

# ESTUDO EMPÍRICO DA CERTIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL REGIÃO DE COIMBRA

## EMPIRICAL STUDY OF THE CERTIFICATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE INTERMUNICIPAL COMMUNITY OF COIMBRA

*Sofia Félix<sup>1</sup>, Maria Georgina Morais<sup>2</sup>*

---

### Resumo

A crise económica que Portugal tem vindo a atravessar colocou novo enfoque na importância do equilíbrio das finanças públicas, mas também, no funcionamento da administração pública e no modo como os serviços públicos são prestados, devendo alcançar-se uma desburocratização e simplificação de procedimentos e a satisfação das necessidades do cidadão. Nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho do serviço público e aferir o seu grau de eficiência. Por outro lado, para que o cidadão possa avaliar um serviço público necessita de ter acesso a informação sobre processos decisórios, não sendo de estranhar que a problemática da transparência tenha vindo a ganhar maior expressão, inclusivamente em termos legislativos. Neste contexto com o presente estudo pretende-se analisar os indicadores dos Municípios que têm certificação da qualidade, enquanto estratégia local dos executivos integrantes da Comunidade Intermunicipal Região de Coimbra e aferir se possuem melhores resultados dos que não se encontram certificados, bem como, através da realização de entrevistas aos responsáveis da qualidade, conhecer a partir das perceções destes se a implementação do sistema de gestão da qualidade trouxe mais-valias.

**PALAVRAS – CHAVE:** Qualidade; transparência; estratégia local.

---

### Abstrat

The economic crisis that Portugal has gone through has put renewed emphasis on the importance of sound public finances, but also in the functioning of public administration and in the way public services are provided in order to meet the needs of citizens. To that extent, citizens assess the performance of public service and their degree of efficiency. On the other hand, so that citizens can evaluate a public service needs they have access information on decision-making, therefore it is not surprising that the issue of transparency has gained greater expression, including in legislative terms. In this context the present study aims to analyze the indicators of municipalities that have quality certification, seen as a local strategy of the executive members of the municipalities of the Intermunicipal Community of Coimbra Region and assess whether they have the best results that the others

---

<sup>1</sup> Confronte-se com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Administração, atualmente, Direção -Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

that are not certified, as well by carrying out interviews with the key players for quality to be able to realise from their perception if the quality management system brought gains to the organization.

**KEYWORDS:** Quality; transparency; local strategy.practices, Management accounting, Strategy, Systematic literature review.

## 1. INTRODUÇÃO

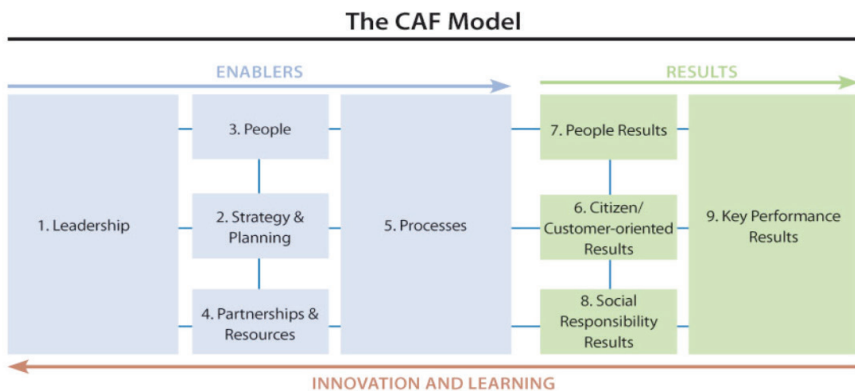
O contexto do plano assinado com a “Troika” define um momento único de atuação estrutural sobre diversas áreas da Administração Pública em Portugal e, em particular, da Administração Pública de maior proximidade com os cidadãos como são indubitavelmente os Municípios. Numa sistematização dos problemas que conduziram à assinatura deste acordo, evidenciam-se as questões da falta de respeito de prazos dos pagamentos, de clareza das contas e dos procedimentos decisórios e de credibilidade como um todo, por parte do Estado a que se juntou um problema de crescimento e de liquidez do sistema financeiro. Face a este panorama, a Administração Pública Local foi assim, convocada a mudar o seu paradigma de gestão financeira e orçamental, importando conhecer e avaliar se as lideranças que souberam reconhecer as mais-valias de uma gestão assente nos princípios e objetivos da qualidade estão melhor preparadas para enfrentar os novos desafios que se lhe colocam e potencializar a competitividade dos seus territórios num cenário de globalização económica. Deste modo, esse percurso de análise faz-se a partir da problemática da gestão da qualidade na Administração Pública, na 1.<sup>a</sup> parte do estudo e da análise do desempenho financeiro e administrativo dos Municípios que integram a Comunidade Intermunicipal Região de Coimbra, entidade intermunicipal sui generis, face à heterogeneidade de realidades que congrega (2.<sup>a</sup> parte do trabalho) e as ilações aí decorrentes (na 3.<sup>a</sup> parte).

## 2. A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos e as suas necessidades e, as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público (Rocha, 2010), assim sendo, a gestão da qualidade começa por uma eficiência dos serviços. Existem elementos que propiciam tangibilidade ao serviço, tais como, o *layout* e *design* dos espaços, mobiliário, materiais utilizados; a fiabilidade do serviço, traduzida na capacidade técnica do pessoal e na capacidade de resposta, pressupondo um adequado desenho dos processos de gestão, flexibilidade e rapidez; a capacidade de adaptação às exigências do utente e segurança na prestação do serviço, designadamente, através da atenção demonstrada e credibilidade (Royo, 2002). Na generalidade dos países, as estratégias de qualidade estão associadas à introdução de práticas que se enquadram nas teorias do *New Public Management*. Em Portugal esse movimento começou nos finais dos anos oitenta. As características gerais da estratégia da reforma administrativa adotada durante o período 1985-1995 correspondem à adoção do *New Public Management*. De acordo com a análise elaborada pela OCDE<sup>3</sup>, a reforma levada a cabo nesta fase incidiu não só na mudança de estruturas, métodos de trabalho e processos mas também numa intervenção ao nível da cultura organizacional. Com a criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) em 1986, integrado na Presidência do Conselho de Ministros, com a missão de promover

<sup>3</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

a inovação e a modernização na Administração Pública, o Governo pretendeu dar um impulso às questões da qualidade. No Programa do XII Governo Constitucional, a qualidade é pela primeira vez uma aposta no âmbito das reformas estruturais. O SMA, protagonista da reforma, desenvolveu e implementou um conjunto vastíssimo de medidas, entre as quais se destaca pela dimensão da iniciativa “Mil Medidas de Modernização Administrativa” que previa, entre outras ações, a melhoria das áreas de atendimento, a melhor informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço, a simplificação de formulários, formalidades e processos. Destaca-se ainda a “Carta da Qualidade dos Serviços Públicos” e a “Carta Deontológica de Serviço Público” pelo facto de se terem perpetuado na memória dos serviços. Em 1999 foi instituído o sistema de qualidade em Serviços Públicos, pelo Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, sendo a certificação da qualidade dos serviços públicos um dos seus principais objetivos. Os critérios para a emissão dos certificados de qualidade, previstos no diploma, seriam os critérios do modelo estabelecido pela European Foundation for Quality Management. No artigo 3.º deste diploma o conceito de qualidade é definido 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” (Nolasco, 2004). Apesar do Decreto-Lei n.º 166 – A/99, de 13 de maio prever a certificação de organismos e serviços (artigos 10.º a 15.º), nunca foi regulamentado, nem foram criados os serviços de auditoria de qualidade, pelo que as organizações públicas foram postas perante a necessidade de recorrer ao processo ISO<sup>4</sup>, como forma de garantirem a certificação (Rocha, 2010), como a NP EN ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos (em processo de revisão). A *Common Assessment Framework* (CAF) foi um modelo foi criado pelos Diretores-Gerais das Administrações Públicas da União Europeia com base em trabalhos realizados pela Academia Spyer (Alemanha), o European Institute of Public Administration (EIPA) e a European Quality Foundation Model (EQFM). Na conferência de Lisboa em 2000 foi tomado o compromisso por parte dos responsáveis pelas Administrações Públicas dos quinze em divulgar e promover a utilização da CAF nos respetivos países. A CAF é uma ferramenta de autoavaliação e assenta nos princípios da pertinência e adequação às características específicas dos organismos públicos e da compatibilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas principais organizações públicas e privadas na Europa. A CAF pretende servir como instrumento de partida que permite aos gestores públicos que queiram melhorar as suas aptidões gestonárias e estejam interessados em aplicar a gestão da qualidade nos seus organismos, realizar uma autoavaliação simples na organização, de forma a ganhar a sensibilidade para a utilização destas ferramentas, bem como, servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizadas na gestão da qualidade pelas Administrações Públicas da União Europeia e permitir a realização de *benchmarking* entre as várias organizações públicas (Rocha, 2010).



**Figura 1** – Estrutura do modelo CAF.

(Fonte: EIPA, 2013).

<sup>4</sup> International Organization for Standardization.

Portugal tem desde o início acompanhado e participado no desenvolvimento do modelo *Common Assessment Framework*. Contribuiu para a criação da 1.<sup>a</sup> versão (CAF 2000), acompanhou a 1.<sup>a</sup> revisão (CAF 2002) e participou no grupo de peritos que efetuaram a 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> revisões ao modelo (CAF 2006 e CAF 2013). A dinamização da utilização da CAF em Portugal começou por ser responsabilidade do Secretariado para a Modernização Administrativa tendo sido transferida para o Instituto para a Inovação na Administração do Estado após a extinção do SMA em 2001, organismo que veio a ser extinto no decorrer de 2002.

Desde Outubro de 2002, é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), o organismo responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF na Administração Pública Portuguesa. A Direção-Geral representa Portugal no grupo Europeu de peritos sobre a CAF (*CAF working group*) o qual coordena a evolução e disseminação do modelo a nível europeu (DGAEP, 2015). A nível da Administração Local encontram-se registadas como utilizadoras da CAF, a Câmara Municipal de Alcochete, Cantanhede, Lisboa, Sintra, Vila Franca de Xira, Porto, Palmela (Departamento de Educação e Intervenção Social da Câmara Municipal de Palmela) e a Junta de Freguesia de Alcochete. Para muitas organizações, implementar um sistema de gestão da qualidade significa mudança. Esta pode ter impacto na cultura, liderança, estrutura organizacional e processual e em muitos casos, envolve todas estas componentes, considerando que a cultura das organizações públicas é complexa e multidimensional, a transição para uma filosofia da qualidade é um grande desafio para a cultura organizacional do setor público, falhando frequentemente quando não existe o devido comprometimento por parte do executivo. Com efeito, a implementação da qualidade requer um compromisso considerável do executivo, capacitação dos recursos humanos e a definição de um sistema de mérito<sup>5</sup> com a definição de recompensas apropriadas, estas últimas de difícil implementação face a um congelamento das carreiras na Administração Pública e quando frequentemente não existe previsão nos orçamentos camarários da atribuição de prémios de desempenho.

As organizações devem então, compreender que um sistema de qualidade requer mudanças sistemáticas nas práticas de gestão, incluindo o redesenhar das estruturas organizacionais e de trabalho, a redefinição dos papéis de gestão, o aprender de novos saberes por parte dos funcionários e a redefinição de objetivos organizacionais (INA<sup>6</sup>, 2003).

As mais recentes dinâmicas em torno da modernização administrativa colocam a ênfase na relevância das tecnologias de informação e comunicação (assentando de igual modo, numa progressiva desmaterialização na instrução de processos), assim como na mudança dos paradigmas do relacionamento interpessoal das sociedades contemporâneas, mas também na mitigação de custos de contexto e desoneração do cidadão, seja através da criação de pontos únicos de contacto entre os cidadãos ou demais agentes económicos e a Administração Pública, que em larga medida visam dar cumprimento a diretivas comunitárias, seja através de um maior recurso a mecanismos de interoperabilidade, evitando que o utente tenha de instruir pedidos ou enviar documentos com elementos já na posse ou do conhecimento da Administração.

Paralelamente, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro) preconiza a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, seguindo uma lógica *top down* na definição de objetivos.

Acresce que o processo de delegação de competências nos Municípios e entidades intermunicipais no domínio de funções sociais, em desenvolvimento do regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro deve garantir a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos que por ele estejam abrangidos (Decreto-Lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro).

<sup>5</sup> Confronte-se com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Administração, atualmente, Direção -Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

Tem-se ainda, vindo a constatar uma evolução no discurso político, motivado pelo valor da boa gestão e do equilíbrio financeiro, procurando-se aumentar o poder do eleitor e atribuindo-se maior relevo à problemática da transparência. Atente-se vários artigos da Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro que estabelece o regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais que contempla o princípio da transparência, os deveres de informação, publicidade e a criação de uma plataforma da transparência, conduzindo à criação do “Portal de Transparência Municipal”, que disponibiliza um conjunto de indicadores relativos aos Municípios e entidades intermunicipais e que serão objeto de análise na segunda parte do trabalho. Destacam-se igualmente, outras iniciativas da sociedade civil como o “Anuário Financeiro dos Municípios”, que pretende monitorizar a eficiência no uso dos recursos públicos da administração local e o “Índice de Transparência Municipal” que mede o grau de transparência dos Municípios através da informação (composição, funcionamento e gestão) constante nos seus *web sites*.

Contudo e apesar da publicidade ser condição necessária não é condição suficiente, uma vez que a informação deve ter características qualitativas, como sejam a relevância, a oportunidade, a compreensibilidade e a utilidade para os utilizadores da informação, visão partilhada por Platt, Cruz e Vieira, que propõem antes formas alternativas de simplificar a linguagem facilitando o entendimento e assegurar meios de aprendizagem dos temas envolvidos, face à complexidade da informação.

Estudos recentes concluem que a falta de confiança é consequência de uma insuficiente transparência da Administração Pública e das decisões de gestão dos seus dirigentes, com efeito, as economias só poderão funcionar de modo eficiente, caso os agentes económicos tenham acesso a informação oportuna, relevante, fiável e que apoie a tomada de decisões estratégicas quer de índole pública, quer privada.

No contexto internacional cerca de 95 países possuem leis sobre a transparência, de acordo com a *Global Right Rating* (elaborado por Access Info Europe e pelo Centre Law and Democracy), em termos de *ranking* mundial Espanha e Portugal obtiveram respetivamente uma pontuação de 69 e 68 pontos, correspondendo a níveis de exigência menos rigorosos com a transparência do que a média dos países com leis sobre a transparência.

Contudo, em 2013 Espanha aprovou a “Lei de Transparência e acesso à informação sobre práticas de boa governação” e estabeleceu um conjunto de princípios éticos, obrigações aos titulares de altos cargos, divulgação da atribuição de subvenções e de resultados de auditorias e inspeções e dados da contratação pública.

O diploma prevê a aplicação de cerca de quarenta sanções, bem como, com a constituição de um Conselho de Transparência e Boa Governação. Paralelamente, verifica-se que a divulgação da informação torna-se relevante para o controlo da corrupção (Garcia, 2015), não sendo assim de estranhar que em Portugal o Tribunal de Contas tenha emitido recomendações relativas à elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

### 3. A COMUNIDADE INTERMUNICIPAL REGIÃO DE COIMBRA

Da revisão da literatura no estudo empírico de Sá e Sintra (2008) sobre a modernização administrativa e gestão da qualidade nos Municípios Portugueses, concluiu-se que existiam algumas diferenças significativas entre as autarquias que implementavam referenciais da qualidade, mormente as normas ISO, e aquelas que não o fazem. Tal verificou-se, sobretudo, nas práticas de auscultação dos munícipes, medição da qualidade de serviço, divulgação dos resultados e envolvimento dos funcionários na resolução de problemas, as quais estão ligadas de forma próxima aos princípios da Gestão da Qualidade Total.

Deste modo, e de acordo com os resultados deste estudo, seria de esperar que a adoção da qualidade, ao reforçar os mecanismos de acessibilidade, transparência e flexibilidade propostos pela modernização administrativa, viesse a tornar-se numa estratégia eficaz de chegar a algumas das finalidades últimas dos processos de modernização administrativa e que se prendem com ganhos de eficácia

e eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados. Tendo como ponto de partida, as ilações deste trabalho, torna-se pertinente analisar se os Municípios da Comunidade Intermunicipal (CIM) Região de Coimbra que têm certificação da qualidade possuem melhores resultados em termos de desempenho financeiro e administrativo do que os que não se encontram certificados, decorrente da implementação de uma verdadeira cultura organizacional orientada para o alcance dos princípios de gestão da qualidade e que decorre sempre de processos decisórios estratégicos da organização.

Nesse sentido e considerando que os objetivos de qualidade são resultados desejados num espaço de tempo determinado e implicam sempre alguma quantificação, embora esta não tenha que ser forçosamente em termos de indicadores numéricos, podendo assumir outras formas (Pires, 2012) analisaram-se os principais indicadores de gestão financeira e administrativa disponibilizados no Portal de Transparência Municipal, os resultados (reportados a 2014) do Índice de Transparência Municipal mas também, a avaliação do desempenho dos Municípios da CIM Região de Coimbra em termos do Portugal City Brand Ranking (2014), uma vez que, não são disponibilizados os inquéritos de satisfação e torna-se relevante aferir a perceção externa. Em termos de constituição, a Comunidade Intermunicipal incorporou a heterogeneidade na sua génese com a inclusão de territórios de baixa densidade/aglomerados urbanos, interior/litoral e de concelhos que se poderão caracterizar como concelhos de coesão<sup>7</sup> (Mortágua, Arganil, Góis, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penela e Tábua) de transição (Penacova, Soure, Lousã, Miranda do Corvo e Vila Nova de Poiares) e de competitividade (Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Mira, Montemor-o-Velho e Mealhada). Constata-se um número relativamente diminuto de Municípios com certificação da qualidade na CIM Região de Coimbra (dados reportados a 2014), representado 8 Municípios certificados num universo de 19. Predominam em termos de certificação as áreas ligadas ao urbanismo, sendo de igual modo, expressiva a área do licenciamento das atividades económicas, seguidas das atividades operacionais ou de suporte (áreas administrativas e financeiras), conforme descrito no quadro 1:

**Quadro 1:** Municípios certificados da CIM da Região de Coimbra

Entidade	Norma	Descrição textual
Coimbra	NP EN ISO 9001:2008	Gestão de Operações Urbanísticas; Licenciamento e Registo de Atividades; Atendimento; Planeamento do Território e Gestão de Centros Históricos e de Habitação Social; Gestão de Obras, Espaço Público, Edifícios e Equipamentos Municipais; Recursos Humanos e Educação; Finanças, Património e Sistemas de Informação e Comunicações.
Arganil	NP EN ISO 9001:2008	Divisão de Administração Geral e Financeira (Balcão Único; Recursos Humanos; Taxas e Licenças; Aprovisionamentos; Águas - Leituras e Cobranças) e Divisão de Gestão Urbanística (Obras Particulares – Licenciamento, Vistorias e Fiscalização; Obras Municipais – Acompanhamento e Planeamento de Obras; Saneamento - Vigilância de Obras; Águas - Vigilância, Manutenção e Obras)
Cantanhede	NP EN ISO 9001:2008	Gestão Autárquica.
Condeixa-a-Nova	NP EN ISO 9001:2008	Serviço de águas do Departamento de Obras; serviços da Divisão Administrativa e Financeira; serviço de Gestão Urbanística da Divisão de Planeamento Urbanístico; e serviços da Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos

<sup>7</sup> Confronte-se com Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2013). CRER 2020, Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente, Plano de Ação Regional 2014-2020 (p. 19). Versão de trabalho.

Mira	NP EN ISO 9001:2008	Gestão Autárquica: DAF (Secção de Taxas, Expediente e Arquivo, STEA, nas Áreas de Taxas e Licenças, Área Administrativa das Águas e Saneamento; Apoio Jurídico e Recursos Humanos; Serviços de Metrologia Legal) e DECD (nas Áreas de Turismo, Desporto e Ação Social).
Penela	NP EN ISO 9001:2008	Taxas e licenças; cultura, desporto, turismo e juventude; águas e saneamento; educação; ação social; obras particulares; obras municipais; gestão florestal; apoio ao investidor; qualidade ambiental; atendimento ao cidadão.
Lousã	NP EN ISO 9001:2008	Taxas e licenças, obras e loteamentos urbanos, águas, abastecimento público, águas monitorização, serviços de suporte: seção de pessoal, aprovisionamentos e gestão da qualidade. Expediente geral, serviço telefónico e serviço de limpeza.
Miranda do Corvo	NP EN ISO 9001:2008	Atendimento aos munícipes, o sector águas e saneamento, ao nível da captação distribuição, qualidade da água e administrativo, as obras particulares, as taxas e licenças, os recursos humanos, o património, o aprovisionamento, o expediente geral e o arquivo.

(Fonte: IPAC<sup>8</sup> e sites dos Municípios)

Os indicadores da gestão financeira (quadros 2 e 3) e administrativa (quadro 4) têm por referência os dados reportados pelos Municípios até ao último trimestre de 2014, com exceção do Município de Penela no grau de endividamento (1.º trimestre de 2014) e do índice de transparência municipal, cujos dados são reportados a 2013. Para análise dos resultados comparou-se a média dos valores (quadros 5 a 7) dos Municípios certificados com a média dos Municípios não certificados. Conclui-se que os Municípios certificados registam desempenhos positivos em 16 dos 27<sup>9</sup> indicadores, verificando-se que de entre os Municípios certificados, o Município de Penela apresenta uma elevada percentagem de endividamento e significativo gasto por habitante em programas de assistência, enquanto que, nos Municípios não certificados, o Município de Vila Nova de Poiares detém a maior dívida total por habitante, assim como, o maior prazo de pagamentos (388 dias) da CIM, diversamente, o Município da Pampilhosa da Serra destaca-se com a maior receita total por habitante a nível da Comunidade. Por outro lado, os Municípios certificados destacam-se com excelentes resultados no prazo médio de pagamentos (com exceção para os Municípios da Lousã e de Penela) e com ínfimo valor em termos de montantes em atraso e revelam igualmente, uma percentagem mais elevada de independência financeira (média de 45,91%).

<sup>8</sup> Instituto Português de Acreditação.

<sup>9</sup> Inclui o ranking da consultora Bloom Consulting Portugal City Brand Ranking (“negócios, viver, visitar”).

Quadro 2: Indicadores de gestão financeira (Municípios da CIM da Região de Coimbra)

Municípios	Indicadores de Gestão Financeira									
	Dívida Total (€/habitante)	Saldo Orçamental	Grau de Endividamento (%)	Prazo Médio de Pagamentos	Pagamentos em Atraso (€/habitante)	Montante total Programas de Assistência (€/habitante)	Grau de Execução da Receita Orçamentada (%)	Grau de Execução da Despesa Orçamentada (%)	Grau de Independência Financeira (%)	
ARGANIL	443,31 €	8,88%	47,91%	5	0,00 €	0,00 €	80,14%	73,90%	40,78%	
CANTANHEDE	858,44 €	19,44%	156,20%	36	0,00 €	36,88 €	95,43%	84,27%	48,30%	
COIMBRA	511,93 €	12,32%	92,10%	58	0,00 €	0,00 €	72,34%	59,76%	68,73%	
CONDEIXA-A-NOVA	167,18 €	0,75%	28,91%	47	0,00 €	0,00 €	81,78%	84,36%	52,52%	
FIGUEIRA DA FOZ	637,84 €	19,94%	103,70%	25	0,00 €	176,00 €	85,45%	78,12%	67,61%	
GÓIS	584,03 €	6,43%	34,53%	35	0,00 €	0,00 €	85,65%	79,32%	25,95%	
LOUSÁ	380,29 €	8,01%	46,92%	77	0,00 €	107,85 €	93,75%	83,49%	44,01%	
MEALHADA	0,14 €	-14,84%	0,02%	11	0,00 €	0,00 €	75,53%	73,21%	47,07%	
MIRA	199,41 €	1,13%	25,44%	60	0,00 €	80,10 €	66,87%	66,68%	47,43%	
MIRANDA DO CORVO	191,10 €	15,33%	26,93%	64	3,10 €	76,64 €	68,13%	57,41%	37,34%	
MONTEMOR-O-VELHO	969,50 €	10,12%	168,49%	226	0,00 €	0,00 €	28,44%	27,70%	43,55%	
MORTÁGUA	361,11 €	9,62%	39,27%	13	0,00 €	0,00 €	100,82%	69,01%	35,63%	
OLIVEIRA DO HOSPITAL	286,99 €	2,29%	43,12%	71	0,00 €	0,00 €	68,76%	67,30%	42,03%	
PAMPILHOSA DA SERRA	14,97 €	2,81%	0,64%	4	0,00 €	0,00 €	90,79%	81,20%	10,56%	
PENACOVA	77,16 €	1,81%	9,60%	21	0,00 €	0,00 €	87,15%	74,17%	29,61%	
PENELA	1050,00 €	8,92%	424,96%	77	0,00 €	397,45 €	62,33%	62,01%	25,67%	
SOURE	361,41 €	6,93%	53,86%	52	10,19 €	156,89 €	86,78%	87,50%	38,31%	
TÁBUA	730,43 €	2,88%	91,51%	124	77,68 €	204,78 €	80,72%	80,09%	28,60%	
VILA NOVA DE POIARES	2680,00 €	9,43%	316,09%	388	276,31 €	637,67 €	69,64%	68,04%	42,96%	

Fonte: Portal de Transparência Municipal, 2015



**Quadro 3:** Indicadores de gestão financeira (Municípios da CIM da Região de Coimbra) - continuação

Municípios	Indicadores de Gestão Financeira											
	Receita Total (€/habitante)	Receitas de Impostos Municipais (€/habitante)	Outras Receitas Próprias (€/habitante)	Despesa Total (€/habitante)	Despesa com Pessoal (€/habitante)	Despesa com Aquisição de Bens e Serviços (€/habitante)	Investimentos (€/habitante)	Terrenos e Habitações (€/habitante)	Edifícios Públicos (€/habitante)	Infraestruturas Básicas (€/habitante)	Acessibilidades (€/habitante)	Outros Investimentos (€/habitante)
ARGANIL	925,23 €	176,62 €	200,73 €	925,56 €	282,38 €	276,43 €	130,54 €	6,12 €	2,46 €	20,63 €	68,46 €	32,87 €
CANTANHEDE	549,57 €	211,41 €	54,02 €	528,49 €	134,35 €	119,61 €	78,35 €	7,27 €	31,78 €	0,27 €	18,27 €	20,76 €
COIMBRA	567,52 €	327,83 €	54,16 €	511,48 €	187,65 €	142,66 €	41,76 €	6,40 €	10,66 €	0,91 €	8,55 €	15,25 €
CONDEIXA-A-NOVA	613,62 €	120,49 €	183,17 €	633,02 €	199,96 €	236,86 €	89,23 €	0,00 €	3,98 €	12,13 €	20,23 €	52,88 €
FIGUEIRA DA FOZ	615,07 €	315,82 €	100,03 €	595,25 €	164,85 €	167,76 €	75,41 €	3,97 €	21,92 €	2,46 €	21,67 €	25,39 €
GÓIS	1691,43 €	210,77 €	228,16 €	1677,09 €	714,06 €	459,77 €	192,89 €	0,17 €	8,85 €	54,83 €	66,94 €	62,10 €
LOUSÁ	833,47 €	199,30 €	157,41 €	773,69 €	243,98 €	281,84 €	162,83 €	3,53 €	38,48 €	27,11 €	36,56 €	57,14 €
MEALHADA	630,57 €	147,03 €	147,48 €	794,92 €	222,38 €	180,91 €	256,55 €	16,62 €	135,74 €	8,06 €	74,84 €	21,29 €
MIRA	783,88 €	225,47 €	146,29 €	819,97 €	292,89 €	306,03 €	98,76 €	0,00 €	14,35 €	24,20 €	19,66 €	40,55 €
MIRANDA DO CORVO	709,64 €	129,95 €	135,04 €	637,68 €	223,73 €	224,05 €	91,18 €	5,76 €	0,44 €	12,70 €	15,08 €	57,20 €
MONTEMOR-O-VELHO	575,40 €	185,24 €	65,36 €	560,51 €	156,78 €	195,63 €	103,73 €	0,00 €	6,79 €	28,12 €	23,49 €	45,32 €
MORTÁGUA	919,59 €	175,57 €	152,08 €	874,12 €	269,17 €	198,47 €	171,30 €	8,73 €	7,00 €	26,17 €	97,50 €	31,89 €
OLIVEIRA DO HOSPITAL	665,55 €	177,66 €	102,05 €	675,24 €	188,04 €	232,45 €	103,56 €	3,96 €	23,51 €	22,22 €	32,16 €	21,70 €
PAMPILHOSA DA SERRA	2341,62 €	126,58 €	120,75 €	2327,72 €	571,93 €	850,16 €	475,23 €	18,57 €	75,02 €	29,45 €	175,50 €	176,70 €
PENACOVA	851,34 €	109,26 €	128,69 €	797,05 €	175,57 €	244,76 €	243,16 €	1,95 €	58,10 €	17,17 €	117,51 €	48,43 €
PENELA	1073,88 €	130,79 €	144,43 €	1074,70 €	330,12 €	324,62 €	146,35 €	0,88 €	39,14 €	5,93 €	72,59 €	27,81 €
SOURE	671,06 €	138,08 €	119,00 €	676,61 €	227,18 €	191,59 €	113,55 €	2,35 €	7,35 €	15,98 €	60,69 €	27,18 €
TÁBUA	859,66 €	172,46 €	55,82 €	856,50 €	282,71 €	255,02 €	134,63 €	0,29 €	2,63 €	33,31 €	32,29 €	66,11 €
VILA NOVA DE POIARES	942,39 €	232,17 €	132,44 €	930,18 €	318,86 €	235,26 €	50,86 €	19,24 €	13,59 €	1,74 €	8,57 €	7,72 €

Fonte: Portal de Transparência Municipal, 2015

Quadro 4: Indicadores de gestão administrativa (Municípios da CIM da Região de Coimbra)

Municípios	Indicadores de Gestão Administrativa				
	Número de Contratos Públicos (contratos p/1000 habitantes)	Despesa com Contratos Públicos (€/habitante)	Percentagem de Contratos Efetuados por Ajuste Direto (%)	Percentagem de Despesa Efetuada por Ajuste Direto (%)	Índice de Transparência Municipal (dados do Índice de Transparência Municipal)
ARGANIL	2,87	138,17 €	70,59%	40,46%	38
CANTANHEDE	2,61	167,16 €	68,42%	16,20%	35
COIMBRA	1,06	87,19 €	78,23%	31,72%	51
CONDEIXA-A-NOVA	3,35	149,59 €	91,38%	39,81%	38
FIGUEIRA DA FOZ	1,98	84,25 €	86,89%	37,93%	61
GÓIS	7,52	194,57 €	96,77%	91,08%	37
LOUSÃ	5,33	179,49 €	94,62%	30,96%	40
MEALHADA	2,06	234,61 €	92,86%	25,71%	36
MIRA	3,57	183,78 €	84,09%	54,78%	38
MIRANDA DO CORVO	1,99	79,05 €	88,46%	53,45%	30
MONTEMOR-O-VELHO	1,31	45,01 €	73,53%	47,50%	24
MORTÁGUA	5,4	92,80 €	100,00%	100,00%	35
OLIVEIRA DO HOSPITAL	2,19	72,10 €	95,56%	78,30%	37
PAMPILHOSA DA SERRA	5,56	196,39 €	100,00%	100,00%	16
PENACOVA	6,58	221,80 €	91,84%	63,20%	39
PENELA	1,89	120,15 €	81,82%	50,83%	30
SOURE	0,43	33,76 €	87,50%	45,64%	31
TÁBUA	2,6	245,61 €	90,32%	27,68%	43
VILA NOVA DE POIARES	0,69	28,28 €	60,00%	41,65%	15

Fontes: Portal de Transparência Municipal, 2015 e Índice de Transparência Municipal, 2015

**Quadro 5:** Indicadores de gestão financeira (Municípios da CIM da Região de Coimbra) – média.

Municípios	Indicadores de Gestão Financeira (média)									
	Dívida Total (€/habitante)	Saldo Orçamental (%)	Grau de Endividamento (%)	Prazo Médio de Pagamentos	Pagamentos em Atraso (€/habitante)	Montante total Programas de Assistência (€/habitante)	Grau de Execução da Receita Orçamentada (%)	Grau de Execução da Despesa Orçamentada (%)	Grau de Independência Financeira (%)	
Municípios Certificados	475,21 €	9,35%	81,54%	48,62	0,24 €	81,76 €	79,08%	73,28%	45,91%	
Municípios Não Certificados	609,42 €	5,22%	85,78%	88,18	33,11	106,85 €	78,16%	71,42%	37,44%	

(Fonte: Elaboração própria)

**Quadro 6:** Indicadores de gestão financeira (Municípios da CIM da Região de Coimbra) – média (continuação)

Municípios	Indicadores de Gestão Financeira (média)										
	Receita Total (€/hab.)	Receitas de Impostos Municipais (€/habitante)	Outras Receitas Próprias (€/habitante)	Despesa Total (€/habitante)	Despesa com Pessoal (€/habitante)	Despesa com Aquisição de Bens e Serviços (€/habitante)	Investimentos (€/habitante)	Terrenos e Habitações (€/habitante)	Edifícios Públicos (€/habitante)	Infraestruturas Básicas (€/habitante)	Outros Investimentos (€/habitante)
Municípios Certificados	816,25 €	190,23 €	134,41 €	738,07 €	236,88 €	239,01 €	104,88 €	3,75 €	17,66 €	12,99 €	32,43 €
Municípios Não Certificados	978,65 €	180,97 €	122,90 €	978,65 €	299,23 €	291,98 €	174,62 €	6,90 €	32,77 €	21,77 €	64,65 €

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 7:** Indicadores de gestão administrativa (Municípios da CIM da Região de Coimbra) - média

Municípios	Indicadores de Gestão Administrativa (média)				
	Número de Contratos Públicos (contratos p/1000 habitantes)	Despesa com Contratos Públicos (€/habitante)	Percentagem de Contratos Efetuados por Ajuste Direto (%)	Percentagem de Despesa Efetuada por Ajuste Direto (%)	Índice de Transparência Municipal (dados referentes a 2013)
Municípios Certificados	2,83 €	138,07 €	82,20%	39,78%	32
Municípios Não Certificados	3,30 €	131,74 €	88,66%	59,88%	31

(Fonte: Elaboração própria)

Os Municípios não certificados evidenciam montantes ligeiramente superiores às receitas e despesas totais e ainda, em investimentos em acessibilidades e edifícios públicos, que poderá ser decorrente das prioridades de investimento assumidas pelos Municípios no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Comunitário (QREN 2007 – 2013), como sejam os Centros Escolares e os Centros Culturais. Os Municípios certificados possuem uma maior despesa realizada através de contratos públicos, em detrimento dos Municípios não certificados que detêm uma maior percentagem de contratos efetuados por ajuste direto, bem como, em percentagem de despesa. Os Municípios certificados ficaram ligeiramente melhor classificados no índice de transparência municipal verificando-se uma diminuta pontuação para a generalidade dos municípios. No que concerne o ranking da consultora Bloom Consulting Portugal City Brand Ranking (2014), os Municípios certificados ficaram globalmente em melhores posições do que os não certificados, sendo claramente favoritos para viver, visitar ou realizar negócios (quadros 8 e 9).

**Quadro 8:** Avaliação do desempenho dos Municípios da CIM Região de Coimbra (negócios, viver, visitar)

Municípios	Posição - País
ARGANIL	151
CANTANHEDE	87
COIMBRA	5
CONDEIXA-A-NOVA	176
FIGUEIRA DA FOZ	48
GÓIS	206
LOUSÁ	120
MEALHADA	101
MIRA	97
MIRANDA DO CORVO	197
MONTEMOR-O-VELHO	187
MORTÁGUA	209
OLIVEIRA DO HOSPITAL	163
PAMPILHOSA DA SERRA	271
PENACOVA	173
PENELA	171

SOURE	274
TÁBUA	223
VILA NOVA DE POIARES	275

Fonte: Bloom Consulting Portugal City Brand Ranking, 2014

**Quadro 9:** Avaliação do desempenho dos Municípios da CIM Região de Coimbra (negócios, viver, visitar) - média

Municípios	Média Posição - País
Municípios Certificados	126
Municípios Não Certificados	194

Fonte: Elaboração própria

Paralelamente, partindo da perceção dos funcionários municipais, por se considerar serem um dos recursos críticos do sistema, procurou-se avaliar se a implementação do sistema de gestão da qualidade trouxe mais-valias nos Municípios certificados. Como metodologia de investigação recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, designadamente, através da realização de entrevistas telefónicas com duração de cerca de 20 minutos, nos dias 9 e 10 de setembro de 2015 aos responsáveis pela qualidade e ao envio das questões por correio eletrónico ao Município de Penela, não se obtendo contudo, qualquer resposta. As questões de suporte visaram aferir o contexto de implementação do sistema de gestão da qualidade e o cenário evolutivo:

Data de implementação do sistema de gestão da qualidade?

Houve resistência à implementação do sistema?

A certificação traduziu-se numa mais - valia para o Município?

O quadro 10 reflete as respostas obtidas:

**Quadro 10:** Municípios certificados – respostas obtidas

Município	Respostas
Coimbra	O processo iniciou-se em 2006 com o trabalho desenvolvido por um conjunto de colaboradores do Município que levou à definição da matriz inicial do sistema de gestão da qualidade. Esta primeira fase foi concluída com a obtenção, em março de 2007, da certificação da qualidade em quatro processos: Gestão da Edificação e Urbanismo, Licenciamento Diverso, Atendimento ao Município e Apoio Administrativo, a que correspondiam 6 unidades orgânicas do Município. Em 2012 avançou-se para uma segunda fase do projeto em que se procedeu ao redesenho do sistema de gestão da qualidade, que passou a estar centrado nos processos chave desenvolvidos no seio do Município, diversamente à fase anterior que se centrava essencialmente na prestação de serviços ao público, certificando-se assim, um total de 13 processos. Foi constituído de um grupo de trabalho que criou um plano de auditorias internas a desenvolver ao longo do ano. Não obstante, ter existido alguma resistência à implementação do sistema, designadamente no levantamento dos processos, favoreceu-se o repensar da organização, fomentando a racionalização, a desburocratização e uma mais rápida capacidade de resposta. Permitiu ainda, a definição de objetivos e a monitorização.

	<p>Pese embora, considerar-se que a implementação de um sistema de gestão da qualidade tenha permitido gerar uma nova cultura organizacional centrada na satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes, possibilitando também, aos funcionários estarem melhor preparados para enfrentar e dar resposta aos novos desafios que se colocam à administração autárquica, a certificação caducou no final de 2014, tendo o novo executivo optado por a não manter.</p>
<b>Arganil</b>	<p>O Município de Arganil tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2008, o qual foi certificado pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) em 14 de Abril de 2008. A certificação concedida pela APCER foi renovada em 14 de Abril de 2011.</p> <p>No âmbito da certificação estão integradas a: Divisão de Administração Geral e Financeira (Balcão Único, Recursos Humanos, Taxas e Licenças, Aprovisionamentos, Águas – Leituras e Cobranças) e a Divisão de Gestão Urbanística (Obras Particulares – Licenciamento, Vistorias e Fiscalização, Obras Municipais – Acompanhamento e Planeamento de Obras, Saneamento – Vigilância e Obras, Águas – Vigilância, Manutenção e Obras).<sup>5</sup></p> <p>Apesar da resistência inicial, a certificação da qualidade permitiu melhorar o serviço prestado ao cidadão, permitindo uma sistematização de procedimentos e uma capacidade de resposta melhorada.</p>
<b>Cantanhede</b>	<p>A certificação do sistema de gestão da qualidade ocorreu em 2008, a produtividade da instituição foi reforçada pela reorganização dos processos e a sua imagem foi fortalecida pelo prestígio associado a esta certificação. Com efeito, verificou-se que promoveu um maior empenhamento das pessoas nos processos, melhoria da eficiência e eficácia. Não existem auditores internos, recorrendo-se a uma empresa externa para realização das auditorias internas e externa.</p> <p>Não se verificou resistência na implementação do sistema, contudo, inicialmente havia uma expectativa demasiado elevada, pois considerava-se que a certificação da qualidade dos serviços poderia dirimir a generalidade das entropias existentes.</p>
<b>Condeixa-a-Nova</b>	<p>Decorrente de uma candidatura a fundos comunitários, em 2009 foi atribuída a certificação. Em definitivo, o objetivo, passou a ser o de aumentar a eficácia no tratamento das necessidades dos cidadãos.</p> <p>Foi formada equipa de auditores internos constituída por funcionários do município, que ao longo do ano auditam vários pontos da norma.</p> <p>Apesar de existir alguma resistência inicial, na implementação do sistema, impulsionou-se a criação de um balcão integrado e centralizado e a disponibilização de serviços on line.</p>
<b>Mira</b>	<p>O Município foi certificado em 2008, para o levantamento dos processos foi criado um grupo de trabalho que contou com o apoio de uma entidade externa.</p> <p>Foi criada uma equipa de 6 auditores internos que obteve formação profissional.</p> <p>Houve alguma resistência inicial, uma vez que, se constatou a existência de procedimentos redundantes.</p> <p>Não obstante, a certificação da qualidade permitiu maior coerência e diminuição do tempo de resposta.</p>
<b>Penela</b>	<p>Não se obteve resposta.</p>
<b>Lousã</b>	<p>Implementação em 2007, com apoio de empresa externa.</p> <p>Mantém o sistema de gestão da qualidade e pretende alargar a outras áreas (contabilidade e tesouraria).</p>

---

<p>Possui bolsa de auditores internos constituída por 7 elementos, que realizam auditorias ao longo do ano.</p> <p>Sem grande resistência na implementação, constataram-se melhorias ao nível da organização dos serviços, maior rigor nos processos e maior capacidade de resposta.</p>	
<p><b>Miranda do Corvo</b></p>	<p>Implementação em 2010, com apoio de uma empresa externa, mantém o sistema de gestão da qualidade e pretendem alargar a outras áreas.</p> <p>Foi criada bolsa auditores internos constituída por 12 elementos, que realizam auditorias ao longo do ano.</p> <p>Não se verificou grande resistência na implementação do sistema, permitiu uma reflexão da organização, propiciando uma alteração ao trabalho. Reduziram-se os circuitos, eliminando-se procedimentos obsoletos, com significativa redução dos tempos de resposta, nomeadamente nas obras particulares e nas taxas e licenças.</p>

---

Fonte: Elaboração própria

Da análise às respostas obtidas concluiu-se que para a generalidade dos Municípios que responderam à entrevista telefónica, a implementação de um sistema de gestão de qualidade trouxe mais-valias, com significativas melhorias ao nível da organização dos serviços e com uma maior capacidade de resposta, fomentando-se inclusivamente processos de modernização administrativa. Trata-se portanto de uma clara aproximação a outros estudos, tais como Sousa (2007), cujo principal objetivo foi estudar o real impacto de um sistema de gestão da qualidade certificado, na satisfação dos cidadãos/clientes de serviços públicos através da aplicação de um inquérito de satisfação, a 346 utilizadores do serviço de atendimento autárquico de 13 municípios dos distritos do Porto e Aveiro, concluindo-se de igual modo, que a certificação em serviços municipais de atendimento teve efeito positivo na satisfação dos munícipes.

#### 4. CONCLUSÕES

Apesar de ser notória a adoção de práticas da *New Public Management*, a Administração Pública Portuguesa tem ainda um longo percurso a percorrer, prevalecendo ainda um elevado número de entidades sem a implementação de políticas da qualidade, como se verifica na generalidade dos Municípios integrantes da Comunidade Intermunicipal Região de Coimbra. E mesmo assim, as mudanças estão já em curso, seja por imperativo legal seja porque, a sociedade civil reclama maior transparência e rigor na gestão dos recursos públicos, encontrando-se mais atenta a situações de fraude e de corrupção. Requer-se maior simplificação, clareza e rapidez na prestação de serviços públicos, pelo que, a Administração Pública deverá ser capaz de propiciar uma melhor articulação das suas intervenções.

Da análise ao desempenho financeiro e administrativo dos Municípios certificados da Comunidade Intermunicipal e sem descurar que cada organização tem características e realidades diferentes, a que não serão também alheias as linhas estratégicas do executivo que as lideram, pode concluir-se que a situação anímica a que a Economia Portuguesa esteve sujeita por força de um desequilíbrio na sustentabilidade das finanças públicas e que conduziu à aplicação de medidas restritivas no âmbito da aplicação do Programa de Assistência Económica e Financeira a que Portugal esteve sujeito até finais de 2014 e com impactos na Administração Pública Local foi largamente ultrapassada pelos Municípios que se encontram certificados. Com efeito, estes Municípios demonstram bom desempenho financeiro nomeadamente, em termos do prazo médio de pagamentos e inferior montante de pagamentos em atraso, contribuindo assim fortemente para evitar a degradação da economia e em especial das economias locais, já que de acordo com estudo

desenvolvido pela ACEGE<sup>10</sup> (2011) os pagamentos em atraso conduziram a uma diminuição de mais de 14 mil empregos entre 2006 a 2011. Além de um bom desempenho financeiro foi adicionalmente, possível aos Municípios certificados realizar investimento, ainda que em montante ligeiramente inferior aos não certificados, comprovando-se que é possível realizar despesa pública e cumprir os compromissos financeiros. Por outro lado, a quase totalidade dos responsáveis municipais pelo sistema de gestão da qualidade defendeu que apesar de em alguns casos se ter verificado alguma resistência inicial, associada à necessidade de suprimir procedimentos redundantes e à mudança de paradigma, impulsionou-se uma verdadeira revolução da cultura organizacional, muito mais centrada na rapidez e melhoria das respostas às necessidades do cidadão, conduzindo a processos de modernização administrativa. Não obstante, os incondicionais benefícios da certificação da qualidade, as expectativas demasiado altas e as opções gestionárias dos executivos podem condicionar a continuidade da certificação e do próprio sistema de gestão da qualidade. Em termos de futuras pesquisas poderá analisar-se a evolução dos resultados face a um alargamento do histórico dos dados disponibilizados e envolver outros intervenientes, tais como chefias de outros departamentos e promover a realização de inquéritos aos municípios dos Municípios certificados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Cristã de Empresários e Gestores (2011): Compromisso de pagamento no prazo acordado: “uma cultura de pagamentos atempados”. ACEGE.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2013): *CRER 2020, Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente, Plano de Ação Regional 2014-2020* Versão de trabalho, p. 19.
- García, Sanchez I.(2015), “Sector público y transparencia. Especial referencia a la administración local española”. Universidade de Salamanca. Espanha.
- Instituto Nacional de Administração (2003). 1.º Congresso Nacional da Administração Pública – os Vetores da Mudança.
- Nolasco, M. (2004), “A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa”, Cadernos BAD 2, pp.33-44.
- Pires, A. (2012): *Sistemas de Gestão da Qualidade*, Ed. Sílabo.
- Platt, O.; Cruz, F e Vieira, A. (2006). “Transparência das Contas Públicas: um enfoque no uso da Internet como instrumento de publicidade”. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, vol. 3, núm. 5, janeiro-junho. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, pp. 135-146
- Rocha, J.A. Oliveira (2010): *Gestão da Qualidade*. Escolar Ed.
- Royo, Sancho D. (2002): *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*. Tecnos. Ed.
- Sá, P. e Sintra, O. (2008), “Modernização administrativa e gestão da qualidade: Um estudo empírico nos Municípios portugueses”, *Notas económicas*, pp. 57-80.
- Sousa, R. (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. Universidade do Minho.

## Sites consultados

<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>  
<https://www.portalmunicipal.pt/home>  
<http://www.eipa.nl/>  
<http://poderlocal.transparencia.pt/>

<sup>10</sup> Associação Cristã de Empresários e Gestores.



## Legislação

- Decreto-Lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro. Estabelece o regime de delegação de competências nos Municípios e entidades intermunicipais no domínio de funções sociais, em desenvolvimento do regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. Diário da República, 1.ª série, n.º 30, 12 de fevereiro de 2015.
- Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro. Estabelece o regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais. Diário da República, 1.ª série, n.º 169, 3 de setembro de 2013.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. Diário da República, 1.ª série, n.º 250, 28 de dezembro de 2007.