

Determinantes da Certificação da Qualidade nas Autarquias Portuguesas¹

Determinants on Quality Certification in the Portuguese Municipalities

Helena Saraiva

helenasaraiva@ipg.pt

Instituto Politécnico da Guarda, Unidade para o Desenvolvimento do Interior, Portugal

Vítor Gabriel

vigab@ipg.pt

Instituto Politécnico da Guarda, Unidade para o Desenvolvimento do Interior, Portugal

Resumo/Abstract

Nas últimas décadas produziu-se uma das maiores mudanças da história da Administração Pública (AP) portuguesa. Este processo de mudança ancorou-se no conceito da modernização administrativa, o qual se relaciona com objetivos de simplificação, eficiência e transparência, no sentido de prestar melhores serviços aos cidadãos-clientes. Estes objetivos podem ser consubstanciados 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.

O presente *paper* efetua uma análise da evolução em Portugal de uma das formas de implementar um sistema de Gestão da Qualidade, consubstanciado num processo de certificação.

As questões de investigação relacionam-se com a perceção da existência de diferenças na opção pela certificação por parte das autarquias portuguesas, recorrendo a testes de diferença de proporções e à estimação de regressões logísticas.

De entre os resultados principais da análise efetuada, destacam-se as fortes assimetrias regionais e municipais, assim como a influência da densidade populacional, enquanto variável explicativa da aposta das autarquias na certificação da qualidade.

Over the last decades it has been produced one of the biggest changes in the history of Portuguese Public Administration. This change process was anchored on the concept of administrative modernization, involving aims of simplicity, efficiency and transparency in order 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.

This paper makes an analysis of the progress held in Portugal one of the ways to implement a Quality Management system, embodied in a certification process.

The research questions relates to the perception of the existence of differences in the certification process option by the Portuguese authorities, using the proportions comparison tests and the logistic regression estimation.

From among the main findings of the performed analysis, we highlight the strong regional and local asymmetries, as well as the influence of population density, as an explanatory variable of the bet of the authorities in quality certification.

¹ Agradecimentos: PEst-OE/EGE/UI4056/2014 – projeto financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)

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

Códigos JEL: H70, L15

Keywords: modernization, municipalities, public administration, quality management

JEL Codes: H70, L15

1. INTRODUÇÃO

A denominação Nova Gestão Pública ou *New Public Management* (NPM) 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 diversas entidades que integram a AP 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, em certos aspetos, alguns dos objetivos das organizações públicas se assemelham aos das organizações privadas, nomeadamente questões que passem por melhorar e desenvolver os seus processos internos e respetivas práticas de gestão, 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, embora estes resultados sejam substancialmente diferentes dos pretendidos pelas organizações de cariz privado. Para prosseguir estes objetivos gerais característicos das organizações públicas, 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 que facilitam a introdução de modernização e inovação nas práticas de gestão da AP.

No que concerne a estes aspetos, a Gestão da Qualidade parece ter vindo a obter algum impacto, uma vez que a sua execução se baseia em práticas de avaliação sistemática e continuada da satisfação dos utentes, sempre com o objetivo da melhoria contínua e por recurso ao *empowerment* dos recursos humanos, o que poderá assumir algum efeito na perceção da satisfação dos primeiros. Apesar da escassez de estudos na área, nomeadamente ao nível nacional, existe alguma evidência relativamente ao aumento da satisfação dos utentes quando recorrem a serviços da AP local certificados, face à satisfação verificada por utentes de serviços não certificados (Sousa, 2007).

Tendo em conta Koc (2007), Muppavarapu (2011), Krivokapic *et al.* (2013), os valores centrais da Gestão da Qualidade – concretamente a melhoria contínua e a inovação – tendem a ser implementados nas organizações a partir do estabelecimento efetivo e com sucesso de sistemas de Gestão da Qualidade.

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.

Considerando ainda os aspetos de introdução de inovação, de acordo com O'Byrne *et al.* (2013), uma das formas de promover de forma sustentada a inovação na área da AP é a participação dos utentes e cidadãos e o seu envolvimento nos processos de gestão das organizações da AP. As questões da orientação para o cliente e da orientação para a aprendizagem organizacional, parecem ser indutoras de inovação nestas organizações (Salge e Vera, 2012; Walker *et al.*, 2011).

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 facilitação da introdução da inovação necessária nas entidades 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). Esta opinião é também apontada por Matei e Lazar (2011), ao afirmarem que algumas das medidas mais implementadas no sentido da promoção das reformas da AP têm sido, precisamente a ISO 9001 e a CAF.

Considerando os dois referidos modelos, entendemos ser o segundo 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.

Com a presente investigação pretende-se expandir, empiricamente, a literatura existente sobre a adoção de sistemas de gestão da qualidade nas autarquias portuguesas. Não sendo conhecidos estudos acerca deste tema, analisaremos a evolução da aposta das autarquias na certificação da qualidade, procurando identificar eventuais diferenças entre estas, através da aplicação de testes estatísticos, recorrendo, designadamente, ao critério da densidade populacional e à nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos, para de seguida procurar determinantes específicos dos Municípios, que ajudem a compreender as apostas das autarquias, através da estimação de

modelos probabilísticos binários, seguindo de perto a proposta de Walker *et al.* (2011), de acordo com a qual a dimensão das organizações poderá ser operacionalizada pelo tamanho da população (densidade populacional) associado às entidades da AP local, por estarem relacionados com nível de urbanização e de necessidade de serviços por parte das populações.

Assim, o primeiro ponto do presente trabalho será dedicado à apresentação, de uma forma muito breve, da evolução da gestão da AP 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 analisada, empiricamente, a adoção de sistemas de Gestão da Qualidade nas autarquias portuguesas, bem como dos principais determinantes do processo de certificação.

Finalmente, serão apresentadas as conclusões da análise efetuada.

2. A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na senda do contexto apresentado na introdução, os sistemas de gestão da qualidade surgem como solução, para a questão da facilitação da introdução de inovação, assim como da promoção de práticas de gestão de índole profissional na AP. Neste âmbito, a Gestão da Qualidade Total passou a ser encarada como uma “ferramenta *holística*, sendo implementada de forma crescente, a partir dos anos 80, na administração pública” (Matei e Lazar, 2011, p. 68).

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.

No panorama da AP, 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. Assim, também chegará mais facilmente a estas insti-

tuições o *feedback* e as contribuições por parte dos cidadãos.

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. Segundo Matei e Lazar (2011), a ferramenta mais comum na actualidade, em termos de gestão da qualidade, continua a ser a família da série ISO 9000 – nomeadamente quando comparada com a CAF.

Depois de um período introdutório, verificou-se em Portugal, durante a década de noventa, o início de uma fase que se prolonga até à actualidade, 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. Este sistema tinha por finalidade 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 SQSP, o conceito de qualidade passa a ser definido, no art.º 3º do Decreto-lei n.º 166-A/99, 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”.

Segundo 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, tais como a identificação de boas práticas de modernização administrativa. Ainda segundo a mesma autora, o facto de o Decreto-lei n.º 166-A/99 ter assumido um papel importante, despoletando iniciativas no domínio da qualidade, verificando-se no entanto a sua não regulamentação posterior, levou as entidades a recorrer à certificação com base nas normas ISO inicial-

mente, e só mais tarde ganhou relevo a auto-avaliação com base no EFQM, na versão da CAF.

A partir de 2002, a Direção-Geral da Administração Pública (DGAP), enquanto serviço responsável pela promoção da inovação e da qualidade na AP, desenvolveu um conjunto de iniciativas, entre as quais se destaca a utilização da CAF. 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.

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.

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.

3. ANÁLISE EFETUADA

3.1- Dados e metodologia

3.1.1 Dados

Os dados acerca da certificação 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 propósito de identificar potenciais fatores explicativos da certificação, foram consideradas diversas variáveis de estudo, designadamente de índole demográfica, de capital

humano, de dinâmica económica e de ordem financeira, de modo a incorporar características de cada município em que as autarquias estão inseridas, bem como características específicas destas autarquias, como é a situação financeira, na tentativa de ajudar a explicar a aposta das autarquias locais na certificação da qualidade. Neste sentido, recorreu-se às seguintes variáveis explicativas: i) densidade populacional, diferenciando as autarquias em função do número de habitantes por Km² do respetivo concelho, e tomando como referência o critério definido pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), de acordo com o qual um Município de baixa densidade populacional tem menos de 50 habitantes por Km²; ii) nível de escolaridade populacional, mais concretamente à percentagem da população com pelo menos o 12º ano, refletindo uma eventual maior sensibilidade da população portadora de maiores níveis de escolaridade para as questões relacionadas com as temáticas da qualidade; iii) valor acrescentado bruto *per capita*, expressando, de certo modo, a dinâmica económica dos Municípios; iv) grau de endividamento autárquico, entendido como uma vertente da qualidade da gestão autárquica, mas igualmente como um possível constrangimento a essa mesma gestão. Em qualquer dos casos, os dados recolhidos para cada uma das referidas variáveis foram facultados pela Pordata (2014).

3.1.2 Metodologia

Com o objetivo de estudar a opção pela certificação pelas autarquias locais e identificar a existência de comportamentos heterogêneos entre estas, 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 – nomenclatura de acordo com o Decreto-Lei no 244/2002), contemplando a possibilidade de isomorfismo mimético, fundado na tentativa de redução de incerteza, que conduz as organizações à imitação de comportamentos e de estruturas previamente

testados e com resultados evidentes noutras organizações similares (Dimaggio e Powell, 1991).

Numa segunda fase, com o objetivo de encontrar determinantes das opções pela certificação por parte das autarquias portuguesas, aplica-se uma análise de regressão, para investigar a relação de causa e efeito entre as variáveis descritas atrás, mas especificamente para explorar a relação entre a certificação da qualidade e variáveis de índole sociodemográfico, económico, financeiro e de gestão.

Como a variável dependente (certificação) e a variável independente densidade populacional foram transformadas em variáveis *dummy* (sim = 1; não = 0), optou-se por modelos de regressão logística, designadamente as especi-

$$CERT = \beta_0 + \beta_1 BDP + \beta_2 ESC + \beta_3 VABp + \beta_4 END + \varepsilon \quad (1)$$

$$CERT = \beta_0 + \beta_1 ODP + \beta_2 ESC + \beta_3 VABp + \beta_4 END + \varepsilon \quad (2)$$

Onde: CERT = certificação (variável binária); ε = resíduo; β = coeficientes; BDP = baixa densidade populacional (variável binária; 1 se a densidade populacional for inferior a 50, de acordo com o pressuposto assumido pelo QREN, e 0 em sentido contrário); ODP = outra densidade populacional (variável binária; 1 se a densidade populacional for igual ou superior a 50, de acordo com o pressuposto assumido pelo QREN, e 0 em sentido contrário); VABp = valor acrescentado bruto *per capita*; END = grau de endividamento municipal.

Para apreciar a qualidade global do modelo, recorremos à “razão de verosimilhança”, que permite testar a hipótese nula dos coeficientes serem nulos ($H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4$) contra a hipótese alternativa de haver, pelo menos, um diferente de zero ($H_1 : \exists i, j : \beta_i \neq \beta_j$). O valor crítico aproximado é obtido nas tabelas da distribuição do Qui-quadrado, com o número de graus de liberdade a corresponder ao número de restrições consideradas na hipótese nula.

3.2- Resultados empíricos

Para analisar a evolução da proporção de Câmaras Municipais envolvidas em processo de certificação da qualidade, foi construída a Figura 1 (a ordenada mostra a percentagem de

certificações econométricas *probit* e *logit*. O primeiro baseado na função de distribuição normal cumulativa e o segundo baseado na função de distribuição logística binomial cumulativa, com a vantagem sobre o primeiro de não exigir qualquer assunção acerca da distribuição estatística das variáveis (Greene, 2002; Cramer, 2005), embora em grande parte das situações estas especificações conduzam a resultados bastante idênticos (Brooks, 2014).

Neste sentido, os modelos conceptuais propostos incluem uma variável dependente categórica (binária ou dicotómica) e várias variáveis independentes (uma delas binária), diferenciando-se entre si pela inclusão do nível de densidade populacional, tal como se apresenta seguidamente:

Municípios em certificação, enquanto a abcissa identifica os vários anos analisados no presente trabalho), tendo em consideração o critério da densidade populacional, definido a partir do 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.

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.

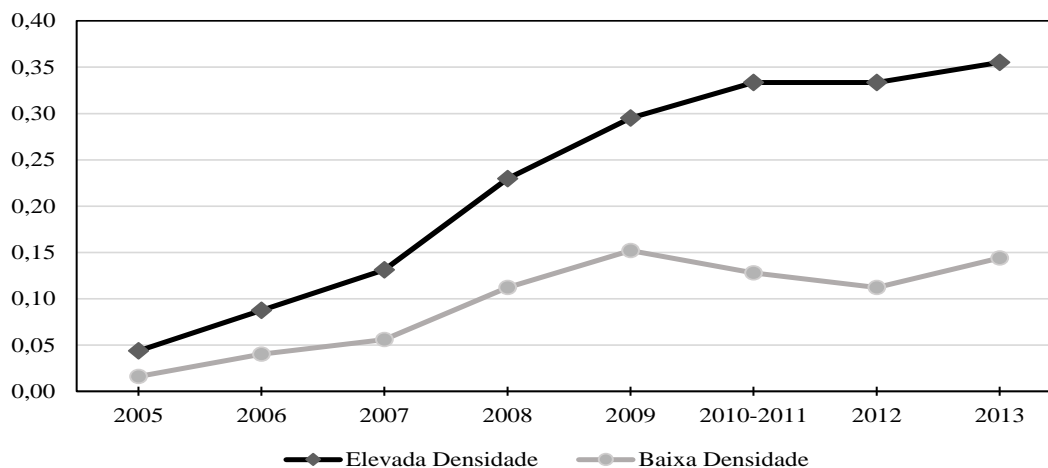
Relativamente aos Municípios de baixa densidade populacional, embora as proporções tenham descrito uma tendência positiva até 2009, a partir daqui iniciaram um movimento contrário, para aumentarem ligeiramente no último ano analisado. Esta situação poderá, porventura, encontrar fundamentação no contexto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

buído 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.

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



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 perceção 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.

Quadro 1: Comparação 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.

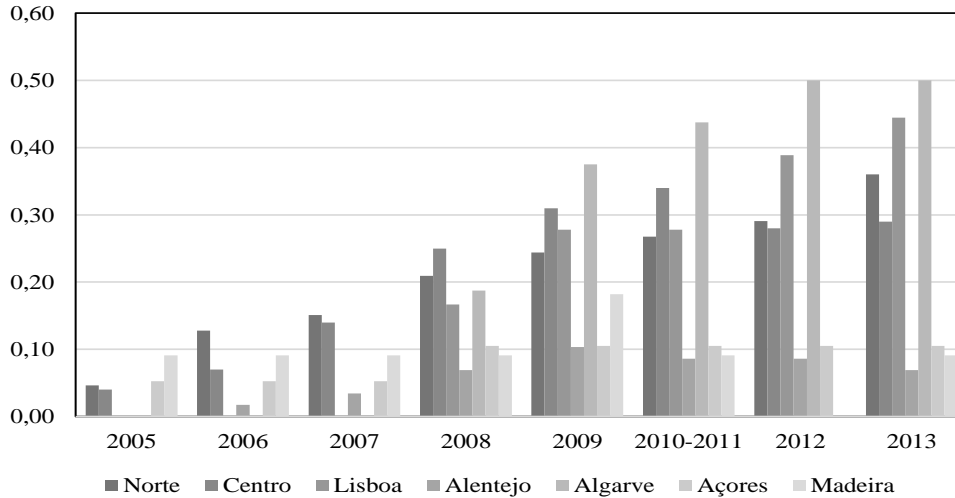
Para uma análise mais pormenorizada, foi construída a Figura 2, baseada na nomenclatura NUTS II, a qual permite concluir que, em geral, os Municípios que integram as sete regiões apostaram de forma progressiva em processos de certificação da qualidade. Porém, importa sublinhar o facto de, em algumas 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. Para uma análise mais refinada, foi construído

o Quadro 2, que resume os resultados dos testes à igualdade de proporções das sete NUTS II.

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



Fonte: Elaboração própria.

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: Comparação 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 (0,265)	0,305 (0,761)	-0,109 (0,913)	-0,796 (0,426)	-0,438 (0,661)	-1,241 (0,215)	-1,916 (0,055)*	-1,359 (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 eviden-

ciadas 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: Comparação de proporções (NUTS III)

NUTS III	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2011	2012	2013
Minho-Lima/ Restantes	-0,589	1,762	0,028	0,180	-1,016	-0,349	-0,303	-0,482
	(0,556)	(0,078)*	(0,978)	(0,857)	(0,310)	(0,727)	(0,762)	(0,630)
Cávado/ Restantes	-0,453	1,021	1,968	1,000	0,582	0,497	1,504	1,308
	(0,650)	(0,307)	(0,049)**	(0,318)	(0,561)	(0,619)	(0,133)	(0,191)
Ave/ Restantes	2,152	1,171	2,259	1,142	1,781	2,763	2,831	2,568
	(0,031)**	(0,242)	(0,024)**	(0,254)	(0,075)*	(0,006)***	(0,005)***	(0,010)**
Grande Porto/ Restantes	1,351	3,317	3,564	2,997	2,315	2,181	2,247	2,759
	(0,177)	(0,001)***	(0,000)***	(0,003)***	(0,021)**	(0,029)**	(0,025)**	(0,006)***
Tâmega/ Restantes	0,766	0,028	-0,412	0,222	0,309	0,183	1,485	1,202
	(0,444)	(0,978)	(0,681)	(0,824)	(0,758)	(0,854)	(0,138)	(0,229)
Entre Douro e Vouga/ Restantes	2,131	5,142	3,941	2,481	1,942	1,839	1,873	1,683
	(0,033)**	(0,000)***	(0,000)***	(0,013)**	(0,052)*	(0,066)*	(0,061)*	(0,092)*
Douro/ Restantes	-0,824	-1,186	-1,478	-1,480	-1,366	-1,477	-1,976	-2,175
	(0,410)	(0,236)	(0,139)	(0,139)	(0,172)	(0,140)	(0,048)**	(0,030)**
Alto Trás-os-Montes/ Restantes	-0,702	-1,009	-1,258	-1,786	-1,469	-1,557	-1,513	1,407
	(0,483)	(0,313)	(0,208)	(0,074)*	(0,142)	(0,119)	(0,130)	(0,160)
Baixo Vouga/ Restantes	-0,647	-0,931	0,825	-0,110	-0,560	0,027	0,081	-0,130
	(0,517)	(0,352)	(0,409)	(0,913)	(0,575)	(0,979)	(0,936)	(0,897)
Baixo Mondego/ Restantes	-0,525	-0,755	2,683	1,470	1,803	1,683	1,742	1,516
	(0,600)	(0,450)	(0,007)***	(0,142)	(0,071)*	(0,092)*	(0,081)*	(0,130)
Pinhal Litoral/ Restantes	4,675	4,895	3,821	2,481	1,951	1,847	-0,212	0,682
	(0,000)***	(0,000)***	(0,000)***	(0,013)**	(0,051)*	(0,065)*	(0,832)	(0,495)
Pinhal Interior Norte/ Restantes	0,842	1,211	0,587	2,500	1,763	2,250	2,328	1,407
	(0,400)	(0,226)	(0,557)	(0,012)**	(0,078)*	(0,024)**	(0,020)**	(0,160)
Dão-Lafões/ Restantes	-0,727	-1,046	-1,304	0,222	0,309	0,797	-0,374	0,603
	(0,467)	(0,295)	(0,192)	(0,824)	(0,758)	(0,425)	(0,708)	(0,547)
Pinhal Interior Sul/ Restantes	-0,413	-0,594	-0,741	-1,051	-1,245	-1,290	-1,268	-1,358
	(0,680)	(0,552)	(0,459)	(0,293)	(0,213)	(0,197)	(0,205)	(0,174)
Serra da Estrela/ Restantes	-0,319	-0,459	1,385	0,703	0,409	1,695	1,737	1,577
	(0,750)	(0,646)	(0,166)	(0,482)	(0,682)	(0,090)*	(0,082)*	(0,115)
Beira Interior Norte/ Restantes	-0,558	0,571	0,141	1,230	1,516	0,611	-0,920	-1,069
	(0,577)	(0,568)	(0,888)	(0,219)	(0,130)	(0,541)	(0,357)	(0,285)
Beira Interior Sul/ Restantes	-0,369	-0,531	-0,661	1,690	1,266	0,015	1,224	1,065
	(0,712)	(0,596)	(0,508)	(0,091)	(0,205)	(0,988)	(0,221)	(0,287)
Cova da Beira/ Restantes	-0,319	-0,459	-0,572	-0,812	-0,961	-0,996	-0,979	-1,048
	(0,750)	(0,646)	(0,567)	(0,417)	(0,336)	(0,319)	(0,328)	(0,294)
Oeste/ Restantes	-0,647	-0,931	-1,161	-0,879	0,136	0,710	0,770	-0,130
	(0,517)	(0,352)	(0,246)	(0,380)	(0,892)	(0,478)	(0,441)	(0,897)

Determinantes da Certificação da Qualidade nas Autarquias Portuguesas

Médio Tejo/ Restantes	1,225	0,457	1,112	-0,660	-0,256	-0,349	-1,055	-1,209
	(0,221)	(0,647)	(0,266)	(0,510)	(0,798)	(0,727)	(0,291)	(0,227)
Grande Lisboa/ Restantes	-0,558	-0,802	-1,000	0,347	0,716	0,611	1,455	1,228
	(0,577)	(0,422)	(0,317)	(0,729)	(0,474)	(0,541)	(0,146)	(0,220)
Península de Setúbal/ Restantes	-0,558	-0,802	-1,000	-0,536	-0,083	-0,173	0,663	1,228
	(0,577)	(0,422)	(0,317)	(0,592)	(0,934)	(0,862)	(0,507)	(0,220)
Alentejo Litoral/ Restantes	-0,413	-0,594	-0,741	-1,051	-1,245	-1,290	-1,268	-1,358
	(0,680)	(0,552)	(0,459)	(0,293)	(0,213)	(0,197)	(0,205)	(0,174)
Alto Alentejo/ Restantes	-0,727	-1,046	-1,304	-1,851	-2,193	-2,273	-2,233	-2,392
	(0,467)	(0,295)	(0,192)	(0,064)*	(0,028)**	(0,023)**	(0,026)**	(0,017)**
Alentejo Central/ Restantes	-0,702	-1,009	-0,335	-0,357	-0,176	-0,923	-0,873	-1,069
	(0,483)	(0,313)	(0,737)	(0,721)	(0,860)	(0,356)	(0,383)	(0,285)
Baixo Alentejo/ Restantes	-0,675	-0,971	-1,210	-0,978	-1,365	-1,451	-1,408	-1,578
	(0,500)	(0,332)	(0,226)	(0,328)	(0,172)	(0,147)	(0,159)	(0,115)
Lezíria do Tejo/ Restantes	-0,619	-0,890	-1,110	-1,575	-1,140	-1,221	-1,181	-2,034
	(0,536)	(0,373)	(0,267)	(0,115)	(0,254)	(0,222)	(0,238)	(0,042)**
Algarve/ Restantes	-0,753	-1,083	-1,350	0,096	1,371	1,818	2,498	2,173
	(0,452)	(0,279)	(0,177)	(0,924)	(0,170)	(0,069)*	(0,013)**	(0,030)**
R. A Açores/ Restantes	0,512	-0,225	-0,679	-0,861	-1,366	-1,477	-1,422	-1,639
	(0,609)	(0,822)	(0,497)	(0,389)	(0,172)	(0,140)	(0,155)	(0,101)
R. A Madeira/ Restantes	1,114	0,356	-0,074	-0,773	-0,415	-1,221	-1,899	-1,340
	(0,265)	(0,722)	(0,941)	(0,439)	(0,678)	(0,222)	(0,058)*	(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 uma opção pela certificação 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%).

O estudo da relação linear entre as variáveis

estudadas iniciou-se com a estimação dos coeficientes de correlação, apresentados no Quadro 5. A grande maioria dos coeficientes de correlação revelou significância estatística. Apenas os pares que ligaram a variável endividamento às variáveis certificação, escolaridade e valor acrescentado bruto *per capita*, escaparam a esta generalização, o que transmite uma primeira indicação de alguma capacidade destas variáveis na explicação do comportamento da variável certificação.

Para estudar a relação de causa efeito entre a variável dependente (certificação) e as quatro variáveis explicativas escolhidas, foram estimados os dois modelos apresentados na componente metodológica deste trabalho, que se diferenciam em função da variável dicotómica densidade populacional, recorrendo às especificações *probit* e *logit*, e cujos resultados de estimação são mostrados no Quadro 6.

Relativamente à qualidade de ajuste dos modelos, os resultados revelaram que a capacidade preditiva foi de aproximadamente 75%, resultante da comparação entre os valores da variável resposta preditos pelos modelos e os observados. As estatísticas da razão de verosi-

Quadro 5: Correlação entre as variáveis

	Certificação	Escolaridade	VAB_PC	Endividamento
Certificação	1			
Escolaridade	0,2340	1		
	(0,0000)***			
VAB_PC	0,1778	0,4654	1	
	(0,0018)***	(0,0000)***		
Endividamento	0,0298	0,0833	-0,0392	1
	(0,6034)	(0,1454)	(0,4938)	
Baixa densidade populacional	-0,2306	-0,4487	-0,2394	-0,1568
	(0,0000)***	(0,0000)***	(0,0000)***	(0,0059)***
Outra densidade populacional	0,2306	0,4487	0,2394	0,1568
	(0,0000)***	(0,0000)***	(0,0000)***	(0,0059)***

milhança, nos dois modelos e para as duas especificações consideradas, mostraram que os valores dos *p-value* são inferiores ao nível de significância de 1%, corroborando a significância global dos modelos de regressão logística.

As estimativas incluídas no Quadro 6 mostraram-se muito idênticas, independentemente

do modelo e da especificação considerados, em consonância com os resultados obtidos por Brooks (2014). Como seria expectável, a principal diferença a assinalar entre as estimativas produzidas pelos dois modelos refletiu-se no sinal do parâmetro relativo à variável densidade populacional.

Quadro 6: Estimativas da regressão logística

		Probit			Logit		
		Parâmetro	Desvio-padrão	<i>p-value</i>	Parâmetro	Desvio-padrão	<i>p-value</i>
Modelo 1	β_0 - Constante	-1,1084	0,3486	(0,0015)***	-1,8438	0,5922	(0,0018)**
	β_1 - Baixa densidade	-0,4912	0,1877	(0,0089)***	-0,8505	0,3230	(0,0099)**
	β_2 - Escolaridade	0,0229	0,0133	(0,0845)*	0,0384	0,0223	(0,0851)*
	β_3 - VAB_PC	0,0298	0,0247	(0,2283)	0,0482	0,0410	(0,2396)
	β_4 - Endividamento	-0,0156	0,1067	(0,8834)	-0,0112	0,1760	(0,9492)
	RV	24,7874 (0,0000)***			24,8159 (0,0000)***		
		Probit			Logit		
		Parâmetro	Desvio-padrão	<i>p-value</i>	Parâmetro	Desvio-padrão	<i>p-value</i>
Modelo 2	β_0 - Constante	-1,5997	0,2907	(0,0000)***	-2,6943	0,5061	(0,0000)***
	β_1 - Baixa densidade	0,4912	0,1877	(0,0089)***	0,8505	0,3300	(0,0099)***
	β_2 - Escolaridade	0,0229	0,0133	(0,0845)*	0,0384	0,0222	(0,0851)*
	β_3 - VAB_PC	0,0298	0,0247	(0,2283)	0,0482	0,0410	(0,2396)
	β_4 - Endividamento	-0,0156	0,1067	(0,8834)	-0,0112	0,1760	(0,9492)
	RV	24,7874 (0,0000)***			24,8159 (0,0000)***		

Notas: Este quadro apresenta os resultados das estatísticas, do desvio-padrão e do respetivo *p-value* (entre parêntesis), gerados através dos dois modelos propostos e das especificações *probit* e *logit*, para os níveis de significância de 10%*, de 5%** e de 1%***. É ainda apresentado o valor do teste da razão de verosimilhança (VR) e do respetivo *p-value* (entre parêntesis).

Fonte: Elaboração própria

Apesar da significância global do modelo não ser questionada, nem todos os parâmetros estimados pelas regressões foram estatisticamente significativos. As variáveis valor acrescentado bruto *per capita* e grau de endivida-

mento autárquico não mostraram capacidade para ajudar a explicar a variável dependente certificação. Por seu lado, as restantes variáveis explicativas, em concreto a densidade populacional e o nível de escolaridade, revela-

ram capacidade para ajudar a explicar o comportamento da variável certificação, para os níveis de significância de 1% e 10%, respetivamente. Interessa, contudo, destacar o facto de a baixa densidade populacional (modelo 1) explicar negativamente, ou ser um fator inibidor, do comportamento da certificação. Ao invés, a variável outra densidade populacional (modelo 2) contribuiu positivamente para a aposta na certificação, em consonância com a conclusão prévia obtida a partir dos testes de igualdades de médias.

4. 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 da opção pela certificação das autarquia ser caracterizada por elevada heterogeneidade, revelando-se a dimensão e a localização geográfica como fatores explicativos dessa opção. É de considerar ainda que, tendo em conta a análise empírica efetuada, os Municípios portugueses integrados em regiões com elevada densidade populacional optaram de forma mais evidente na certificação, verifican-

do-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 a opção pela certificação claramente mais ténue face às restantes regiões.

Os resultados obtidos permitem concluir que a densidade populacional é uma variável com forte capacidade para explicar a aposta das autarquias portuguesas na certificação da qualidade, constituindo um elemento inibidor dessa aposta nos Municípios de baixa densidade e impulsionador nos restantes Municípios.

Em futuras investigações, será de analisar as causas e fatores explicativos das assimetrias identificadas, no sentido de perceber se estas são o resultado de isomorfismo mimético ou se estão alicerçadas 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. Também a questão das motivações principais para investir na qualidade, tal como foi estudado por Sá (2002), deverá ser ainda aprofundada na atualidade, considerando agora eventuais diferenças regionais na graduação dessas motivações. Outro aspeto a explorar relaciona-se com a existência de eventuais diferenças entre a perceção da qualidade do serviço prestado aos utilizadores dos municípios certificados e não certificados.

BIBLIOGRAFIA

BROOKS, C. (2014), *Introductory Econometrics for Finance*, Cambridge University Press.

CAF (2013), *Improving Public Organizations through Self-Assessment*, CAF – Common Assessment Framework, EIPA – European Institute of Public Administration, EUPAN – European Public Administration Net-

work. Consultado em novembro de 2014, disponível em: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf

CHOI, J.N., e 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.

CRAMER, J. (2005), *The Origins and Development of the Logit Model*, Cambridge Publishers.

DIMAGGIO, J., e POWELL, W. (1991), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In J. Dimaggio & W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Vol. 82). Chicago: The University of Chicago Press.

GEC (2005), (2006), (2007), (2008), (2009), (2010/11), (2012), (2013), *Guia de Empresas Certificadas*, Lisboa: CEMPALAVRAS - Comunicação Empresarial, Lda.

GREENE, W. (2002), *Econometric Analysis*, Prentice Hall, New York.

HOOD, C. (1991), "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*, Vol. 68, pp.3-19.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2013). Consultado em novembro de 2014, disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes

ISO – International Standards Organization (2008), *ISO 9001:2008*. Consultado em novembro de 2014, disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:en>

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.

KOC, T. (2007). The impact of ISO 9001 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 186(1-3), pp.207-213.

KRIVOKAPIC, Z., VUJOVIC, A., JOVANOVIC, J., PETROVIC, S., PEKOVIC, S. (2013), "A review and analysis concerning the effects of quality on innovation performance", *International Journal for Quality Research* 7(1), pp.5–16, ISSN 1800-6450.

MATAS, C. R. (2009), "Evaluación de la innovación institucional y de gestión de las Administraciones Locales", *Revista Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular – Inovações Organizações Públicas*, nº15, pp.21-52.

MATEI, L., e LAZĂR, C-G. (2011), "Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis", *Theoretical and Applied Economics*, Volume XVIII (2011), No. 4(557), pp. 65-98

MUPPAVARAPU, K. (2011). Innovative Quality Measurement System - Ideas for a Project Manager, PMI Virtual Library.

O'BYRNE L., MILLER M., DOUSE C., VENKATESH R., KAPUCU N. (2014), "Social Innovation in the Public Sector: The Case of Seoul Metropolitan Government", *Journal of Economic and Social Studies*, V4, Nº1, Spring.

Pordata – Base de Dados de Portugal. (2014). Consultado em novembro de 2014, disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal>.

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.

SALGE, T. O. e VERA, A. (2012), "Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation", *Public Administration Review*, Vol. 72, Iss. 4, pp. 550–560.

SOUSA, R. D. O. (2007), *QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

WALKER, R. M., AVELLANEDA, C. N. e BERRY, F. S.,(2011), "Exploring The Diffusion Of Innovation Among High And Low Innovative Localities", *Public Management Review*, 13:1, pp.95-125.

Legislação:

Decreto-lei no 166-A/99, de 13 de maio.

Decreto-Lei no 244/2002, de 5 de novembro

Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003, de 30 de Julho.

Resolução do Conselho de Ministros nº 108/2003, de 12 de agosto.

Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de agosto.

Resolução do Conselho de Ministros nº 90/2005, de 13 de maio.