

ATAS

Proceedings

2014 JULY 10-11
UNIVERSITY OF ÉVORA



20TH APDR CONGRESS

RENAISSANCE OF THE REGIONS OF SOUTHERN EUROPE

ISBN 978-989-8780-01-0

20TH APDR CONGRESS

'Renaissance of the Regions of Southern Europe'

The 20th APDR Congress has the main theme of Renaissance of the Regions of Southern Europe. In the recent years, the southern Europe countries experienced, particularly aggravated, the economic crisis that affected much of the western world. This crisis has thus helped to exacerbate the existing inequalities between the North and South of Europe. After several decades away from levels of development and economic growth recorded elsewhere and the considerable efforts in terms of regional development policies, the southern regions of Europe need to find your way. Thus, this Congress will seek to answer the following questions: What conditions are necessary for the economic revival of southern Europe? What is wrong in regional development policies pursued so far? How can countries of southern Europe to improve their levels of development? The boundary between Europe and the Mediterranean is a threat or an opportunity? How can Southern Europe take advantage of the connection to the South Atlantic?

The 2014 APDR Congress will work through plenary sessions, conferences and round tables, workshops and parallel sessions. Parallel sessions will include: i) abstracts submitted to Regular Sessions (RS), proposed by the organization; and ii) abstracts submitted to Special Sessions (SS), proposed by participants and discussion topics included in workshops proposed by the participants.

We wish you a good Conference!

Maria Conceição Rego (Local organizer Chair) and *Tomaz Dentinho* (APDR Chair)

Organization



Committees

Scientific Committee

Francisco Carballo-Cruz (U Minho)
 Gertrudes Guerreiro (U Évora)
 Isabel Mota (U Porto)
 Isabel Ramos (U Évora)
 José Cadima Ribeiro (U Minho)
 José Pedro Pontes (UTL)
 José R. Pires Manso (U Beira Interior)
 José Silva Costa (U Porto)
 Leonor Silva Carvalho (APDEA/ U Évora)
 Lina Jan (CCDRA)
 Luísa Carvalho (IP Setúbal)
 Marcos Olímpio Santos (U Évora)
 Maria da Conceição Rego (U Évora)
 Maria Manuel Serrano (U Évora)
 Miguel Márquez Paniagua (AEER/U Extremadura)
 Paula Cristina Remoaldo (U Minho)
 Paulo Neto (U Évora)
 Pedro Nogueira Ramos (U Coimbra)
 Regina Salvador (UNL)
 Rui Nuno Baleiras (U Minho)
 Sandra Saúde (IP Beja)
 Saudade Baltazar (U Évora)
 Tomaz Ponce Dentinho (U Açores)

Organizing Committee

Ângela Pacheco (CEFAGE-UE)
 Conceição Rego (UE) – Local Chair
 Elisabete Martins (APDR)
 Gertrudes Guerreiro (UE)
 Isabel Ramos (UE)
 Leonor Silva Carvalho (UE)
 Lina Jan (CCDRA)
 Marcos Olímpio Santos (UE)
 Maria Manuel Serrano (UE)
 Paulo Neto (UE)
 Saudade Baltazar (UE)
 Tomaz Dentinho (UAC/APDR)

Conference Sponsors



[1080] EVIDÊNCIAS DA CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE NAS AUTARQUIAS PORTUGUESAS

Helena Saraiva¹, Vítor Gabriel²

1 helenasaraiva@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda, Unidade para o Desenvolvimento do Interior, Portugal.*

2 vigab@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda, Unidade para o Desenvolvimento do Interior, Portugal.*

** PEst-OE/EGE/UI4056/2014 – projeto financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)*

RESUMO. Na última década produziu-se uma das maiores mudanças da história da Administração Pública (AP) portuguesa. Este processo de mudança ancorou-se no conceito da modernização administrativa, envolvendo novas orientações organizativas, novos valores institucionais e novas formas de prestação dos serviços públicos, com recurso a metodologias de gestão, inicialmente oriundas do setor privado da economia. As iniciativas de modernização relacionam-se com objetivos de simplificação, eficiência e transparência, no sentido de prestar melhores serviços aos cidadãos-clientes. Estes objetivos podem ser consubstanciadas através de abordagens de Gestão da Qualidade, conceito este centrado na focalização nas necessidades do cliente, no envolvimento e *empowerment* das equipas e na filosofia da melhoria contínua. Assim, a Gestão da Qualidade tem sido uma preocupação recorrente dos Governos e a implementação de sistemas deste género tem vindo a ser encarada como um processo de promover a inovação e a modernização na AP. O presente *paper* efetua uma análise da evolução em Portugal de uma das formas de implementar um sistema de Gestão da Qualidade: o processo de certificação. A análise abrange um período de dez anos, apreciando-se a evolução da situação correspondente à certificação nas Câmaras Municipais através da diferença de proporções médias. A questão de investigação relaciona-se com a perceção da existência de diferenças de empenhamento no processo de certificação por parte das autarquias portuguesas, quer a nível geográfico, quer a nível da densidade populacional. De entre os resultados principais da análise efetuada destacam-se as fortes assimetrias regionais, assim como o relacionamento entre a dimensão das autarquias e o processo de certificação.

Palavras-chave: autarquias, administração pública, gestão da qualidade, modernização.

EVIDENCES ON QUALITY CERTIFICATION IN THE PORTUGUESE MUNICIPALITIES

ABSTRACT. The last decade has produced one of the biggest changes in the history of Portuguese Public Administration (PA). This process of change was anchored on the concept of administrative modernization, involving new organizational guidelines, new values and new institutional ways of providing public service, currently using management methods originally derived from the private sector of the economy. Modernization initiatives relate the aims of simplicity, efficiency and transparency to provide better services to citizens-clients. These goals can be attained through approaches of Total Quality Management, a concept focused on customer's needs, the involvement and empowerment of teams and the philosophy of continuous improvement. Thus, many times Quality Management has been a concern to governments, and the implementation of this kind of systems is seen as a process to promote innovation and modernization in PA. This paper conducts an analysis of the developments held in Portugal on the Quality Management System implementation: the certification process. The analysis covers a period of ten years, appreciating the evolution of the situation in Municipalities using the difference of average proportions. The research question relates to the perception of differences in the commitment to the process by the Portuguese authorities, either geographically or in terms of population density. From among the key results of the undertaken review stands out the heavy regional asymmetries, as well as the relationship between the dimension of local authorities and certification process.

Keywords: modernization, municipalities, public administration, quality management.

1. Introdução

As diversas entidades que integram a administração pública enfrentam na atualidade inúmeros desafios no tocante quer à modernização do seu sistema de gestão, quer à comunicação dos resultados obtidos, e sua posterior transmissão aos seus utentes, enquanto utilizadores dos serviços por elas prestados ou, numa aceção mais recente, aos seus clientes.

Os *stakeholders* – no caso os utentes/clientes, famílias, beneficiários, empresas e o próprio Estado - são cada vez mais conhecedores e exigentes no que concerne à qualidade dos serviços, à rapidez na resolução dos seus problemas e aos custos dessas soluções. Este facto parece incentivar a evolução da tendência de encarar os utilizadores dos serviços prestados pelas referidas entidades como *clientes* na verdadeira aceção da palavra.

Assim, poderemos considerar que alguns dos objetivos das organizações públicas são muito semelhantes aos das organizações privadas - passando por melhorar e desenvolver os seus processos internos, conferindo

mais competências aos seus colaboradores, envolvendo-os numa cultura de participação ativa, tendo como finalidade a criação de mais valor para os clientes, o que finalmente se traduzirá em melhores resultados para a organização. Para prosseguir estes objetivos gerais, as políticas globais de modernização administrativa, encetadas no seio da União Europeia (UE), passam, entre outras soluções, por indicar os referenciais de Gestão da Qualidade como ferramentas de introdução de modernização e inovação nas práticas de gestão da AP.

De entre os vários referenciais existentes no âmbito da Gestão da Qualidade, no caso específico da AP, assumem especial relevância os sistemas de certificação da qualidade e a Estrutura Comum de Avaliação, vulgarmente designada por *Common Assesment Framework (CAF)*. De entre os dois modelos, o segundo é de mais difícil identificação, em termos de investigação, por corresponder a uma ferramenta de utilização interna e sem a vertente de comunicação externa inerente aos sistemas de certificação da qualidade. Assim, a escolha inerente ao referencial a estudar foi consequência natural das características de cada um deles, recaindo a escolha sobre o referencial que assume obrigatoriedade de comunicação ao exterior da organização que o implementa – neste caso através da via da certificação de sistemas de gestão da qualidade.

Por outro lado, o cenário atual em que as entidades da AP atuam, enquadrado na corrente dominante da Nova Gestão Pública, como modelo de gestão, agravado agora pelas condições de ajustamento orçamental decorrente dos elevados *déficits* públicos, é difícil de ser corretamente definido. Assim, o primeiro ponto do presente paper será dedicado à apresentação, de uma forma muito breve, da evolução da gestão da administração pública e respetiva modernização.

Em seguida, será apresentada uma breve evolução da adoção dos sistemas de gestão da qualidade por parte das entidades da AP, no ponto dois do trabalho desenvolvido.

No terceiro ponto será apresentada a análise efetuada sobre a evolução da situação em Portugal, relativamente ao número de autarquias certificadas, em termos de adoção de sistemas de Gestão da Qualidade.

Finalmente, serão apresentadas as conclusões da análise efetuada.

2. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A denominação Nova Gestão Pública ou *New Public Management* designa, sobretudo, os esforços levados a cabo nas últimas décadas do século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública, vigente até essa altura, consubstanciado no *Welfare State* (Hood, 1991).

Durante o século XX, o referido *Welfare State*, imperou na Europa desde a crise de 1929 até à década de oitenta, altura em que Margaret Thatcher, argumentando que o Estado tinha deixado de ter condições económicas para sustentar esse *status quo*, efetua uma reforma na AP do reino unido, abrindo assim caminho à corrente mais liberal, defensora da livre atuação do mercado devidamente regulado e da livre iniciativa da sociedade e dos cidadãos. As medidas implementadas por Margaret Thatcher, aliadas à crescente dificuldade que os Estados enfrentam para suportar os custos do estado providência, têm servido de argumento para que, nas últimas décadas, em diversos países, se tenha implementado o esforço de reduzir o peso do estado na economia, dando maior liberdade à atuação do mercado e dos próprios cidadãos, esperando simultaneamente que essa atuação fortaleça a economia e consequentemente produza maior riqueza para o próprio Estado.

No que concerne à modernização e à inovação, a mudança da gestão pública parece ter lugar de destaque, uma vez que a sua execução tem assumido impacto direto no bem-estar dos cidadãos, assim como ao nível dos custos de funcionamento da própria ação pública.

À luz das novas formas de gestão pública, em países considerados extremamente inovadores como é o caso da Inglaterra, Austrália, Nova Zelândia e Canadá, destaca-se o fato de que estes tornaram estratégico o tema da gestão na área da administração pública, inspirados pelos resultados e inovação no contexto do sistema económico. Reconheceram também que a gestão pública envolve não só mudar estruturas e sistemas, mas, principalmente, mudar as práticas. Redefiniram a articulação entre Estado e sociedade.

A Nova Gestão Pública, como modelo, assume-se como resposta à administração pública tradicional, baseada na noção de burocracia, definida por Max Weber. Este novo modelo envereda por uma via mais ativa, em torno da eficiência da administração pública.

O referido modelo é entendido, de uma forma geral, por um conjunto de práticas que se fundamentam na crença de que uma melhor gestão é a solução eficaz para um vasto conjunto de temas económicos e sociais (Pollitt, 1993). Segundo este autor, a referida crença parte do pressuposto que a obtenção do progresso social se relaciona com a obtenção de aumentos de produtividade continuados, recorrendo à aplicação de tecnologias de informação e comunicação; por outro lado, a utilização e exploração destas tecnologias implicam que a força de trabalho tenha ou obtenha as necessárias competências e que a gestão seja

encarada como uma função separada e distinta das demais dentro das organizações, dando assim lugar a uma gestão profissional e essencialmente realizada, através de delegação de desempenho e do correspondente aumento de responsabilidade, por parte dos gestores e/ou responsáveis dos serviços.

Guimarães (2000) assume a Nova Gestão Pública como a abordagem da competência e sugere que os pressupostos estão presentes em dois vetores essenciais: a prestação de serviços públicos teria como elementos base a qualidade, a eficiência e a efetividade; as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional, que implica a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho, com base em alianças e parcerias entre diferentes organizações, na organização matricial, em rede, por projeto e por processo, dando lugar a um modelo de gestão baseado na flexibilidade, em lugar de se fundamentar na hierarquia.

De acordo com Warrington (1997), os fundamentos da Nova Gestão Pública consistem na melhoria do desempenho, no aumento da eficiência, no combate à corrupção, na orientação para as necessidades dos cidadãos, na abertura à sociedade, na adoção de uma imagem mais transparente e idónea, na identificação e definição de competências e responsabilidades e na gestão eficiente dos recursos.

Em termos de inovação nos processos de gestão, este modelo baseia-se na utilização de ferramentas de gestão, provenientes da área das entidades privadas e do setor lucrativo, assim como na adoção de mecanismos de mercado, para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública. Diversos autores - Hood (1991), Pollitt (1993) e Denhardt e Denhardt (2003) - referem a este nível a introdução de novas práticas de gestão, no sentido de promover a necessária mudança nos sistemas de gestão, tais como: a clarificação e individualização das competências do gestor público, libertando a gestão pública das questões de confiança política e substituindo-a por uma gestão profissional; a introdução de medidas de avaliação de desempenho, com a consequente clarificação da missão dos agentes da administração pública; a maior ênfase na qualidade dos serviços prestados, passando a encarar-se o cidadão como cliente, promovendo-se a competição, para promover a eficiência, assim como a responsabilização e o *empowerment* dos responsáveis e colaboradores, entre outras.

Com efeito, de acordo com a revisão de literatura efetuada, os estudos organizacionais revelam que foi o setor privado que mais cedo despertou para a importância estratégica da inovação; o setor público administrativo teve de esperar pelas correntes teóricas acima identificadas, sendo aparente a contração do Estado perante a expansão dos mercados (Júnior *et al.*, 2013).

No entanto, na literatura são apontados também pareceres antagônicos a esta corrente aparentemente dominante: para Pollitt (1993) existem fatores incontornáveis de diferenciação entre os setores público e privado, que condicionam a aplicação de conceitos e técnicas oriundas do setor privado ao setor público, nomeadamente a questão da responsabilidade perante os representantes eleitos; a existência de objetivos e prioridades múltiplos e frequentemente conflitantes entre si; a ausência ou escassez de organizações em competição. Segundo o mesmo autor, estes fatores, entre outros, chegam a comprometer e a desvirtuar a aplicação das técnicas e métodos de gestão provenientes do setor privado.

No entanto, algumas das principais tendências verificadas em termos do funcionamento da atual AP, tais como as iniciativas de avaliação do desempenho e as de inovações, inserem-se num movimento mais amplo de mudança. De acordo com Moon e DeLeon (2001), a importância da inovação no setor público tem sido globalmente reconhecida quer no contexto europeu, quer no contexto americano, sendo que as organizações podem percorrer a senda da inovação por meio de implementação, adoção e utilização de novas práticas de gestão, a serem percebidas pelas partes interessadas da prestação do serviço. Modelos e metodologias de avaliação do desempenho organizacional no setor público fazem parte, portanto, dos esforços de institucionalização da Nova Gestão Pública. Gore (1996) associa esta corrente, no sentido em que foi desenvolvida nos EUA, à governação empreendedora da administração pública, a qual apresenta um novo contrato de funcionamento do serviço público e pretende alterar as rotinas da burocracia na direção da concretização de resultados prosseguidos: uma Gestão Pública que funcione melhor, a um custo menor e com capacidade de responder aos problemas.

Ainda segundo Bevir e Rhodes (2006), as reformas inovadoras na administração pública passam pela promoção da transparência e responsabilização, da capacitação e descentralização, da globalização, da definição de hierarquias adequadas e de uma cidadania ativa, da promoção de políticas baseadas em evidências e da adequada implementação, pela promoção do pluralismo e de um Estado mínimo, pela gestão de tipo empresarial, boa governação e pela consolidação de redes auto-organizadas.

Hamel (2007) refere que a inovação organizacional significa uma alteração substancial da forma de executar o trabalho da gestão, ou que modifica, significativamente, formas organizacionais de estrutura e função, de modo a melhorar o desempenho da organização.

Também Choi e Chang (2009) apontam como fatores determinantes da inovação o apoio à gestão, a disponibilidade de recursos e o apoio para a aprendizagem organizacional.

Neste contexto – tendo em conta as mudanças preconizadas pela Nova Gestão Pública – apresentam-se reunidas as condições para que a utilização de sistemas de gestão, tais como aqueles que reúnem as características dos sistemas de gestão da qualidade, apareça como solução natural para a inovação necessária nas entidades da Administração Pública.

3. A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na senda do contexto analisado no ponto anterior, surgem como solução, para o problema da introdução e da promoção de práticas de gestão de índole profissional na AP, os sistemas de gestão da qualidade. A inovação pressupõe a ambição da implementação de modelos de organizações de aprendizagem, da aposta em processos de melhoria contínua, ancorando-se na ideia da organização inteligente. A base estabelecida, em termos gerais, é a de que as organizações que se preocupam em acompanhar e medir o desempenho são, em princípio, orientadas para a inovação. Logo, os modelos de gestão dessas organizações poderiam fornecer indicadores de orientação para inovação, que poderiam ser válidos para organizações semelhantes (Júnior *et al.*, 2013). Este parece ser o modelo preconizado e colocado em prática nos países da UE.

Segundo Matas (2009), os cidadãos valorizam de forma positiva a gestão privada, associando-a à eficiência e eficácia, em contraponto à gestão pública, por eles vinculada à ineficácia e à ineficiência – neste sentido os cidadãos/utentes valorizam de forma positiva as estratégias das organizações da administração pública, que coincidam com práticas de carácter empresarial: estratégias de qualidade, de eficiência, tal como a aplicação das ISO, entre outras.

Apostar na qualidade, significa enveredar por uma política de eliminação de erros, disfunções e irracionalidades, que viabiliza maior satisfação dos clientes internos e externos da organização, assente numa utilização mais racional dos recursos. Permite ainda respostas mais rápidas e eficientes às solicitações dos cidadãos-clientes, de modo a agilizar processos, facilitar o acesso aos mesmos e proporcionar aumento dos padrões de satisfação. No panorama da administração pública, a administração local regista uma maior proximidade entre eleitos e administrados, pelo que as iniciativas levadas a cabo nas organizações autárquicas assumem um elevado impacto nos cidadãos e, por outro lado, também chegará mais facilmente a estas instituições o *feedback* e as contribuições ao nível da participação na cidadania, por parte dos cidadãos.

Ainda segundo Matas (2009), a administração local, e mais concretamente os municípios, têm optado por modificar os parâmetros organizacionais burocráticos por modelos de gestão de carácter empresarial. Exemplos desta transformação são, entre outros, a adoção de algumas estratégias de gestão oriundas das empresas, tais como a qualidade, a utilização das ISO's, a reengenharia, a utilização de quadros de controlo de gestão, etc.

Depois de um período introdutório das questões relacionadas com a Gestão da Qualidade na administração pública, verificou-se em Portugal, durante a década de noventa, o início de uma fase que se prolonga até à atualidade, em que a qualidade se foi sucessivamente difundindo entre as entidades da AP. É neste contexto que é criado o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, com o fim de promover o desenvolvimento da qualidade em serviços públicos. No mesmo ano, foi também publicado o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, que veio estabelecer medidas de modernização administrativa.

Com a instituição do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, pelo referido Decreto-lei n.º 166-A/99, o conceito de qualidade passa a ser definido, no seu art.º 3º, como “uma filosofia de gestão, que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”, evidenciando-se, em nosso entender a perspetiva das necessidades do cidadão-cliente e o recurso a sistemas de gestão, que permitam satisfazer essas necessidades, da forma mais racional possível.

Segundo Patrícia Sá (2002), são de evidenciar algumas observações nas autarquias que implementaram sistemas de gestão da qualidade, designadamente a existência de forte consciência da importância da adoção da gestão da qualidade; o facto das iniciativas, à data, serem relativamente recentes, baseando-se essencialmente na utilização das Cartas da Qualidade e formas simples de melhoria dos serviços, designadamente boas práticas de modernização administrativa; o facto de o Decreto-lei n.º 166-A/99 ter assumido um papel importante, despoletando iniciativas no domínio da qualidade - no entanto a sua não regulamentação levou a recorrer à certificação com base nas normas ISO; só posteriormente, ganhou relevo a autoavaliação com base no EFQM, na versão da CAF (*Common Assesment Framework*); de uma maneira geral, os processos da Qualidade reportavam-se apenas a uma área dos municípios, pois sendo as organizações multifacetadas e desenvolvendo grande variedade de funções, torna-se mais difícil a implementação generalizada.

A partir de 2002, a Direção-Geral da Administração Pública (DGAP), enquanto serviço responsável pela promoção da inovação e da qualidade na administração pública, desenvolveu um conjunto de iniciativas, entre as quais se destaca a utilização da CAF, para apoiar as organizações públicas da União Europeia, na compreensão das técnicas de gestão da qualidade, de modo a melhorarem o respetivo desempenho. Só a partir desta altura, aparecem, em pé de igualdade, os dois grandes referenciais ao nível dos sistemas de Gestão da Qualidade na AP: a CAF e a ISO 9001, nas suas sucessivas versões. Aqui assumimos a expressão igualdade em termos de facilidade de implementação nas entidades autárquicas, pois sendo o processo de certificação pela ISO apoiado por entidades externas especializadas, apesar de ter custos significativos, é mais facilmente utilizável que o sistema CAF – isto apesar de ao longo do tempo a DGAEP ter vindo a disponibilizar diversos materiais e ferramentas de apoio à implementação deste último.

Mais tarde, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho, determina a necessidade de se definirem objetivos no seio da AP, com o intuito de se elencarem as prioridades políticas, atendendo aos seus impactos na produtividade, na competitividade, na sustentabilidade das finanças públicas e na qualidade do serviço prestado.

É neste contexto, atendendo às especificidades da Administração Local, que surge o Concurso de Boas Práticas de Modernização Administrativa Autárquica, criado através do Despacho n.º 6480/2004, de 31 de dezembro, como forma de estimular as autarquias e suas associações a desenvolverem projectos de modernização autárquica, de premiar as boas práticas e de promover a qualidade, a excelência e a exemplaridade na Administração Local Autárquica.

Posteriormente, o Decreto-lei n.º 116/2007, de 27 de abril, instituiu a Agência para a Modernização Administrativa, com a missão de identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e, ainda, promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos.

De acordo com Rocha (2006), apesar das dificuldades inerentes à transposição dos sistemas da Gestão da Qualidade para a AP, a adoção deste tipo de políticas no serviço público trouxe vantagens, nomeadamente ao nível da enfatização do papel do cliente. Este passou a ser mais ativo na reivindicação dos seus direitos e na exigência da melhoria da qualidade da prestação do serviço público, forçando à mudança de comportamentos há muito institucionalizados.

A abordagem da Qualidade tem contributos específicos para o setor público, nomeadamente no que diz respeito à clarificação e reforço das preocupações com as características dos produtos e serviços, ao reforço do conhecimento e adequação das respostas às necessidades e expectativas dos destinatários, à fixação de objetivos da qualidade, integrados nos objetivos gerais de gestão, à identificação das causas internas e externas impeditivas de uma melhor qualidade e rentabilização de meios. Neste contexto, a Qualidade tem vindo a consolidar-se no seio da gestão pública, sendo já reconhecido o valor que ela pode acrescentar à sua atuação.

Assim, partindo da constatação da existência dos dois referenciais abordados e usados na AP Portuguesa, irá ser analisada, no próximo ponto deste *paper*, a evolução verificada ao longo da última década, relativamente à adoção pelas entidades autárquicas nacionais de um dos tipos de referencial – mais concretamente a certificação pela norma ISO 9001, nas suas sucessivas versões, em vigor desde 2000, nomeadamente as versões 2000, 2008 e 2011.

A implementação de sistemas de gestão da qualidade, em linha com a norma ISO 9001, constitui um processo voluntário, assente em motivações e objetivos específicos de cada entidade. Em Portugal, a certificação de entidades autárquicas locais teve início em 2003, com a certificação de serviços dos municípios de Pombal e de Oliveira de Azeméis (Sá e Sintra, 2008), duas entidades integradas nas NUTS III do Pinhal Interior e do Entre Douro e Vouga, as quais, sendo pioneiras, foram seguidas por diversas entidades, ao longo do período que medeia entre essa data e a atualidade.

Com o objetivo de analisar a certificação da Qualidade nas autarquias portuguesas, foi desenvolvida uma análise empírica, cujos resultados são apresentados no próximo ponto.

4. ANÁLISE EFETUADA

4.1 Dados e metodologia

Os dados utilizados foram extraídos do Guia de Empresas Certificadas (GEC), que conta com a colaboração das várias entidades portuguesas ligadas à temática da certificação, tendo sido consideradas edições que cobrem o período compreendido entre 2005 e 2013. No ano de 2010 não foi efetuada a edição do GEC, pelo que no ano seguinte a informação é relativa ao biénio 2010-2011, não se revelando possível a individualização por cada um dos anos.

Com o objetivo de estudar o empenhamento das autarquias locais e identificar a existência de comportamentos heterogéneos entre estas, na adoção de processos de certificação da qualidade, quer em

termos de dimensão, quer em termos de localização territorial, analisa-se a evolução da proporção de autarquias envolvidas em processos de certificação e aplica-se o teste da igualdade de proporções. Considerou-se uma base territorial progressivamente mais desagregada, começando a abordagem empírica pela diferenciação dos Municípios, em função da densidade populacional, para de seguida o fazer através da nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos (NUTS II e NUTS III).

4.2 Resultados empíricos

Para analisar a evolução da proporção de Câmaras Municipais envolvidas em processo de certificação da qualidade, foi construída a Figura 1, tendo em consideração o critério da densidade populacional, definido a partir do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), de acordo com o qual um Município de elevada densidade populacional tem 50 ou mais habitantes por Km²; o inverso aplica-se para a baixa densidade. Todos os dados utilizados nas análises efetuadas e a seguir apresentadas foram recolhidos nos relatórios GEC, relativamente aos temas da certificação, e nas estatísticas do INE (2013), no caso da densidade populacional.

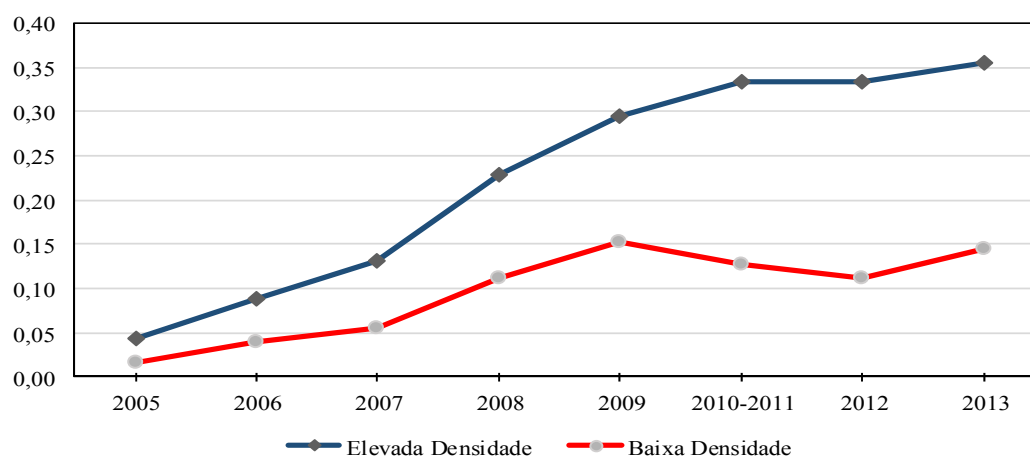


Figura 1: Evolução da proporção de Municípios com certificação versus densidade populacional

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados mostrados na Figura 1 permitem concluir que os Municípios caracterizados por elevada densidade populacional são, claramente, mais sensíveis à temática da certificação da qualidade. As percentagens que traduzem essa superioridade aumentaram ao longo do período analisado, correspondendo a praticamente o dobro das apresentadas pelos Municípios da outra categoria, em praticamente todo o intervalo de tempo considerado na análise.

Relativamente aos Municípios de baixa densidade populacional, embora as proporções tenham descrito uma tendência positiva até 2009, a partir daqui iniciaram um movimento contrário, para aumentarem ligeiramente no último ano analisado. Esta situação poderá, porventura, encontrar fundamentação no contexto nacional e local, financeiramente mais exigente para as autarquias, o que terá contribuído para secundarizar a certificação da qualidade face a outras opções políticas.

De modo a comparar, estatisticamente, as duas categorias de Municípios, foi construído o Quadro 1, que resume os resultados dos testes à igualdade de proporções, em cada um dos anos analisados.

Quadro 1: Testes à igualdade de proporções (densidade populacional)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2011	2012	2013
Elevada Densidade	1,348	1,622	2,153	2,626	2,900	4,087	4,444	4,102
Baixa ou Muito Baixa Densidade	(0,178)	(0,105)	(0,031)**	(0,009)***	(0,004)***	(0,000)***	(0,000)***	(0,000)***

Notas: Este quadro apresenta os resultados da estatística do teste de proporções e do respetivo *p-value* (entre parêntesis), para os níveis de significância de 5%** e de 1%***.

Fonte: Elaboração própria.

Se a comparação dos valores das percentagens, das duas categorias de Municípios, evidenciou a superioridade relativa das autarquias com maior densidade populacional, os resultados apresentados no Quadro 1 permitem reforçar essa ideia, em termos estatísticos. A partir de 2007, a superioridade das percentagens reportadas por estes Municípios não é apenas relativa, mas também estatística, ao nível de

significância de 5%. Tal situação poderá ser consequência de uma maior disponibilidade de recursos destas autarquias para a adoção de processos de certificação da qualidade, mas também de um maior esclarecimento face às vantagens que um processo desta natureza possa proporcionar no âmbito autárquico, ou até da percepção do maior grau de vantagem que as instituições de maior dimensão adquirem em termos de controlo de atividades e de gestão de processos, com a implementação de um sistema de certificação da qualidade.

Para uma análise mais pormenorizada, foi construída a Figura 2, baseada na nomenclatura NUTS II, a qual permite concluir que, em geral, os Municípios que integram as sete regiões apostaram de forma progressiva em processos de certificação da qualidade. Porém, importa sublinhar o facto de, em algumas regiões territoriais, esta ser uma aposta relativamente recente. Nos primeiros anos, até 2007, várias regiões, entre as quais as de Lisboa e do Algarve, não tiveram nenhum Município envolvido em processo de certificação. Neste sentido, o ano de 2008 acabaria por ser um momento marcante. Embora tendo despertado tardiamente para a certificação, estas duas regiões acabariam por desenvolver apostas mais fortes face às restantes. Em sentido contrário, nas regiões Autónomas dos Açores e da Madeira e, em especial, na NUT II do Alentejo a certificação não parece ser vista como uma prioridade política das respetivas autarquias.

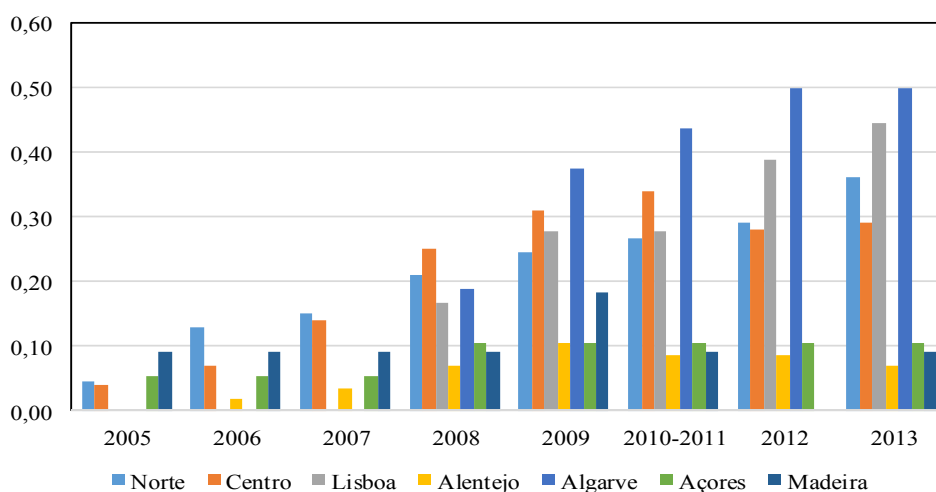


Figura 2: Evolução da proporção de Municípios com certificação (NUTS II)

Fonte: Elaboração própria.

Para uma análise mais refinada, foi construído o Quadro 2, que resume os resultados dos testes à igualdade de proporções das sete NUTS II.

Como já se tinha concluído atrás, as regiões dos Açores, da Madeira e do Alentejo reportaram proporções inferiores às das médias das restantes regiões, embora apenas para esta última a diferença tivesse revelado significância estatística. Tal aconteceu nos anos de 2006 e 2007, para o nível de significância de 10%, em ambos os casos; no ano de 2008, para o nível de significância de 5%, enquanto nos anos seguintes a significância ocorreu para o nível mais exigente de 1%.

Quadro 2: Teste à igualdade de proporções (NUTS II)

NUTS II	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2011	2012	2013
Norte/Restantes	0,736 (0,461)	2,138 (0,033)**	1,577 (0,115)	0,703 (0,482)	0,170 (0,865)	0,407 (0,684)	1,101 (0,271)	2,058 (0,040)**
Centro/Restantes	0,517 (0,605)	0,088 (0,930)	1,592 (0,111)	2,151 (0,031)**	2,089 (0,037)**	2,529 (0,011)**	1,035 (0,301)	0,563 (0,574)
Lisboa/Restantes	-0,801 (0,423)	-1,183 (0,237)	-1,463 (0,144)	-0,172 (0,864)	0,419 (0,675)	0,280 (0,779)	1,481 (0,139)	1,724 (0,085)*
Alentejo/Restantes	-1,549 (0,122)	-1,708 (0,088)*	-1,859 (0,063)*	-2,473 (0,013)**	-2,655 (0,008)***	-3,198 (0,001)***	-3,098 (0,002)***	-3,820 (0,000)***
Algarve/Restantes	-0,713 (0,476)	-1,054 (0,292)	-1,303 (0,193)	0,156 (0,876)	1,442 (0,149)	1,891 (0,059)	2,563** (0,010)	2,252 (0,024)
R. A. Açores/Restantes	0,512 (0,609)	-0,278 (0,781)	-0,718 (0,473)	-0,893 (0,372)	-1,394 (0,163)	-1,504 (0,133)	-1,449 (0,147)	-1,665 (0,096)*
R. A. Madeira/Restantes	1,114	0,305	-0,109	-0,796	-0,438	-1,241	-1,916	-1,359

	(0,265)	(0,761)	(0,913)	(0,426)	(0,661)	(0,215)	(0,055)*	(0,174)
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	---------

Notas: Este quadro apresenta os resultados da estatística do teste de proporções e do respetivo *p-value* (entre parêntesis), para os níveis de significância de 10%*, de 5%** e de 1%***.

Fonte: Elaboração própria.

A região Centro evidenciou superioridade estatística face à média das restantes seis, para o nível de significância de 5%, de 2008 a 2011, enquanto as regiões do Norte e de Lisboa o fizeram no ano de 2013, para os níveis de significância de 5% e 10%, respetivamente.

Nos anos mais recentes, a região NUT II que mais apostou na certificação da qualidade foi a do Algarve, evidenciando superioridade estatística a partir de 2011, para o nível de significância de 10% nesse mesmo ano e de 5% nos seguintes.

Para uma análise mais desagregada, recorreu-se à nomenclatura NUTS III, que cobre o território nacional com base em trinta sub-regiões.

As proporções relativas a cada uma dessas sub-regiões são mostradas no Quadro 3. Do conjunto, destacam-se de forma negativa as sub-regiões do Pinhal Interior Sul, da Cova da Beira e do Alentejo Litoral, por nenhum dos respetivos Municípios ter adotado o processo de certificação da qualidade, ao longo do período amostral considerado. Pouco expressivas foram, igualmente, as proporções evidenciadas pelas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, do Douro, das restantes regiões alentejanas, do Médio Tejo, da Lezíria do Tejo e da Beira Interior Norte, esta última com a particularidade de, a partir de 2009, ter começado a desinvestir na certificação da qualidade, tendo apenas 11% dos Municípios em certificação no ano de 2013, quando em anos anteriores chegou a ter 44% (2009) e 33% (2008 e 2010/11). Em sentido contrário, evidenciaram-se as regiões do Grande Porto, da Serra da Estrela, de Entre Douro e Vouga, do Cávado, do Ave, do Baixo Mondego, da Beira Interior Sul e do Algarve, por pelo menos metade dos respetivos Municípios ter apostado em processos de certificação. Igual destaque merece a região de Alto Trás-os-Montes, com uma proporção de 43% em 2013, embora o primeiro processo de certificação seja relativamente recente – ano de 2009.

Quadro 3: Proporção de Municípios com certificação (NUTS III)

NUTS III	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2011	2012	2013
Minho-Lima	0,00	0,20	0,10	0,20	0,10	0,20	0,20	0,20
Cávado	0,00	0,17	0,33	0,33	0,33	0,33	0,50	0,50
Ave	0,13	0,13	0,25	0,25	0,38	0,50	0,50	0,50
Grande Porto	0,11	0,33	0,44	0,56	0,56	0,56	0,56	0,67
Tâmega	0,07	0,07	0,07	0,20	0,27	0,27	0,40	0,40
Entre Douro e Vouga	0,20	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Douro	0,00	0,00	0,00	0,05	0,11	0,11	0,05	0,05
Alto Trás-os-Montes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07	0,07	0,43
Baixo Vouga	0,00	0,00	0,17	0,17	0,17	0,25	0,25	0,25
Baixo Mondego	0,00	0,00	0,38	0,38	0,50	0,50	0,50	0,50
Pinhal Litoral	0,40	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,20	0,40
Pinhal Interior Norte	0,07	0,14	0,14	0,43	0,43	0,50	0,50	0,43
Dão-Lafões	0,00	0,00	0,00	0,20	0,27	0,33	0,20	0,33
Pinhal Interior Sul	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serra da Estrela	0,00	0,00	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67
Beira Interior Norte	0,00	0,11	0,11	0,33	0,44	0,33	0,11	0,11
Beira Interior Sul	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50
Cova da Beira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oeste	0,00	0,00	0,00	0,08	0,25	0,33	0,33	0,25
Médio Tejo	0,10	0,10	0,20	0,10	0,20	0,20	0,10	0,10
Grande Lisboa	0,00	0,00	0,00	0,22	0,33	0,33	0,44	0,44
Península de Setúbal	0,00	0,00	0,00	0,11	0,22	0,22	0,33	0,44
Alentejo Litoral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alto Alentejo	0,00	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Alentejo Central	0,00	0,00	0,07	0,14	0,21	0,14	0,14	0,14
Baixo Alentejo	0,00	0,00	0,00	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Lezíria do Tejo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,09	0,09	0,00
Algarve	0,00	0,00	0,00	0,19	0,38	0,44	0,50	0,50
R. A. Açores	0,05	0,05	0,05	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
R. A. Madeira	0,09	0,09	0,09	0,09	0,18	0,09	0,00	0,09

Fonte: Elaboração própria.

De modo a formar conclusões mais robustas, foi construído o Quadro 4, que resume os resultados do teste da igualdade de proporções, entre cada sub-região e a média das restantes sub-regiões.

Das diversas sub-regiões NUTS III, que registaram proporções inferiores às das médias das restantes, apenas a sub-região do Alto Alentejo o fez, desde o ano de 2008, com significância estatística, ao nível de significância de 10% neste ano e de 5% nos anos seguintes. As restantes sub-regiões, com proporções abaixo da média, não evidenciaram diferenças com significado estatístico, para os diversos níveis de significância.

Quadro 4: Teste à igualdade de proporções (NUTS III)

NUTS III	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2011	2012	2013
Minho-Lima/ Restantes	-0,589 (0,556)	1,762 (0,078)*	0,028 (0,978)	0,180 (0,857)	-1,016 (0,310)	-0,349 (0,727)	-0,303 (0,762)	-0,482 (0,630)
Cávado/ Restantes	-0,453 (0,650)	1,021 (0,307)	1,968 (0,049)**	1,000 (0,318)	0,582 (0,561)	0,497 (0,619)	1,504 (0,133)	1,308 (0,191)
Ave/ Restantes	2,152 (0,031)**	1,171 (0,242)	2,259 (0,024)**	1,142 (0,254)	1,781 (0,075)*	2,763 (0,006)***	2,831 (0,005)***	2,568 (0,010)**
Grande Porto/ Restantes	1,351 (0,177)	3,317 (0,001)***	3,564 (0,000)***	2,997 (0,003)***	2,315 (0,021)**	2,181 (0,029)**	2,247 (0,025)**	2,759 (0,006)***
Tâmega/ Restantes	0,766 (0,444)	0,028 (0,978)	-0,412 (0,681)	0,222 (0,824)	0,309 (0,758)	0,183 (0,854)	1,485 (0,138)	1,202 (0,229)
Entre Douro e Vouga/ Restantes	2,131 (0,033)**	5,142 (0,000)***	3,941 (0,000)***	2,481 (0,013)**	1,942 (0,052)*	1,839 (0,066)*	1,873 (0,061)*	1,683 (0,092)*
Douro/ Restantes	-0,824 (0,410)	-1,186 (0,236)	-1,478 (0,139)	-1,480 (0,139)	-1,366 (0,172)	-1,477 (0,140)	-1,976 (0,048)**	-2,175 (0,030)**
Alto Montes/ Restantes	-0,702 (0,483)	-1,009 (0,313)	-1,258 (0,208)	-1,786 (0,074)*	-1,469 (0,142)	-1,557 (0,119)	-1,513 (0,130)	1,407 (0,160)
Baixo Vouga/ Restantes	-0,647 (0,517)	-0,931 (0,352)	0,825 (0,409)	-0,110 (0,913)	-0,560 (0,575)	0,027 (0,979)	0,081 (0,936)	-0,130 (0,897)
Baixo Mondego/ Restantes	-0,525 (0,600)	-0,755 (0,450)	2,683 (0,007)***	1,470 (0,142)	1,803 (0,071)*	1,683 (0,092)*	1,742 (0,081)*	1,516 (0,130)
Pinhal Litoral/ Restantes	4,675 (0,000)***	4,895 (0,000)***	3,821 (0,000)***	2,481 (0,013)**	1,951 (0,051)*	1,847 (0,065)*	-0,212 (0,832)	0,682 (0,495)
Pinhal Norte/ Restantes	0,842 (0,400)	1,211 (0,226)	0,587 (0,557)	2,500 (0,012)**	1,763 (0,078)*	2,250 (0,024)**	2,328 (0,020)**	1,407 (0,160)
Dão-Lafões/ Restantes	-0,727 (0,467)	-1,046 (0,295)	-1,304 (0,192)	0,222 (0,824)	0,309 (0,758)	0,797 (0,425)	-0,374 (0,708)	0,603 (0,547)
Pinhal Sul/ Restantes	-0,413 (0,680)	-0,594 (0,552)	-0,741 (0,459)	-1,051 (0,293)	-1,245 (0,213)	-1,290 (0,197)	-1,268 (0,205)	-1,358 (0,174)
Serra da Estrela/ Restantes	-0,319 (0,750)	-0,459 (0,646)	1,385 (0,166)	0,703 (0,482)	0,409 (0,682)	1,695 (0,090)*	1,737 (0,082)*	1,577 (0,115)
Beira Norte/ Restantes	-0,558 (0,577)	0,571 (0,568)	0,141 (0,888)	1,230 (0,219)	1,516 (0,130)	0,611 (0,541)	-0,920 (0,357)	-1,069 (0,285)
Beira Sul/ Restantes	-0,369 (0,712)	-0,531 (0,596)	-0,661 (0,508)	1,690 (0,091)	1,266 (0,205)	0,015 (0,988)	1,224 (0,221)	1,065 (0,287)
Cova da Beira/ Restantes	-0,319 (0,750)	-0,459 (0,646)	-0,572 (0,567)	-0,812 (0,417)	-0,961 (0,336)	-0,996 (0,319)	-0,979 (0,328)	-1,048 (0,294)
Oeste/ Restantes	-0,647 (0,517)	-0,931 (0,352)	-1,161 (0,246)	-0,879 (0,380)	0,136 (0,892)	0,710 (0,478)	0,770 (0,441)	-0,130 (0,897)
Médio Tejo/ Restantes	1,225 (0,221)	0,457 (0,647)	1,112 (0,266)	-0,660 (0,510)	-0,256 (0,798)	-0,349 (0,727)	-1,055 (0,291)	-1,209 (0,227)
Grande Lisboa/ Restantes	-0,558 (0,577)	-0,802 (0,422)	-1,000 (0,317)	0,347 (0,729)	0,716 (0,474)	0,611 (0,541)	1,455 (0,146)	1,228 (0,220)
Península de Setúbal/ Restantes	-0,558 (0,577)	-0,802 (0,422)	-1,000 (0,317)	-0,536 (0,592)	-0,083 (0,934)	-0,173 (0,862)	0,663 (0,507)	1,228 (0,220)
Alentejo Litoral/ Restantes	-0,413 (0,680)	-0,594 (0,552)	-0,741 (0,459)	-1,051 (0,293)	-1,245 (0,213)	-1,290 (0,197)	-1,268 (0,205)	-1,358 (0,174)
Alto Alentejo/ Restantes	-0,727 (0,467)	-1,046 (0,295)	-1,304 (0,192)	-1,851 (0,064)*	-2,193 (0,028)**	-2,273 (0,023)**	-2,233 (0,026)**	-2,392 (0,017)**
Alentejo Central/ Restantes	-0,702 (0,483)	-1,009 (0,313)	-0,335 (0,737)	-0,357 (0,721)	-0,176 (0,860)	-0,923 (0,356)	-0,873 (0,383)	-1,069 (0,285)
Baixo Alentejo/ Restantes	-0,675 (0,500)	-0,971 (0,332)	-1,210 (0,226)	-0,978 (0,328)	-1,365 (0,172)	-1,451 (0,147)	-1,408 (0,159)	-1,578 (0,115)
Lezíria do Tejo/ Restantes	-0,619 (0,536)	-0,890 (0,373)	-1,110 (0,267)	-1,575 (0,115)	-1,140 (0,254)	-1,221 (0,222)	-1,181 (0,238)	-2,034 (0,042)**
Algarve/ Restantes	-0,753 (0,452)	-1,083 (0,279)	-1,350 (0,177)	0,096 (0,924)	1,371 (0,170)	1,818 (0,069)*	2,498 (0,013)**	2,173 (0,030)**
R. A Açores/ Restantes	0,512 (0,609)	-0,225 (0,822)	-0,679 (0,497)	-0,861 (0,389)	-1,366 (0,172)	-1,477 (0,140)	-1,422 (0,155)	-1,639 (0,101)
R. A Madeira/ Restantes	1,114 (0,265)	0,356 (0,722)	-0,074 (0,941)	-0,773 (0,439)	-0,415 (0,678)	-1,221 (0,222)	-1,899 (0,058)*	-1,340 (0,180)

Notas: Este quadro apresenta os resultados da estatística do teste de proporções e do respetivo *p-value* (entre parêntesis), para os níveis de significância de 10%*, de 5%** e de 1%***.

Fonte: Elaboração própria.

Das sub-regiões com proporções acima da média, destacaram-se as do Baixo Mondego (2007, 2009, 2011 e 2012), do Pinhal Interior (2008 a 2012) e do Pinhal Litoral (de 2005 a 2011), por demonstrarem

superioridade estatística, para o nível de significância de 10%, embora em qualquer destes casos não se possa falar num processo ininterrupto de aposta na certificação.

Em termos gerais, as sub-regiões NUTS III que evidenciaram apostas mais determinadas na certificação da qualidade foram as de Entre Douro e Vouga e do Grande Porto, a primeira desde 2005 (ns 10%) e a segunda desde 2006 (ns 5%). A sub-região do Ave também registou um empenhamento acima da média das restantes sub-regiões (ns 10%), embora com algumas intermitências, já que nos anos de 2006 e 2008, a superioridade face à média não revelou significância estatística. Por seu lado, a sub-região do Algarve, embora tendo despertado mais tarde para a importância da certificação, evidenciou superioridade com significância estatística a partir de 2011 (ns 10%).

5. CONCLUSÕES

Na senda do movimento de certificação nos Municípios, será de esperar que a adoção destes sistemas, ao reforçar os mecanismos de acessibilidade, transparência e flexibilidade propostos pela Nova Gestão Pública, seja uma prática referencial, para conseguir as finalidades desejadas nos processos de modernização administrativa. Os pretendidos ganhos de eficácia e eficiência e a consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados, assim como o assumir definitivo do cidadão como um cliente, podem resultar da implementação do sistema de certificação da qualidade.

Parece evidente que no caso português existe já alguma sensibilidade para a importância do tema, apesar do empenhamento das autarquias, na adoção de processos de certificação da qualidade, ser caracterizado por elevada heterogeneidade, revelando-se a dimensão e a localização geográfica como fatores explicativos desse empenhamento. É de considerar ainda que, tendo em conta a análise empírica efetuada, os Municípios portugueses integrados em regiões com elevada densidade populacional mostram um empenhamento mais forte na certificação, verificando-se em diversas regiões/sub-regiões que a aposta na certificação é algo recente, mormente a partir de 2008.

As sub-regiões NUTS III de Entre Douro e Vouga e do Grande Porto evidenciaram apostas mais fortes na certificação da qualidade, desde o início do período considerado, enquanto a sub-região Grande Lisboa só efetuou esta aposta nos anos mais recentes. Em sentido oposto, surge a região NUT II do Alentejo, em que o empenhamento foi claramente mais fraco face ao das restantes regiões.

Em futuras investigações, será de analisar as causas e fatores explicativos destas assimetrias, que poderão estar baseadas em questões como: ideologia política versus opções de não adesão à corrente dominante da Nova Gestão Pública; razões de ordem financeira e de afetação de recursos - nomeadamente nas autarquias de menor dimensão; motivações principais para investir na Qualidade, tal como foi estudado por Sá (2002), considerando agora eventuais diferenças regionais na graduação dessas motivações; outro aspeto a considerar futuramente poderá ser o efeito do nível de desenvolvimento económico da região, em que os Municípios se inserem, enquanto fator explicativo da aposta na certificação.

Bibliografia

- CHOI, J.N., & CHANG, J.Y. (2009), "Innovation implementation in the public sector: an integration of institutional and collective dynamics", *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245-253.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2003), *The New Public Service: Serving, not steering*, London: M. E. Sharp.
- GEC (2005), (2006), (2007), (2008), (2009), (2010/11), (2012), (2013), *Guia de Empresas Certificadas*, Lisboa: CEMPALAVRAS - Comunicação Empresarial, Lda.
- GORE, A. (1996), *Reinvenção da Administração Pública*, Lisboa: Quetzal.
- GUIMARÃES, T. A. (2000), "A Nova Administração Pública e a abordagem da competência", *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140.
- HAMEL, G. (2007), *The Future of Management*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- HOOD, C. (1991), "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*, 68, pp.3-19.
- MATAS, C. R. (2009), "Evaluación de la innovación institucional y de gestión de las Administraciones Locales", *Revista Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular – Inovación nas Organizações Públicas*, nº15, pp.21-52.
- MOON, M. J., & deLEON, P. (2001), "Municipal reinvention: Managerial values and diffusion among municipalities", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 327-351.
- PINTO, J. C. e PINTO, A. L. (2011), "A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jan/jun 2011.
- JUNIOR, P. C. R., GUIMARÃES, T. de A., BILHIM, J. A. de F. (2013), "Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal", *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n.1, Jan./Mar, pp.257-277.
- POLLITT, C. (1993). *Managerialism and the Public Services: cuts or cultural change in the 90s*, 2.ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- ROCHA, J. (2006), *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*, Lisboa, Escolar Editora.
- SÁ, P. M. e SINTRA, O. F. (2008), "Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses", *Notas Económicas*, Junho, pp. 57-80.
- Sá, P. M. (2002) *Organisational Excellence in the Public Sector: With special reference to the Portuguese Local Government*, PhD Thesis, Sheffield Hallam University, UK.
- WARRINGTON, E. (1997), "Tree Vies of the "the New Public Administration"". *Public Administration and Development*, Vol. 17, pp.3-12.

APDR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional

University of Azores, Office 155-156 | Rua Capitão João D'Ávila
9700-042 Angra do Heroísmo, Azores, Portugal

www.apdr.pt