédita com a cooperativa Bonifrates. Cantou-se *Nasce na Estrela o Mondego* na declamação da *Lenda do Mondego*, texto que nos foi dado a conhecer pela Dra. Lisete Oliveira.

Com bastante autonomia, procedemos aos contactos para avançar com a nossa ideia, obtivemos aprovação de orçamento da administração e, finalmente, uma avaliação muito positiva.



Figura 21. Plano geral do evento.



Figura 22. Participação da *Fado ao Centro*.

⁸⁸ Cf. Anexo V, p. 79.

⁸⁹ Material disponibilizado aos jornalistas para prestar apoio à realização do trabalho a publicar. Cf. Anexo V, p. 80.

2.4.6. ENEG 2013

O ENEG⁹⁰ é o Congresso Nacional de Abastecimento de Água e Saneamento, que, em 2013, se realizou em Coimbra, na Fundação Bissaya Barreto, de 3 a 6 de dezembro.

Organizado pela APDA⁹¹, a Águas do Mondego assumiu participação no painel de comunicadores, nas mesas de discussão e na exposição. Além disto, funcionou ainda como “entidade de acolhimento”, incluindo as suas instalações no programa de visitas do último dia.

No início do estágio colaborámos com a criação de *slogans*, que não foram aprovados; depois, comparámos e sugerimos orçamentos de brindes; revimos comunicações; divulgámos a presença no evento no *Facebook*⁹² e no *site*⁹³; e estivemos em permanência no *stand* conjunto da Águas do Mondego e Águas de Coimbra na exposição.

Por nossa sugestão, o filme institucional da Águas do Mondego exibido no expositor foi realizado pela UCV – Televisão *Web* da Universidade de Coimbra, com um guião elaborado pelo gabinete de Comunicação e Educação Ambiental, processo em que demos o nosso contributo, bem como no acompanhamento das filmagens.



Figura 23. Na exposição, demos a conhecer o Ciclo Urbano da Água.

Tratou-se de uma oportunidade única para conhecer outras empresas na área e criar laços.



Figura 24. A Águas do Mondego foi agraciada com uma menção honrosa no âmbito da “Melhor informação institucional e empresarial”, pelo livro da empresa.

⁹⁰ Acrónimo para Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento.

⁹¹ Sigla para Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas.

⁹² Cf. Anexo VI, p. 84.

⁹³ Cf. Anexo VI, p. 85.

2.4.7. Ações solidárias

Na linha de ordem da *holding* – que oferece bolsas aos descendentes dos colaboradores da Águas de Portugal⁹⁴, por exemplo – a Águas do Mondego assume igualmente um caráter solidário. Para além do apoio assíduo a atividades de faculdades próximas da empresa, através de patrocínios; a sociedade assume igualmente papéis mais ativos, alguns com os quais tivemos oportunidade de colaborar no período do estágio próximo do Natal.

Na noite do dia um até à madrugada do dia dois de dezembro, alguns colaboradores da empresa responderam ao pedido do Banco Alimentar Contra a Fome de Coimbra e ajudaram na armazenagem dos bens recolhidos durante o fim de semana anterior. A ação foi divulgada na página do *Facebook* da empresa.



Figura 25. Apoio ao Banco Alimentar de Coimbra com colaboradores da Águas do Mondego.

A Águas do Mondego une-se ainda anualmente aos *Craques da Roda Pedaleira* (Associação de Ciclistas do Centro), contribuindo financeiramente para a ação solidária de Natal e com bens doados pelos colaboradores da empresa. A divulgação foi feita internamente por *email* e através de um cartaz⁹⁵.

⁹⁴ Cf. Águas de Portugal. *Candidaturas a Bolsas de Estudo AdP para o ano letivo 2014/2014*. [Internet] Disponível em <<http://www.adp.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=3226&t=Candidaturas-a-Bolsas-de-Estudo-AdP-para-o-ano-letivo-2014-2015>> [Consult. 4 de setembro de 2014].

⁹⁵ Cf. **Anexo VII**, p. 88.

2.4.8. Natal

Mesmo mediante um contexto económico difícil, é prática comum na Águas do Mondego juntarem-se os colaboradores, percorrendo toda a hierarquia, para assinalar a época natalícia. De facto, se se tiver em conta o número de horas que estas pessoas partilham no trabalho, porventura contar-se-ão mais do que aquelas dispensadas com a verdadeira família.

Além disto, os momentos de convívio fora da rigurosidade do trabalho proporcionam um equilíbrio desejável quando se procura a melhor eficácia no desempenho de funções.

O jantar de Natal da Águas do Mondego realizou-se no dia 20 de dezembro de 2013. Até à data, fomos responsabilizados pelo contacto com restaurantes, comparar os respetivos orçamentos e de cabazes de natal e realizar os convites. Por nossa iniciativa, procedemos ao contacto com escolas de danças de salão para a animação do evento. Entendemos a recusa generalizada das nossas sugestões por parte da coordenação mais como uma necessidade de respeitar os hábitos dos colaboradores e da administração do que como uma avaliação negativa do nosso trabalho.

No dia 21 de dezembro de 2013, sábado, acompanhámos a festa de Natal das crianças dos colaboradores da empresa. Para esta, escolhemos e orçamentámos prendas, elaborámos um convite e sugerimos a preparação de bolos de micro-ondas para as crianças. A Dra. Lisete Oliveira complementou as nossas ideias sugerindo uma atividade de decoração dos bolos e a presença de um palhaço.

Nas duas iniciativas, queremos salientar: a importância, que nos era desconhecida, da oferta aos colaboradores dos cabazes de Natal, que os avaliaram com curiosidade e dos quais nunca abdicaram⁹⁶; a experiência bem-sucedida com as crianças, um público que nos era estranho mas com quem criámos uma relação positiva, afável e de curiosidade mútua.

Estabelecemos a comparação⁹⁷ entre os convites⁹⁸ propostos e apresentamos recortes dos eventos.

⁹⁶ Em 2012, o Jantar foi organizado e pago pelos colaboradores mas a administração ofereceu os cabazes.

⁹⁷ Cf. **Anexo VIII**, p. 90, quanto ao texto dos convites.

⁹⁸ O convite para a Festa de Natal das crianças foi aprovado e também consta do **Anexo VIII**, p. 91.



Figura 26. Modelo de convite para jantar de Natal proposto.



Figura 27. Convite para o Jantar de Natal da Águas do Mondego.



Figura 28. Discurso do presidente do Conselho de Administração, Eng.º Nelson Geada, no Jantar de Natal da Águas do Mondego.



Figura 29. Decoração de bolos com as crianças dos colaboradores da empresa.

2.4.9. Newsletters

A *newsletter* «é um boletim informativo, destinado a diferentes públicos, com periodicidade regular, cujo conteúdo tem uma temática definida e constante» (ABERJE⁹⁹ *apud* BAHIA e RIGUEIRA, 2010:23). Além disto, segundo o nosso plano de estágio¹⁰⁰, trata-se de um «suporte» à comunicação interna – «uma ferramenta essencial na empresa no intuito de envolver todos os colaboradores na mesma missão e objetivo» - «que além de fazer o resumo das ações realizadas na empresa nos últimos três meses, é também um meio de divulgação de futuras atividades no seio da empresa».

Não tendo sido levadas a cabo as propostas de acompanhamento da paginação e de pedido de orçamento para impressão, como já referimos, assumimos sobretudo as responsabilidades de redação das notícias, seleção de fotografias, agenda de eventos e de aniversários. Verificámos com curiosidade a importância desta última para os colaboradores, neste que foi dos nossos primeiros trabalhos, com a *AdM-News* de outubro de 2013.

O prolongamento do nosso estágio até aos primeiros dias de janeiro levou-nos a trabalhar também na primeira *newsletter* de 2014¹⁰¹, o que concretizámos com autonomia.

Figura 30. Exterior da *newsletter* de outubro/dezembro de 2013, com os trabalhos depois de revistos.



⁹⁹ Acrónimo para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

¹⁰⁰ Cf. Anexo III, p. 74.

¹⁰¹ Cf. Anexo IX, p. 93.

2.5. Reflexão crítica: prática das comunicações interna e institucional na Águas do Mondego

No ano letivo prévio ao nosso estágio usufruímos da primeira experiência em Comunicação no “conforto” da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Muito embora não tivéssemos formação na área, o apoio próximo dos professores da licenciatura e de mestrado, além de trabalharmos com colegas de curso, num espaço que nos era familiar, permitiu-nos “ingressar” confortavelmente no Gabinete de Comunicação e Imagem da faculdade.

Foi este primeiro contacto, suportado por uma avaliação francamente positiva, que nos fez optar pela Comunicação sobre o Jornalismo. Já a opção pela Águas do Mondego, em concreto, foi pouco fundamentada, tendo resultado apenas de uma escolha quase instintiva entre as poucas opções de comunicação na lista de protocolos com a faculdade.

Assim, esperámos encontrar similaridades no trabalho nas duas instituições, o que não se verificou. A título de exemplo, a tarefa da divulgação, que na faculdade era determinante, assumia-se na empresa sobretudo com outro carácter mas muitas vezes com um papel bem menos destacado.

A Águas do Mondego oferece uma experiência de comunicação bem mais rica e versátil, além de ser ter constituído como um primeiro desafio num meio verdadeiramente profissional, que assumimos abraçando as contingências próprias. Após termos explanado as principais atividades desenvolvidas, avaliamos agora a nossa prática de comunicação a partir das duas experiências mais marcantes de duas áreas determinantes, a comunicação interna e a comunicação institucional.

No geral, temos preconizado a visão de que, para se atingir a competência e eficácia, nas organizações como na comunicação, importa situarmo-nos historicamente, alimentar a memória, mas acompanhar também as mudanças. *I.e.*, lembremo-nos do passado, não esqueçamos de olhar o presente mas façamos o futuro.

No âmbito da *comunicação interna*, destacamos o **magusto**. A organização da atividade foi-nos sugerida sem exigências específicas ou predeterminações, sabendo apenas que a prática comum juntava todos os colaboradores ao final do dia de trabalho, num lanche feito da partilha do que cada um trazia, sendo que administração oferecia as castanhas assadas.

Esta “liberdade”, que primeiro nos desnor-teou, revelou-se na realidade um potenciador da nossa criatividade. E tendo em conta a nossa naturalidade transmontana, comemorar o magusto é-nos familiar e conhecemos-lhe as tradi-cionalidades. Por isso, o nosso primeiro passo foi fazer do tema assunto de conversa com alguns colaboradores, tentando perceber-lhes as tradições próprias e atentando às sugestões.

Assim percebemos que os trabalhadores não veem a comunicação como uma área em que podem integrar-se e, embora atribuam importância a estas atividades, no sentido em que colaboram para que não se abduque delas, não incluem expectativas de que a forma de as praticar mude.

Do nosso ponto de vista, foi essencial o contacto com este público para acabarmos por propor atividades tradicionais para esse dia e sobretudo para estabelecermos relações na empresa. Muito embora não tenha sido aprovada a realização de jogos tradicionais, insistimos em dar a conhecer a lenda de S. Martinho e os provérbios que se associam ao magusto, o que recebeu um *feedback* positivo. Após o evento, os colaboradores manifestaram curiosidade em saber se tinham acertado nas ligações de provérbios que fizeram no magusto.

Ao trazermos o *software* do *karaoke*, procurámos equilibrar a tradição com um momento de diversão entre colegas. Momentos de exposição como este dão um contributo especial à construção de intimidade entre colegas.

O magusto permitiu-nos ainda conhecer os trabalhadores da empresa além da administração e assumir pela primeira vez um papel de destaque na concretização de uma atividade, dando “a cara”, conduzindo-a além do planeamento.

Levamos connosco como principal lição a importância desta “auscultação” dos colegas e sublinhamos que não se desista da criatividade, embora tendo aprendido a respeitar as práticas preexistentes na empresa.

Quanto à *comunicação institucional*, assume preponderância o evento de **apresentação do livro da empresa**, *Águas do Mondego e a sua História. Tradição e Inovação na Captação e Tratamento de Água*. Quando começámos o estágio, a respetiva produção já se encontrava em fase de conclusão, pelo que o nosso contributo se centrou mais na revisão do texto e de dados fornecidos ao autor.

As nossas sugestões quanto ao grafismo do livro e ao local do lançamento da obra não foram aprovadas, pois os dois processos já estavam avançados. Assim, achámos por bem dedicarmo-nos a uma ideia de animação do evento, não só por se tratar de uma questão na altura ainda em aberto mas indubitavelmente por ser uma das tarefas da área que mais nos apraz. Se acima, no âmbito da comunicação interna, nos importou saber ouvir, este último caso levou-nos a saber fazer ouvir.

Com a nossa primeira abordagem à proposta não recebemos recetividade imediata. Ainda assim, tendo já percorrido praticamente metade do tempo de estágio, conseguimos reconhecer que não haveria objeções à concretização da proposta, sendo apresentada como realizável e de demonstrada qualidade.

Autonomamente, fomos procedendo aos contactos com a Casa de Fado de Coimbra *Fado ao Centro* e com um elemento da cooperativa Bonifrates, no sentido de criarmos uma curta apresentação, em que, ao som de fado, se ouvisse uma declamação.

Com a ideia a tomar forma, os intervenientes assumiram o seu papel, sugerindo o fado *Nasce na Estrela o Mondego*, e a Dra. Lisete Oliveira mostrou-nos a Lenda do Mondego, como sugestão de texto a declamar. Então, as entidades participantes levantaram a questão do orçamento, com a qual não contámos logo à partida.

Na *Águas do Mondego* assume-se exemplarmente o lugar da comunicação na alçada direta da direção. Foi diretamente com a administração, na pessoa do Eng.º Nelson Geda, que circunstancialmente fizemos o ponto de situação da nossa proposta e acabámos por obter aprovação para o financiamento necessário.

A iniciativa marcou o evento da apresentação do livro, com uma atuação bem conseguida. Além da grande recetividade, marca-nos a lição de que o responsável pela comunicação deve fazer valer as suas melhores propostas, mostrando também saber e conquistar o lugar meritório na empresa à importância da comunicação.

Antes deste nosso estudo, entendíamos a comunicação institucional como o âmbito da comunicação mais virado para o exterior. Assim, perguntámo-nos, depois deste evento: teremos sido eficazes, tendo em conta que a maioria dos presentes não era de todo externa à organização? É que

a comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspetos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade em que está inserta.
(KUNSCH, 2003:164)

Com o presente trabalho de aprofundamento dos conceitos da comunicação organizacional e a introdução a filosofia da comunicação integrada, sabemos agora que, mesmo tratando-se de uma área específica, a comunicação institucional atua «conjuntamente para uma só organização, que cada vez mais precisa conseguir a aceitação e adesão dos públicos» (KUNSCH, 2003:167).

Ora, esta pluralidade de públicos é determinante. Além de também importarem os colaboradores diretos da Águas do Mondego, é preciso lembrar que os acionistas são também clientes da empresa, assumindo um outro importante carácter enquanto público. Além disto, com a presença da vice-reitora da Universidade de Coimbra, Clara Almeida Santos, e do autor do trabalho, José Amado Mendes, na mesa de apresentação, alcançou-se também a comunidade universitária, enquanto público.

Mais preparados, compreendemos agora termos estado perante um trabalho estratégico de relações públicas, «que é justamente o de mediar as informações entre a organização e os meios de comunicação», como já dissemos, «para atingir os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral» (KUNSCH, 2003:189). Efetivamente, vários órgãos de comunicação regionais assinalaram o evento com expansão no tempo, dada a cobertura dos jornais quinzenais e mensais, que abundam na zona de intervenção da Águas do Mondego. De facto, as organizações

para efetivar a sua responsabilidade social não poderão prescindir de um trabalho sistematizado de comunicação, capaz de fornecer subsídios para um relacionamento eficaz com os seus públicos, que se atingem eficientemente só pelos meios de comunicação massivos. (Kunsch, 2003:191)

Conclusão

Com este trabalho, procurámos retratar e enriquecer a nossa experiência de três meses de estágio na empresa Águas do Mondego, S.A., no âmbito do 2.º ciclo em Comunicação e Jornalismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Em função da nossa reduzida experiência profissional e de formação na área da Comunicação Organizacional, sabíamos, à partida, que as dificuldades seriam certas no percurso. No entanto, avançámos na decisão por este local de estágio com o projeto de ganhar essa experiência e adquirir esse Conhecimento em falta mas igualmente dar o nosso contributo à empresa que nos acolheu.

Como já referimos, surpreendeu-nos agradavelmente a diversidade de tarefas previstas. Ainda assim, o início do nosso percurso ficou indubitavelmente marcado por dificuldades na familiarização com o processo de trabalho e também de adaptação.

De qualquer forma, entendemos ter respondido aos desafios com profissionalismo. As organizações são também feitas do seu dia-a-dia e vivenciá-lo permitiu-nos progressivamente ganhar o nosso espaço, também com o apoio dos colegas no trabalho, da orientação da Dra. Lisete Oliveira e da administração, que consideramos reconhecer a importância do papel da Comunicação.

Assim, avaliamos positivamente este estágio. Progredimos nos aspetos de avaliação que assumimos com dificuldade, como a integração e a gestão de situações de confronto, e assumimos as nossas funções com responsabilidade, com progressiva eficiência e autonomia. Acima de tudo, envolvemo-nos, usámos da nossa criatividade e apostámos sempre na nossa capacidade de melhorar, tal como na do gabinete de Comunicação e Educação Ambiental da empresa.

A nossa experiência só ficou completa com o desenvolvimento deste trabalho escrito. Também nele, procurámos demonstrar que o exercício eficiente da Comunicação tem implicado o Conhecimento teórico na base. As concetualizações servem-nos agora como um suporte a não abandonar tendo em vista um futuro profissional ainda mais competente.

Na nossa investigação *a posteriori*, centrámo-nos no entendimento de que as organizações contemporâneas devem procurar atingir um equilíbrio saudável entre os próprios interesses e os do público.

Para desenvolver este entendimento, tentámos criar um raciocínio sequencial. *Quem?* Damos a conhecer a Águas do Mondego, S.A. ao longo do **Capítulo I** (pp. 1-16), discorrendo o “negócio”, entendendo a água como produto, conhecendo a empresa, o modelo de gestão e os recursos físicos e humanos. *O quê?* Comunicar. *Onde?* Desde a empresa. No **Capítulo II** (pp. 17-36), procedemos ao estudo indispensável da organização e da comunicação organizacional, explanando os conceitos até à compreensão da filosofia da comunicação integrada de Kunsch (2003, 2008) e da importância da respetiva aplicação para o compromisso das empresas com os públicos, pois percebemos que são vários. *Quando?* Num período de estágio curricular. Finalmente, no **Capítulo III** (pp. 37-62), apresentamos as funções de comunicação que desempenhamos na empresa, situando-nos no gabinete de Comunicação e Educação Ambiental e avaliando-lhe a política a par da nossa *performance*, destacando a importância de atribuir um papel estratégico à comunicação.

Como? Através do planeamento estratégico da comunicação. *Porquê?* Para efetivar o relacionamento da empresa com os públicos. Para agregar valor. É esta a nossa proposta.

Segundo Kunsch (2008:108), o planeamento «constitui uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade das organizações». E, com isto, não pretendemos de todo afirmar que ele não existe na Águas do Mondego, pelo contrário, tratando-se de «um processo que interfere na realidade para transformá-la e construí-la que se deseja para a mesma» (GANDIN *apud* KUNSCH, 2008:108-109). Ora, o planeamento é essencial à existência de uma organização.

Trata-se de «lembrar que a eficácia e a efetividade do planeamento dependem dos contextos» e por isso importa situá-lo ao nível estratégico¹⁰², «ligado com as

¹⁰² Segundo Kunsch (2008:108), «no contexto das organizações, o planeamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional», sendo que «o planeamento estratégico ocupa o topo da pirâmide».

grandes decisões das organizações, caracterizando-se como de longo prazo e em constante sintonia com o ambiente» (KUNSCH, 2008:108).

Por isso, em primeiro lugar, importa estudar esse ambiente, conhecendo *strengths* (pontos fortes) e *weaknesses* (pontos fracos), no âmbito interno, e, externamente, *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Exatamente, a análise **SWOT** representa «um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas» (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL *apud* KUNSCH, 2008:110).

Só tendo por base este conhecimento “panorâmico” se pode concretizar a aliança da administração estratégica ao planeamento estratégico, definida por Kunsch (2008:111) como aquela em que «há um comprometimento comum com as decisões tomadas e uma busca permanente para superar as fraquezas do ambiente interno e agir frente às ameaças e às oportunidades do ambiente externo». E é ainda necessário «não se prescindir do pensamento estratégico», que «envolve intuição e valoriza os *insights* que ocorrem no processo de elaboração do ato de planejar» (KUNSCH, 2008:112), tal como valorizámos na nossa análise crítica à realização do magusto da Águas do Mondego¹⁰³, por exemplo.

Ora, a estratégia do planeamento tem aplicações múltiplas, pelo que pode tomar um lugar na comunicação organizacional, se se «possuir uma visão ampla e abrangente da complexidade da comunicação nas organizações». Em última instância, pode até pensar-se a comunicação organizacional como «uma maneira de descrever e explicar as organizações, ou seja, como um modo distinto de realizar a organização», arrisca Deetz (*apud* KUNSCH, 2008:113).

Por isso nos reportámos neste trabalho à comunicação organizacional integrada, uma conceção que atenta à «complexidade do fenómeno comunicacional inerente à natureza das organizações», tal como aos «relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental» (KUNSCH, 2008:113-114).

Para deixar de ser apenas tática e passar a ser estratégica, para agregar valor, a ação da comunicação tem que ser estrategicamente planeada e esta estratégia

¹⁰³ Cf. **Capítulo III, 2.5.**, p. 60.

fundamentada em pesquisas e todo o processo guiado pela filosofia integrada, tendo «em conta as demandas, os interesses e as exigências dos público estratégicos e da sociedade» (KUNSCH, 2008:115).

Nomeadamente através das Relações Públicas, a comunicação pode assumir aqui um papel essencial, pois é dotada de ferramentas capazes nos cinco princípios da organização orientada para a estratégia, de Kaplan e Norton (*apud* KUNSCH, 2008:117): os gabinetes de comunicação, hierarquicamente situados proximamente da administração, podem contribuir para (1) «mobilizar a mudança por meio da liderança executiva»; com uma aposta na comunicação interna, podem (2) «traduzir a estratégia em termos operacionais», (3) «alinhar a organização para criar sinergia» e (4) «transformar a estratégia em tarefas de todos». Situamos a tônica do desafio em (5) «converter a estratégia em processo contínuo».

Para Kunsch (2008:118), as ações comunicacionais «deverão atingir principalmente aqueles públicos estratégicos (*stakeholders*) que transcendem o âmbito local», focando-se numa abrangência mais global na função das relações públicas. Entendemos que é este o posicionamento quanto à comunicação assumido pela Águas do Mondego, o que não tem como refutar-se, tendo em conta o respetivo âmbito intermunicipal. Ainda assim, entendemos que agir globalmente incorpora um pensamento local, que depois se estende.

I.e., os clientes da Águas do Mondego são os acionistas. São as câmaras, não os consumidores. Mas não é neles que se foca a missão da empresa, em última instância? Nós acreditamos que estes podem constituir também um público-alvo forte. Reais detentores do usufruto, o consumidor também tem o importante poder multiplicador.

Em suma, mesmo que numa avaliação positiva da situação comunicacional, busque-se uma comunicação excelente, «aquela que é administrada estrategicamente, que se baseia em conhecimentos e na pesquisa científica e valoriza a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas» (KUNSCH, 2008:117).

Bibliografia

CORRÊA, Elizabeth Saad. (2008) Gestão da comunicação nas organizações. *In* Kunsch, Margarida M. K. org. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Paulo (Brasil), Difusão Editora, p. 105.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.^a ed. rev., atual. e ampl. São Paulo (Brasil), Summus Editorial.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2008) Planejamento estratégico da comunicação. *In* Kunsch, Margarida M. K. org. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Paulo (Brasil), Difusão Editora, pp. 107-123.

LOPES, Valéria Siqueira de Castro. (2008) Planejamento estratégico da comunicação. *In* Kunsch, Margarida M. K. org. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Paulo (Brasil), Difusão Editora, pp. 155-168.

MENDES, José Amado. (2013) *Águas do Mondego e a sua História. Tradição e Inovação na Captação e Tratamento de Água*. Coimbra, Águas do Mondego, S.A.

NASSAR, Paulo. (2008) Conceitos e processos e comunicação organizacional. *In* Kunsch, Margarida M. K. org. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Paulo (Brasil), Difusão Editora, pp. 61-75.

PATO, João Howell. (2007) *O valor da água como bem público*. Tese de Doutorado, Universidade de Lisboa.

VILAR, Emílio Távora. (2006) *Imagem da Organização*. Série «O Que É». [s.l.], Quimera Editores, Lda.

Webgrafia

Águas de Portugal (<http://www.adp.pt/>)

Águas do Mondego (<http://www.aguadomondego.pt/>)

BAHIA, Ana Lúcia Alves e RIGUEIRA, Marina Rigueira Carlos e. (2010) Internet e reconfiguração da prática jornalística: a editoria internacional nos jornais Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo e em seus respetivos portais. *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-jornalismo_bahia.pdf> [Consult. 4 de setembro de 2014].

BITTENCOURT, Luís e AVELAR, Ediana. (2013) Gestão e qualidade na Comunicação Corporativa. *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittencourt-nogueira-avelar-2013-gestao-qualidade.pdf>> [Consult. 28 de agosto de 2014].

Centro Regional de Informação das Nações Unidas (<http://www.unric.org/pt/>)

FIGUEIREDO, Karine Ferreira de. (2012) Ação Cultural e Comunicação Interna – Estudo das estratégias institucionais promovidas pela Vilma Alimentos. *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/figueiredo-karine-acao-cultural-e-comunicacao-interna.pdf>> [Consult. 1 de setembro de 2014].

GONÇALVES, Maria Helena Sousa. (2005) Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”. *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>> [Consult. 27 de agosto de 2014].

Instituto da Água, I.P. 2010. *Portal da Água* [Internet]. Lisboa: Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território. Disponível em: <<http://portaldagua.inag.pt:90/PT/QuemSomos/INAG/Historia/Pages/historia2.aspx>> [Consult. 3 de julho de 2014].

MAUAD, Sêmia. (2009) Os Segredos de um Bom Assessor de Imprensa. *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-muad-os-segredos.pdf>> [Consult. 2 de setembro de 2014].

NOBRE, Ana Cristina Santos. (2010) A Cultura como Estratégia? *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>> [Consult. 1 de setembro de 2014].

REIS, Hilbert. (2010) O gerenciamento da Comunicação Organizacional. *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf>> [Consult. 27 de agosto de 2014].

Legislação (por ordem de referência)

Lei das Águas. *Decreto n.º 5.787-III*. D.G. I Série. 98(1919-05-18).

Lei orgânica da Direção-Geral dos Recursos e Aproveitamentos Hidráulicos. *Decreto-Lei n.º 383/77*. D:R. I Série. 210(1977-09-10).

Atribuições das autarquias e competências dos respetivos órgãos. *Lei n.º 79/77*. D.R. I Série. 247(1977-10-25).

Lei das empresas municipais, intermunicipais e regionais. *Lei n.º 58/98*. D.R. I Série-A. 189(1998-08-18).

Alteração da lei de delimitação de setores. *Decreto-Lei n.º 372/93*. D.R. I Série-A. 254(1993-10-29).

Permissão do acesso de capitais privados às atividades económicas de captação, tratamento e rejeição e efluentes e recolha e tratamento de resíduos sólidos. *Decreto-Lei n.º 379/93*. D.R. I Série-A. 259(1993-11-05).

Criação da Águas do Mondego – Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Baixo Mondego – Bairrada, S.A. *Decreto-Lei n.º 172/04*. D.R. I Série-A. 167(04-07-17).

Anexos

Anexo I

► Acionistas da Águas do Mondego (2004-2012)¹⁰⁴

ACIONISTAS	N.º DE AÇÕES*	%	TIPO
AdP - Águas de Portugal	9 441 929	51,00%	Classe A
Ansião	253 880	1,37%	Classe A
Arganil	187 300	1,01%	Classe A
Coimbra	4 371 619	23,61%	Classe A
Condeixa-a-Nova	265 583	1,43%	Classe A
Góis	74 002	0,40%	Classe A
Leiria	2 186 426	11,81%	Classe A
Lousã	449 867	2,43%	Classe A
Mealhada	210 164	1,14%	Classe A
Mira	250 842	1,35%	Classe A
Mirando do Corvo	250 228	1,35%	Classe A
Penacova	314 047	1,70%	Classe A
Penela	121 536	0,66%	Classe A
Vila Nova de Poiares	136 163	0,74%	Classe A
Total	18 513 586²⁵	100,00%	

*Ações com valor unitário de 1 Euro.

Fonte: Relatório e Contas (2005-2012) apud MENDES, 2013.

¹⁰⁴ MENDES, J.A., *Águas do Mondego e a sua História. Tradição e Inovação na Captação e Tratamento de Água*. Coimbra, Águas do Mondego, S.A., 2013, p. 51.

Anexo II

- ▶ Páginas do *Código de Conduta* da Águas do Mondego, S.A.



Aprovado

I. A Empresa

A Águas do Mondego, S.A. é a empresa concessionária do Sistema Multimunicipal do Baixo Mondego – Bairrada, criada pelo Decreto-Lei n.º 172/2004, de 17 de Julho, que desenvolve a sua actividade na vertente de abastecimento de água (captação, tratamento, distribuição), tratamento de águas residuais (recolha, tratamento e rejeição) e serviços laboratoriais de análises de águas e efluentes.

Com o intuito de assegurar a satisfação dos seus colaboradores, fornecedores e clientes, a AdM tem um sistema de gestão de Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social. No exercício da sua actividade, a AdM segue as seguintes linhas orientadoras:

Valores

CLIENTES – Garantir a segurança e fiabilidade do serviço prestado pela AdM a todos os clientes, assegurando o cumprimento dos seus requisitos;

COLABORADORES – Competência, responsabilidade e colaboração mútua são pilares essenciais que suportam a estrutura da AdM;

DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO – A nossa acção contribui para o desenvolvimento sustentado, permitindo satisfazer as necessidades actuais, minimizando os impactes futuros ao nível económico, ambiental e social, promovendo a construção de uma sociedade mais justa e de um ambiente mais limpo.

Aprovado

Missão

Garantir a todos os clientes o fornecimento, em quantidade e qualidade, de água para consumo humano, o tratamento de efluentes e a realização de ensaios laboratoriais, através de um serviço que resulta da promoção da melhoria contínua, com a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, numa óptica de sustentabilidade dos recursos naturais e do serviço e promoção do desenvolvimento regional.

Visão

Pretendemos ser uma organização que opera no sector das águas com os patamares mais elevados no âmbito da qualidade do serviço público prestado.

Em suma, na qualidade de responsável pelo Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Baixo Mondego – Bairrada, a AdM garante uma solução integrada do Ciclo Urbano da Água, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar da população abrangida pelo sistema, não só através do abastecimento de água com qualidade e em quantidade, mas também através do saneamento de águas residuais produzidas na região.

Anexo III

► Plano de estágio (previsto pelo gabinete de Comunicação e Educação Ambiental)



Despacho

Assinatura:

Data:

Para: Eng.º Nelson Geada

De: Lisete Oliveira

Direção / Área de:

CEA

Data: 19.09.2013

Nº / Ano

059/ 2013

Assunto: Plano de Estágio – Patricia Troca

Eng.º Nelson Geada,

A Comunicação & Educação Ambiental (CEA) da AdM recebe, ao abrigo do Protocolo, uma estagária da Faculdade de Letras, do curso de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, Patrícia Alexandra Rodrigues Seixas Troca, por um período de três meses, com entrada a 1 de outubro. Nesse sentido, e afim, de orientar o estágio, foi elaborado um Plano de Estágio, em consonância com o Plano de Comunicação para 2013. O objetivo é dar apoio à Responsável de CEA nas cinco áreas distintas, aprendendo ao mesmo tempo o funcionamento do gabinete de CEA numa empresa, a saber:

1. Comunicação interna
2. Comunicação institucional
3. Educação Ambiental
4. Patrocínios / Inserções publicitárias
5. Comunicação de empreitadas

Das ações previstas para este ano de 2013 em termos de Comunicação & Educação Ambiental, Patrícia Troca terá assim os seguintes desafios:

I. Comunicação interna

a. Ações internas

Ação a desenvolver: A comunicação interna é uma ferramenta essencial na empresa com o intuito de envolver todos os colaboradores na mesma missão e objetivo. Como suporte, existe a **AdM News**, a **Newsletter** interna trimestral que além de fazer o resumo das ações realizadas na empresa nos últimos três meses, é também um meio de divulgação de futuras atividades no seio da empresa.



Desafio estagiária

1. Apoio no desenvolvimento da Newsletter trimestral (edição de outubro);
2. Seleção de notícias para a edição de outubro;
3. Composição de artigos;
4. Acompanhamento de paginação (maquetização feita pela AdP);
5. Pedido de orçamento para impressão

Prazo de entrega: 9 de outubro

Ação a desenvolver: A motivação e compensação dos trabalhadores são fundamentais para o bom desempenho da empresa. Assim, a CEA sugere a realização de um concurso interno (através, por exemplo, de um concurso de ideias – tema a definir)

Desafio estagiária

1. Propor temas para concurso interna
2. Fazer regulamento do concurso
3. Desenvolver meios de divulgação do concurso

Prazo de entrega: final do estágio

Ação a desenvolver: Relativamente a **eventos internos** e com intuito de fomentar o espírito de equipa, poder-se-á realizar ações de convívio tal como a comemoração do dia de São Martinho (11 de Novembro), do Natal (ação realizada todos os anos), além de envolver todos os colaboradores nas atividades externas da AdM.

Desafio estagiária

1. Acompanhamento de atividades previstas a realizar
2. Proposta de outras atividades internas que fomentem o espírito de equipa

Prazo de entrega: Ao longo do estágio

Ação a desenvolver: **Clipping** – Preparação semanal do caderno de imprensa com inserção/ digitalização das notícias publicadas sobre a empresa, setor, participadas, Grupo AdP, Águas de Coimbra.

Desafio estagiária

1. Preparação semanal do caderno de imprensa.

Prazo de entrega: Ao longo do estágio

2. Comunicação institucional

a. Dinamização site AdM

Ação a desenvolver: A comunicação externa da empresa passa muito pela atualização/ dinamização do site da empresa, sendo um meio que reflete a sua atividade.



Desafio estagiária

1. Produção de conteúdos (elaboração de notícias e inserção no site)
2. Proposta de dinamização do site da AdM
3. Elaboração da Newsletter digital (através do site)

Prazo de entrega: Ao longo do estágio

b. Livro AdM

Ação a desenvolver: Está em curso a publicação de uma obra sobre a ETA da Boavista, o abastecimento a Coimbra e concelhos limítrofes e a AdM. Para tal, foi contactado o Prof. Amado Mendes, autor dos dois volumes dedicados ao abastecimento a Coimbra. O objetivo deste livro é explicar a evolução do abastecimento de água na região centro, e na atividade desenvolvida pela AdM

Desafio estagiária

1. Acompanhamento (quando solicitado) da maquetização/ impressão

Prazo de entrega: Ao longo do estágio

c. ENEG 2013

Ação a desenvolver: A AdM, em parceria com a Águas de Coimbra, estará presente no ENEG 2013, entre os dias 3 a 6 de dezembro, com um stand. Será necessário acompanhar o *restyling* do stand e produzir folhetos para entregar na feira.

Desafio estagiária

2. Acompanhamento maquetização folhetos + stand
3. Propor brindes para estar na feira
4. Permanência no stand

Prazo de entrega: 15 de novembro

3. Educação Ambiental

Ação a desenvolver: Um dos desafios da AdM é o **reforço do papel da AdM enquanto empresa interventiva ao nível da educação ambiental** junto da população escolar, através das visitas às infraestruturas e das comemorações dos Dias Mundiais.

Desafio estagiária

1. Acompanhamento no Dia Nacional da Água (dia 1 de outubro) - elaboração Press Release;
2. Desenvolvimento/ Atualização de apresentações para 1º, 2º e 3º ciclo.

Prazo de entrega: Ao longo do estágio

4. Patrocínios/ Inserção publicitária

Acompanhamento ao longo do estágio das inserções publicitárias e eventuais patrocínios/ apoios.

Prazo de entrega: Ao longo de estágio



5. Comunicação de empreitadas

Atendendo ao atual enquadramento restritivo, a CEA não prevê a organização de nenhuma cerimónia de entrada em funcionamento para este período.

Contudo, e tendo em vista a passagem da estagiária por todas as áreas da comunicação, é sempre necessário um reforço da empresa a nível regional pelo impacto das infraestruturas na qualidade de vida das pessoas e no desenvolvimento socioeconómico da região, através, por exemplo, do **envio de infomail**, comunicando as obras concluídas da região, valorizando a ação da empresa junto da comunidade - importância do tratamento eficiente da água e das águas residuais e explicando os cuidados que a empresa teve na construção das infraestruturas.

Desafio estagiária

1. Preparação de proposta para infomail a enviar à população (ou outro material de divulgação de imagem)
2. Proposta de uma “ação de charme”, transmitindo mensagens da atividade da AdM, tendo como público-alvo os acionistas da Águas do Mondego (**ação que não envolve custos**)

Prazo de entrega: Ao longo todo o estágio

De salientar que todo o trabalho de Patrícia Troca será sempre supervisionado pela Responsável de CEA.

À sua consideração,

Lisete Oliveira

Anexo IV

► *Email* com convite para magusto da empresa

Caros colegas,

*Sabiam que... Martinho era um soldado romano que, passando os Alpes, no caminho para casa e sem esmolas para oferecer, partilhou com um mendigo a sua capa, dividindo-a ao meio com a sua espada?
Diz-se que é por isso que, mesmo sendo outono, durante três dias temos sol e poucas nuvens. É o verão de S. Martinho!*

No mesmo espírito, **estamos todos convidados a trazer bebidas e petiscos para partilhar no nosso magusto**, a realizar **amanhã, terça-feira, dia 12 de novembro, no Espaço Social, a partir das 17 horas**.

As previsões prometem 22° de máxima e castanhas assadas no forno. **Nós só temos que participar!**

P.S. Agradecia aos responsáveis de área que informassem todos os colegas que não tenham acesso ao email da comemoração de São Martinho na AdM. Obrigada

Cumprimentos,
Lisete Oliveira
Responsável Comunicação e Educação Ambiental

Figura 31. *Email* enviado aos trabalhadores com convite para magusto da empresa.

Caros colegas,

Sabiam que... Martinho era um soldado romano que, passando nos Alpes, no caminho para casa e sem esmolas para oferecer, partilhou com um mendigo a sua capa, dividindo-a ao meio com a sua capa?

*Diz-se que é por isso que, mesmo sendo outono, **durante três dias temos sol e poucas nuvens. É o verão de S. Martinho!***

*No mesmo espírito, **estamos todos convidados a trazer bebidas e petiscos para partilhar no nosso magusto**, a realizar **amanhã, terça-feira, dia 12 de novembro, no Espaço Social, a partir das 17 horas**.*

*As previsões prometem 12° de máxima e castanhas assadas no forno. **Nós só temos que participar!***¹⁰⁵

¹⁰⁵ O nosso trabalho, mesmo que aprovado, chegava à divulgação sempre no nome da coordenação.

Anexo V

► Apresentação do livro *Águas do Mondego e a sua História*



Figura 32. Modelo proposto à coordenação do gabinete para a apresentação do livro da empresa.

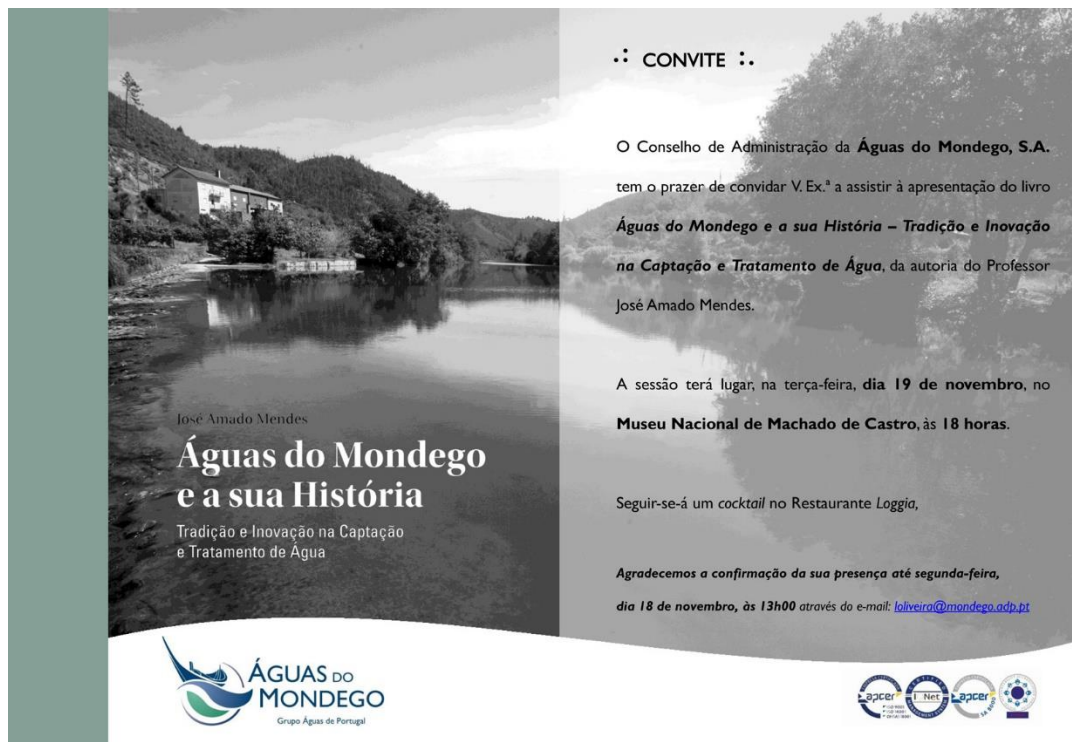


Figura 33. Modelo final do convite enviado para a apresentação do livro da Águas do Mondego.

- *Águas do Mondego e a sua História* – texto disponibilizado no *Press Kit*



Comunicado de Imprensa

Águas do Mondego e a sua História –

Tradição e Inovação na captação e tratamento de água

Apresentação do Livro da *Águas do Mondego*, da autoria do Professor José Amado Mendes

Coimbra, 19 de novembro – A **Águas do Mondego** apresenta, hoje, terça-feira, 19, o seu livro ***Águas do Mondego e a sua História – Tradição e Inovação na captação e tratamento de água***, da autoria do **Professor José Amado Mendes**. A sessão tem lugar no **Museu Nacional de Machado de Castro (MNMC)**, a partir das 18 horas, onde marcam presença o conselho de Administração da **Águas do Mondego**, Eng.º Nelson Geada, Eng.º Gabriel Silva, Eng.º Pedro Laginha e Dr. Humberto Oliveira (Presidente da Câmara Municipal de Penacova); o autor, Professor Amado Mendes; a Vice-Reitora da Universidade de Coimbra, Clara Almeida Santos; e a diretora do MNMC, Ana Alcoforado.

Mesmo que presente, enquanto objeto de investigação, a **Águas do Mondego** não esgota o tema desta obra, que pretende ser um estudo sobre a **evolução da gestão e governança dos recursos hídricos em Coimbra e na região Centro**, mais precisamente desde a gestão municipal de abastecimento e saneamento à gestão multimunicipal, com a constituição da **Águas do Mondego**, em 2004.

Esta obra surge numa altura em que o tema da gestão de abastecimento e saneamento se encontra novamente em cima da mesa, com a possibilidade de **agregações entre Sistemas Multimunicipais**. Com este livro, a AdM pretende, assim, dar um contributo no estudo do modelo de gestão constituído desde 1993, aquando da criação dos Sistemas Multimunicipais.





A Águas do Mondego iniciou a sua atividade em 2005, garantindo, desde então o abastecimento de água e o correto tratamento das águas residuais a perto de 250 mil habitantes. Oito anos depois, a empresa já realizou **80% dos investimentos** previstos no Contrato de Concessão.

Para **2014**, e caso o programa de atividades do grupo Águas de Portugal o permita, a AdM avançará com as seguintes obras: obra de abastecimento de água a Leiria (captação, ETA e adução da Mata do Urso); remodelação da conduta adutora na Rua do Brasil, em Coimbra; remodelação da ETA e captação existentes do Complexo da Ribeira de Alge (Ansião) (Fase I); construção do Sistema Elevatório de Torres do Mondego (Coimbra); construção das ETAR de Barril do Alva, Vila Cova do Alva, Vinhó, Pomares e S. Martinho da Cortiça e construção dos Emissários de Barril do Alva e Vinhó (Arganil); construção dos Emissários e Sistemas Elevatórios de Semide e Foz de Arouce e ETAR de Pedreira (Miranda do Corvo e Lousã); construção da ETAR e Emissários de Moinhos (Coimbra e Miranda do Corvo); e remodelação da ETAR de Vila Pouca de Cernache (Coimbra).

A obra Águas do Mondego e a sua História - Tradição e Inovação na captação e tratamento de água

Situado historiograficamente no âmbito da *História do Presente*, o livro *Águas do Mondego e a sua História – Tradição e Inovação na captação e tratamento de água* fala da **essencialidade da água** como (escreve o Professor Amado Mendes)

«recurso, produto, bem público, elemento essencial do meio ambiente, objeto de gestão, a exigir meios técnicos complexos e sofisticados para a sua exploração, para além de constituir um traço distintivo de cultura.»

O livro está **dividido em seis capítulos**. No **capítulo 1**, o autor destaca o papel fulcral que o rio Mondego tem vindo a exercer no processo de abastecimento domiciliário de água a Coimbra e sua Região. No **capítulo 2**, faz-se o enquadramento histórico dos sistemas de abastecimento de água, em termos legislativos,





administrativos e de gestão, pondo em destaque os progressos verificados no setor ao longo do tempo. Por sua vez, no **capítulo 3**, estudam-se as origens e a evolução da Águas do Mondego, as instalações e o equipamento técnico utilizado pelos sistemas de abastecimento de água e saneamento, com vista a esclarecer as suas características e funcionamento. No **capítulo 4** destaca-se a Estação de Captação, Adução e Tratamento de Água da Boavista, como estrutura central do Sistema, bem como a outras estruturas e equipamentos do município de Coimbra e de municípios limítrofes, que integram a Sociedade AdM. Porém, como a história não se esgota nas tecnologias e nos recursos materiais, no **capítulo 5** é dada a devida atenção aos recursos humanos e, simultaneamente, à cultura da Empresa e à sua progressiva consolidação. Por fim, no **capítulo 6**, é focada a relevante ação desempenhada pela Águas do Mondego no âmbito da educação ambiental e patrimonial da água.

«Uma das características das políticas educativas do século XXI é precisamente a de valorizar não apenas a educação formal, a cargo do sistema escolar, mas também a educação não formal, ao longo da vida, pelo que a função da AdM neste âmbito merece ser relevada e divulgada», afirma José Amado Mendes.

José Amado Mendes é Professor Catedrático (aposentado) da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (FLUC) e da Universidade Autónoma de Lisboa. Licenciado e Doutorado em História pela FLUC e Mestre em Ciências da Educação pela Universidade de Austin-Texas (EUA), tem privilegiado os estudos sobre museologia e educação, história do vidro e história do abastecimento de água.

A apresentação do livro *Águas do Mondego e a sua História – Tradição e Inovação na captação e tratamento de água* termina com a atuação dos elementos do Centro Cultural – Casa de Fado de Coimbra *Fado ao Centro*, numa colaboração inédita com a *Bonifrates* – Cooperativa de Produções Teatrais e Realizações Culturais.





A Águas do Mondego na região Centro

A Águas do Mondego tem por missão **fornecer água em qualidade e quantidade** aos municípios de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Leiria, Lousã, Mealhada, Miranda do Corvo, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares. **Garantimos também que, após a sua utilização, a água volte ao ambiente convenientemente tratada**, contribuindo assim para a sustentabilidade dos nossos meios hídricos.

Até 2012 foi realizado perto de 80% do investimento previsto no Contrato de Concessão. A nível de **saneamento**, no ano transato, a AdM tratou as águas residuais de perto de **248 mil habitantes** dos concelhos de Ansião, Arganil, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Penacova, Penela e Vila Nova de Poiares, contando com 43 ETAR, 48 Estações Elevatórias e 149 km de intercetores instalados.

Já a nível de **fornecimento de água**, a AdM serviu, em 2012, mais de **294 mil habitantes**, contabilizando três Estações de Tratamento de Água (ETA), oito captações, 42 Reservatórios, 23 Estações Elevatórias e 206 km de condutas instaladas.

Para mais informação: Lisete Oliveira (933 56 57 58)



Anexo VI

► Divulgação da participação da Águas do Mondego no ENEG no *Facebook*



Figura 34. Pré-anúncio da presença da empresa no ENEG¹⁰⁶ 2013.

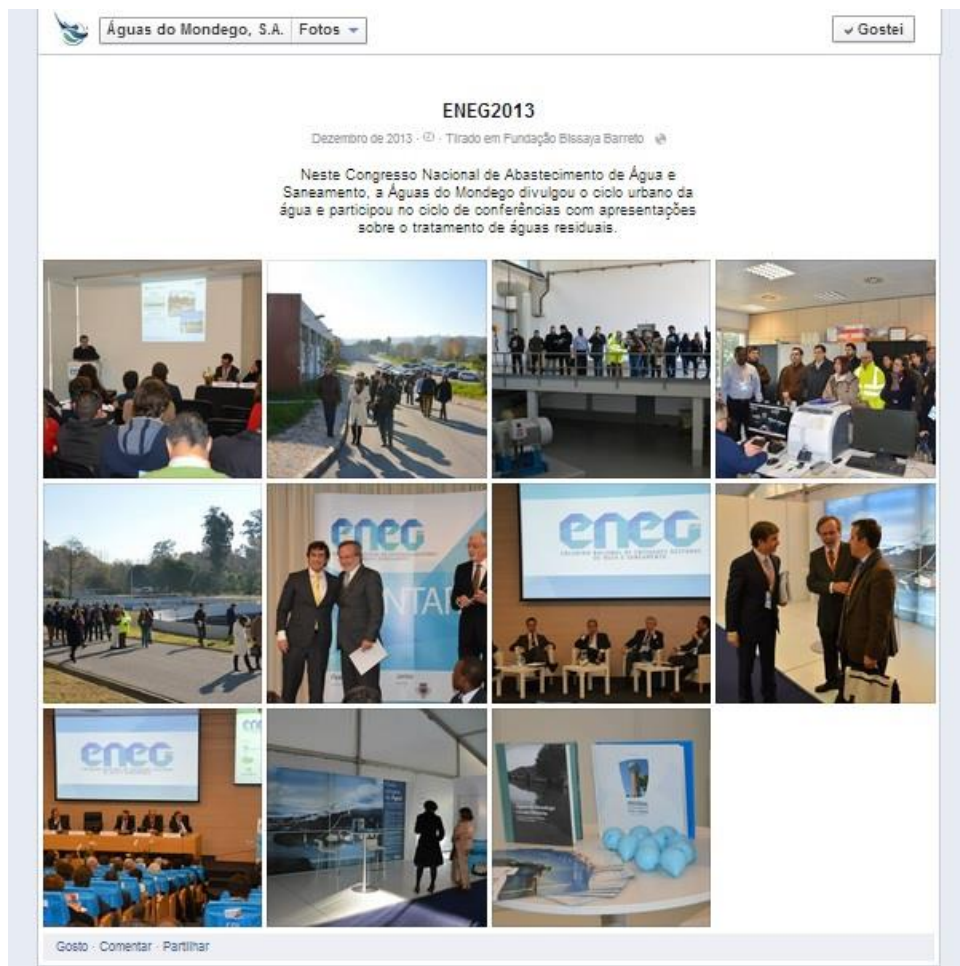


Figura 35. Álbum de fotografias com os vários pontos de presença da empresa no ENEG.

¹⁰⁶ Acrónimo para Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento.

- Divulgação da participação da Águas do Mondego no ENEG no *site*

ENEG 2013 contou com 450 participantes

09-12-2013



Neste Congresso Nacional de Abastecimento de Água e Saneamento, a Águas do Mondego divulgou o ciclo urbano da água e participou no ciclo de conferências com apresentações sobre o tratamento de águas residuais.

O Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento (ENEG) teve lugar em Coimbra, de 3 a 6 de dezembro. Na Fundação Bissaya Barreto, marcaram presença 450 participantes, um número que superou as expectativas da organização.



Figura 36. Visualização da notícia sobre a participação da Águas do Mondego no ENEG no *site*.

ENEG 2013 contou com 450 participantes

Evento nacional reuniu em Coimbra as entidades gestoras da água e saneamento.

Neste Congresso Nacional de Abastecimento de Água e Saneamento, a Águas do Mondego divulgou o ciclo urbano da água e participou no ciclo de conferências com apresentações sobre o tratamento de águas residuais.

O **Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento (ENEG)** teve lugar em Coimbra, de 3 a 6 de dezembro. Na Fundação Bissaya Barreto, marcaram presença **450 participantes**, um número que superou as expectativas da organização.

A **Águas do Mondego (AdM)** fez parte deste evento também como **entidade de acolhimento**, tendo sido responsável pela realização de visitas técnicas à ETA da Boavista e à ETAR do Choupal. No último dia, 6 de dezembro, os participantes ficaram a conhecer as duas principais infraestruturas do Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais do Baixo Mondego-Bairrada.

À data da gala e da atribuição dos prémios “Tubos de Ouro”, na quarta-feira, 4 de dezembro, a AdM foi agraciada com uma **menção honrosa** no âmbito da “**Melhor informação institucional e empresarial**”, pelo livro *Águas do Mondego e a sua História – Tradição e Inovação na captação e tratamento de água*, lançado a 19 de novembro.

Sob o tema geral *Inovação, Internacionalização e Informação como Fatores de Sustentabilidade do Setor*, segundo a organização, «o ENEG 2013 recebeu representantes do Brasil, de PALOP (Angola, Cabo Verde e Moçambique) e Holanda e de diversas organizações nacionais e internacionais ligadas ao setor da água e saneamento».

Levado a cabo pela Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem de Águas (APDA), o evento fica marcado por números positivos:

- 450 participantes;
 - 124 comunicações;
 - 7 temas técnicos;
 - 7 mesas redondas;
 - 40 especialistas convidados;
 - 11 *business meetings*;
 - exposição de equipamentos, produtos e serviços (28 expositores, 1 camião de demonstração e 150 pessoas);
 - entrega dos prémios “Tubos de Ouro” (vencidos pela Águas de Coimbra);
 - Campeonato Nacional de Montagem de Ramais em Carga – *Pipe Contest* Portugal 2013.
- (fonte: APDA)*

Ao longo dos três dias de **exposição**, a AdM apresentou o **ciclo urbano da água** em Coimbra, num *stand* conjunto com a Águas de Coimbra. O ENEG 2013 marcou ainda o fim de um ano de comemorações dos 25 anos da APDA.



Figura 37. Visita à ETA da Boavista.



Figura 38. Visita à ETAR do Choupal.

Anexo VII

► Trabalhos no âmbito da ação solidária dos *Craques da Roda Pedaleira*

Caras e caros colegas,

O Natal está aí à porta e, mais uma vez, a *Águas do Mondego* associa-se aos Craques da Roda Pedaleira (Associação de Ciclistas do Centro) em mais uma ação solidária e, também, de promoção de hábitos de vida saudáveis.

Assim, estamos todos convidados a participar no passeio de bicicleta dos “Pais Natais Solidários”, levado a cabo pela associação no dia 15 de dezembro, domingo, onde serão recolhidos bens a distribuir pelas seguintes instituições:

- Hospital Pediátrico de Coimbra;
- Centro de Acolhimento do Loreto;
- ADAV (Associação de Defesa e Apoio da Vida);
- Colégio dos Órfãos de São Caetano;
- Casa de Infância Elísio de Moura.

No Espaço Social, até ao **dia 13 de dezembro**, procedemos à recolha de alimentos, produtos de higiene pessoal, fatos de treino, sapatilhas, medicamentos, material escolar... Estes bens serão também entregues às instituições no dia do passeio, do qual todos nós podemos fazer parte.

Este ano, vamos oferecer bondade às pessoas à nossa volta. Participem!

Figura X. Texto do *email* enviado internamente para divulgação da iniciativa da *Roda Pedaleira*.

Natal Solidário AdM 2013

O Natal está a chegar... Enquanto empresa socialmente responsável, a *Águas do Mondego* associa-se uma vez mais à **Roda Pedaleira** numa **ação de solidariedade**, com vista a angariar bens para as seguintes instituições:

Instituição	Bens
Hospital Pediátrico de Coimbra	➤ Alimentos
Centro de Acolhimento do Loreto	➤ Produtos de higiene pessoal
ADAV (Associação de Defesa e Apoio da Vida)	➤ Fatos de Treino
Colégio dos Orfãos de São Caetano	➤ Sapatilhas
Casa de Infância Elísio de Moura	➤ Medicamentos
	➤ Material Escolar
	➤ ...

Os donativos deverão ser entregues até ao dia 13 de dezembro

No dia **15 de dezembro**, domingo, estamos todos convidados a participar no passeio de bicicleta dos "Pais Natais Solidários" dos Craques da Roda Pedaleira e a ajudar na distribuição dos bens recolhidos.

COLOQUE AQUI OS PRODUTOS



Figura 39. Cartaz colocado no Espaço Social da empresa, junto a uma caixa recoletora.

Anexo VIII

► Convite para o Natal 2013 da Águas do Mondego – Comparação

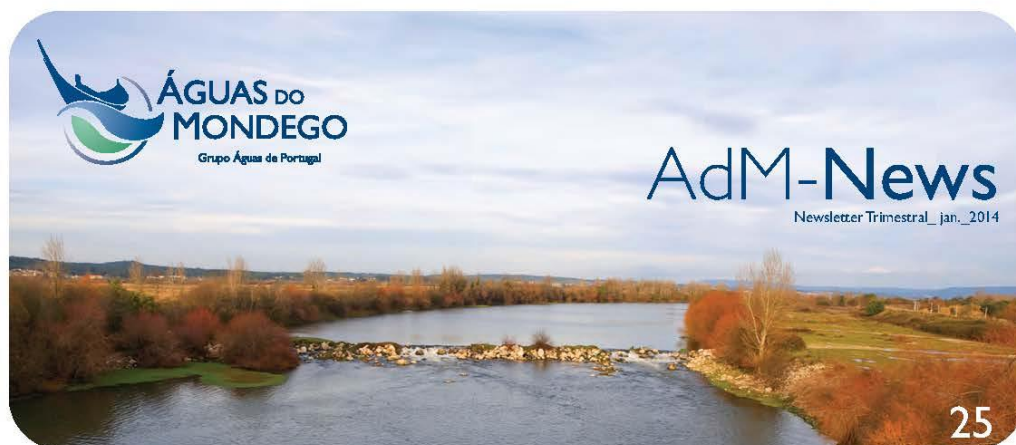
Jantar de Natal da Águas do Mondego

Proposto	Final
<p>Caras e caros colegas,</p> <p><i>«Quando se vê, já são seis horas! Quando se vê, já é sexta-feira! Quando se vê, já é Natal...»</i> (Leticia Correa)</p> <p>A Administração convida todos os colegas e colaboradores da <i>Águas do Mondego</i> a marcarem presença no Jantar de Natal da empresa, no dia 20 de dezembro, sexta-feira, pelas 20 horas.</p> <p>O nosso Jantar de Natal terá lugar no restaurante <i>Tertúlia de Sabores</i>, na Quinta das Lágrimas, onde também teremos troca de prendas (até 5€) para quem quiser.</p> <p>Agradece-se a inscrição de todos, até sexta-feira, 13 de dezembro, na lista que estará no Espaço Social.</p> <p>Serve ainda este <i>e-mail</i> para comunicar que a Festa de Natal das crianças decorre também no Espaço Social, no dia 21 de dezembro, a partir das 15 horas. Segue em anexo o convite.</p>	<p>Caras e caros colegas,</p> <p>A Administração convida todos os colaboradores da <i>Águas do Mondego</i> a marcarem presença no Jantar de Natal da empresa, no dia 20 de dezembro, sexta-feira, pelas 20 horas.</p> <p>O nosso Jantar de Natal terá lugar no restaurante <i>Tertúlia de Sabores</i>, na Quinta das Lágrimas, onde também teremos troca de prendas (até 5€) para quem quiser (o sorteio do amigo secreto será feito posteriormente).</p> <p>Agradece-se a inscrição de todos, até esta sexta-feira, 13 de dezembro, na lista que estará no Espaço Social.</p> <p>Nesse mesmo dia, 20 de dezembro, convidamos, também, todos os colegas a virem levantar o seu cabaz de Natal. <i>Agradecia que se dirigissem ao meu gabinete para levantar o cabaz.</i></p> <p>Serve ainda este <i>e-mail</i> para <i>comunicar</i> que a Festa de Natal das crianças decorre também no Espaço Social, no dia 21 de dezembro, a partir das 15 horas, com animação e entrega de prendas aos filhos/filhas, até 12 anos.</p>

► Convite para a Festa de Natal das crianças



Figura 40. Convite proposto e aprovado para a Festa de Natal das crianças da Águas do Mondego.



Mensagem da Administração

Neste princípio de ano, quero, de uma forma muito objetiva, partilhar convosco algumas preocupações e metas que importa atingir para que a Empresa se mantenha com a estabilidade que a tem caracterizado.

De facto, temos-nos mantido durante os últimos anos como uma empresa sem grandes problemas – pelo menos sem problemas que não possamos resolver. A faturação tem vindo a aumentar, os resultados têm sido sempre coerentes com o que seria de esperar e, não fosse algum atraso no plano de investimentos por motivos sobejamente conhecidos, poderia dizer-se que temos cumprido com acerto que foram os objetivos que presidiram à criação da Águas do Mondego.

Durante este ano temos alguns desafios importantes. O início e conclusão das obras de abastecimento ao Município de Leiria, que permitirão criar os excedentes financeiros para o pagamento da nossa dívida à Banca, a integração das captações do Ansião, já por demais adiantada e, se para isso existirem as autorizações necessárias, a realização de alguns investimentos pendentes na área do tratamento de águas residuais. Para além disto, cada vez é mais importante a produtividade na exploração das infraestruturas e a sua manutenção, sendo certo que os meios humanos se manterão exíguos, continuando a haver necessidade de manter colaboradores oriundos de empresas fornecedoras de mão-de-obra, enquanto se não encerra, em definitivo, o dossiê da agregação da AdM com a SIMRIA e a SIMLIS.

Um outro motivo de preocupação, e também um desafio importante, é a operação das infraestruturas que até maio de 2013 estavam a ser exploradas por uma entidade externa. Verifica-se hoje uma grande degradação nos equipamentos dessas infraestruturas (das quais a ETAR do Choupal é a mais relevante), obrigando-nos a investimentos que não seriam necessários no imediato...

Correndo o risco de me repetir não posso deixar de sublinhar que, sendo natural alguma tensão entre a área de exploração e a manutenção, ambas com défice de meios, será muito importante desenvolver processos e rotinas que permitam a melhor produtividade possível num contexto de contenção de custos. Isso compete aos responsáveis, a todos os responsáveis desses setores. Desde logo aos Diretores.

Nelson Geada
Presidente do Conselho de Administração

Agregação prevista para 2014 AdM, SIMLIS e SIMRIA vão dar lugar à Águas do Centro Litoral

A AdM recebeu, no passado dia 12 de dezembro, o administrador da AdP, Eng.º Fernandes Thomaz, que explicou o **ponto de situação da agregação**. Hoje, segundo palavras do Ministro do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, a privatização parece ser uma carta fora do baralho, apenas falamos em fusões/ agregações. O administrador da AdP acredita que a **agregação das três empresas (AdM, SIMLIS e SIMRIA)** dar-se-á no início do quarto trimestre de 2014.

Neste momento, todos os estudos foram feitos e a AdP já entregou ao Governo a sua resposta relativamente ao parecer da ERSAR. Esses mesmos estudos serão posteriormente enviados, para análise, para os Municípios. No entanto, o parecer dos Municípios não é vinculativo.

O próximo passo, caso os estudos sejam aprovados pelo Governo e pela ERSAR, é a publicação de um Decreto-Lei que será aprovado em Conselho de Ministros e seguirá para o Presidente da República, que terá 30 dias para se pronunciar.

A nível interno, e após a devida aprovação dos estudos, será criada uma Comissão de Agregações, com apoio de consultores externos. Esta Comissão será o elo de ligação entre as três empresas e a AdP. Mas caso este canal de comunicação falhe, a AdP e, mais precisamente, o Eng.º Fernandes Thomaz estará disponível para responder a qualquer questão.

"Vai haver mudanças, mas também oportunidades", afirmou o administrador da AdP, apelando à união de todos os colaboradores neste novo processo.



SA 8000 5ª Auditoria de acompanhamento de Responsabilidade Social na AdM

A APCER realiza, nos próximos dias 29 e 30 de janeiro, a 5ª auditoria de acompanhamento em matéria de Responsabilidade Social (SA8000:2008).



Celebrou-se o São Martinho Com castanhas e vinho!

No calor que a tradição promete sempre, a AdM festejou o magusto com os trabalhadores, no Espaço Social, a 12 de novembro. Além das tradicionais castanhas assadas, a sabedoria popular também fez parte da comemoração, com os presentes a serem convidadas a completar Provérbios de São Martinho. A festa continuou, menos tradicional, com karaoke, onde alguns colaboradores tentaram dar prova de talento. O importante foi participarem!

AdM apoia Banco Alimentar Colaboradores puseram “mãos à obra”

No âmbito da Responsabilidade Social da AdM, alguns colaboradores da empresa participaram na iniciativa do Banco Alimentar Contra a Fome de Coimbra, promovida no fim-de-semana do dia 1 de dezembro, e trabalharam lado a lado com os voluntários da entidade.

A AdM participou na triagem e armazenagem dos géneros alimentícios que o Banco Alimentar recolheu durante a campanha de fim-de-semana.



“Mais uma” Roda Pedaleira Ação social de Natal

Neste Natal, a AdM juntou-se uma vez mais à Associação de Ciclistas do Centro, os “Cracues da Roda Pedaleira”, para enriquecer o Natal dos beneficiários de várias instituições de beneficência de Coimbra.

Encanto empresa socialmente responsável, a AdM propôs a todos os colaboradores que reunissem, no Espaço Social, alimentos, produtos de higiene pessoal, fatos de treino, sapatilhas, material escolar, medicamentos e todos os bens essenciais possíveis.

No dia 15 de dezembro, a “Roda Pedaleira” levou a cabo o 8.º Natal Solidário, tendo realizado um passeio de bicicleta pelas várias entidades apoiadas. Vestidos a rigor, os pais natais ciclistas distribuíram as ofertas nas instalações do Hospital Pediátrico de Coimbra, Centro de Acolhimento do Loreto, ADAV (Associação de Defesa e Apoio da Vida), Colégio dos Órfãos do São Caetano e Casa de Infância Elísio de Moura.

SST Prevenção na AdM

Os Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) da Cruz Branca pretendem prevenir os acidentes na AdM, proporcionando, por exemplo, várias ações de formação, como foi o caso em novembro da formação sobre Agentes Biológicos, realizado pela medicina do trabalho. Neste 1.º trimestre estão previstas outras ações que pretendem dotar os colaboradores de conhecimentos sobre o que é a segurança no trabalho.

A par das formações, os SST visitam regularmente as infraestruturas da AdM para avaliar as condições de trabalho existentes. No último trimestre, realizaram também medições de exposição ao ruído laboral, sendo os resultados divulgados aos colaboradores durante este 1.º trimestre de 2014.

Para uma melhoria contínua, os SST solicitam a todos os colaboradores o preenchimento do Im.147 – Ficha de incidente. Assim, será possível analisar as causas e melhorar as condições de trabalho de todos.

SRE SIMRIA e SIMLIS apoiam unidade orgânica

Após a saída da Rita Costa do SRE, e tendo em vista a agregação entre a AdM, a SIMLIS e a SIMRIA, a Administração da AdM convidou os responsáveis de área das duas outras empresas para dar apoio nesta unidade orgânica. Assim, Elizabeth Guerra (SIMLIS) e Paulo Vieira (SIMRIA) são os novos responsáveis pelo SRE da AdM e estão na sede uma vez por semana.

Natal AdM 2013 Miúdos e graúdos fizeram a festa

Os colaboradores da AdM celebraram este Natal no dia 20 de dezembro, num jantar oferecido pela Administração. A festa ficou marcada pela presença de muitos colegas e pela troca de prendas “secretas”, que divertiu todos quantos participaram.

O presidente do Conselho de Administração, Eng.º Nelson Geada, deixou aos trabalhadores a habitual mensagem de Natal, com votos de felicidades para todos e de muito trabalho para o ano que vem. Ao longo do dia, decorreu ainda a distribuição dos cabazes de natal, que incluíram os tradicionais sabores da época e um cartão de Boas Festas.

No dia 21 de dezembro, o Espaço Social deu lugar à alegria das crianças e à concretização dos típicos desejos do Natal. Os filhos dos colegas da AdM enfeitaram os seus bolos com figuras de estrelas e pinheiros, pintaram imagens de Natal e foram pintados para se tomarem os heróis de que mais gostam.

Depois da visita do palhaço Hortaliça, que arrancou ainda mais sorrisos, o Pai Natal chegou de surpresa e distribuiu as prendas.



Águas do Mondego e a sua História Um livro «singelo»

A Águas do Mondego apresentou, a 19 de novembro, o seu livro *Águas do Mondego e a sua História – Tradição e Inovação na captação e tratamento de água*, no Museu Nacional de Machado de Castro. Este estudo, do Professor Amado Mendes, pretende contribuir para o Conhecimento sobre a evolução da gestão e governança dos recursos hídricos em Coimbra e na região Centro.

Nas palavras do Eng. Nelson Geada, trata-se de um livro «singelo», que, tratando da essencialidade da água, dá a conhecer «a qualquer público», ao longo de seis capítulos, o papel fulcral do rio Mondego; a evolução dos sistemas de abastecimento; a própria AdM, o seu funcionamento e evolução; a Estação de Tratamento de Água da Boavista, enquanto coração do Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais do Baixo Mondego-Bairrada; a riqueza de uma Cultura de Empresa consolidada; e a responsabilidade da AdM também para com a Educação Ambiental.

O evento, que homenageou também o falecido Eng.º Paulo Canha, ficou marcado pela colaboração inédita da cooperativa de teatro Bonifrotos na atuação da Casa de Fado de Coimbra *Fado ao Centro*. Ao som do fado *Nasce na Estrela o Mondego*, de Lucas Junot, ouviu-se a declamação da *Lenda do Mondego*, assumindo também lugar nesta cerimónia a tradição de Coimbra.



AdM integrou ENEG 2013 Evento contou com 450 participantes

A organização do Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento (ENEG) viu as expectativas superadas ao marcarem presença no evento, em Coimbra, 450 pessoas. A AdM fez parte da iniciativa, apoiando na organização e participando nas várias "frentes" deste ENEG 2013, divulgando também, ao longo dos seus três dias de exposição, de 3 a 6 de dezembro, o ciclo urbano da água.

O programa, com o tema geral de *Inovação, Internacionalização, e Informação como Fatores de Sustentabilidade do Setor* incluiu ainda um ciclo de conferências, do qual fizeram parte apresentações da AdM sobre o tratamento de águas residuais.

O livro da AdM mereceu também destaque no ENEG 2013, tendo recebido uma menção honrosa na categoria de "Melhor informação institucional e empresarial", aquando da gala do evento e da entrega dos "Tubos de Ouro", no dia 4 de dezembro.

O último dia ofereceu aos participantes visitas culturais, pela cidade de Coimbra, e técnicas, pelas quais a AdM deu a conhecer a ETA da Boavista e a ETAR do Choupal. Os visitantes auscultaram assim os dois corações, do abastecimento de água e do saneamento de águas residuais, do Sistema Multimunicipal do Baixo Mondego-Bairrada.

Janeiro

Ciclo de Seminários sobre Condutas de Grande Diâmetro e Órgãos Hidráulicos"
 Data: 22 de janeiro
 Local: Anfiteatro do Departamento de Ambiente e Ordenamento da Universidade de Aveiro
 Informações: www.simria.pt

Auditoria SA 8000
 Data: 29 e 30 de janeiro
 Local: Águas do Mondego

Feveiro

Curso "Abastecimento de água e saneamento nos PALOP: problemas, desafios e discussão de soluções"
 Data: 13 e 14 de fevereiro
 Local: Instituto Superior Técnico, Lisboa

Seminário "Remoção de Nutrientes em Estações de Tratamento de Água Residual Urbana"
 Data: 26 a 28 de fevereiro
 Local: Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente – FCT/UNL

Março

(Re)Pensar o ecovvalor das embalagens
 Data: 5 de março
 Local: Auditório da Biblioteca FCT/UNL Monte da Caparica

12.º Congresso da Água/ 16.º Encontro Nacional de Engenharia Sanitária (ENASB)/ XVI Simpósio Luso-Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental (SILUBESA)
 Data: 5 a 8 de março
 Local: Centro de Congressos de Lisboa
 Informações: www.aprh.pt e www.apesb.org

Dia Mundial da Água
 Data: 22 de março
 Este ano a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu como tema do Dia Mundial da Água a **Água e Energia**.

