

**GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA NA MODALIDADE G2G:  
MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NAS  
ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS DE ANGOLA**

Alberta Afonso Mbuka Mandinge

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Serviços e de Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor Henrique O'Neill, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientador:

Prof. Doutor J.M Vilas-Boas da Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Julho 2019

## Sumário

Numa sociedade moderna de informação global, as Administrações Públicas terão de contar com a transformação organizacional introduzindo novos conceitos, processos, tecnologias e recursos, permitindo a criação de valores, redução de custos e promovendo uma sociedade mais democrática e transparente. Neste contexto, surge a Modernização Administrativa, a qual vem impulsionar países a ganharem uma vantagem competitiva, favorecendo a economia e a diversificação de programas estatais através de integração de back offices, permitindo simplificação de processos, partilha de serviços e informação entre as entidades públicas.

O objetivo principal desta dissertação é compreender e caracterizar a realidade da Modernização Administrativa presente no território angolano, de modo a entender os fenómenos que causam o seu sucesso ou insucesso. Para tal, foi escolhida o governo eletrónico na modalidade G2G como a temática de investigação, na qual o foi feito recolha de dados a partir da entidade responsável pelo e- GOV em Angola INFOSI (Instituto Nacional de Fomento da Sociedade de Informação) e por três Ministérios (Justiça, Relações Exteriores e Finanças). A revisão da literatura derivou-se a partir de diferentes vertentes e vários tópicos que são relevantes para o sucesso da Modernização Administrativa, e das causas que frequentemente conduzem ao fracasso dos países em desenvolvimento em particular africanos.

Todos os tópicos abordados durante a revisão da literatura foram importantes para conduzir o passo a seguir relacionado com o estudo de caso nas entidades governamentais angolanas. Consequentemente, foram elaborados entrevistas e questionários para analisar quais os problemas existentes nas AP de Angola. Deste modo, foram feitas as recomendações suportadas através de serviços de gestão e de suporte para futuro projetos a fim de promover a transparência assegurando a integração, interoperabilidade, serviços partilhados, capacitação dos RH e inovação dentro dos Ministérios.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Modernização Administrativa; e-GOV; TIC e Serviço.

**Classificação JEL:** D73, M15 e O32

## **Abstract**

In a modern society of global information, public administration will have to rely on the organizational transformation introducing new concepts, processes, technologies, resources, allowing the creation of values, cost reduction and promoting a more democratic and transparent society. Administrative modernization has emerged within this context, which has been driving the countries to gain a competitive advantage favouring the economy and the diversification of state projects through the integration of back offices allowing the simplification of processes, sharing of services and information among public entities.

The main reason for this thesis is to understand and lay out the reality of the administrative modernization present in the angolan territory in order to facilitate the understanding of the phenomenons that causes its success or lack of success. For such, the electronic government was chosen within the category G2G as the topic for investigation. Data was collected from the entity responsible for the e- GOV in Angola INFOSI (National Institute of Foment for Informational Society) and from three Ministries (Public Justice, International Relations and Finance). The literature review was done from different topics which are quite relevant for the success of administrative modernization and the causes that frequently drive the failure of developing countries especially the African ones.

Every topic covered throughout the literature review were significant to drive this thesis to the next step related to the study of cases in the angolan governmental entities. Therefore, interviews and questionnaires were elaborated in order to analyse the possible problems that exist in AP from Angola. Thereby recommendations were made that are supported by management and support services for future projects with the aim of promoting transparency ensuring the integration, interoperability, shared services, human resources capacity and innovation within the ministries.

**Key-words:** Public Administration, Administrative Modernization, e-GOV, ICT and Service.

**JEL Classification:** D73, M15 and O32

## **Agradecimento**

O final do trabalho de dissertação simboliza o desfecho de mais uma fase do meu percurso académico e a realização de mais um objetivo. Porém, representa o início de uma nova etapa. Com isso, gostaria de agradecer a contribuição de todas as pessoas que estiveram presentes a acompanhar-me e a ajudar-me ao longo destes anos e que pela ausência deles, este projeto teria sido mais difícil de alcançar.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai e aos meus irmãos, por todo o apoio e incentivo direto e indireto que me deram nos momentos mais difíceis.

Quero agradecer ao Professor Henrique O'Neill, por toda a disponibilidade, compreensão, paciência, apoio, conselhos, partilha do seu conhecimento e experiência ao longo da realização da dissertação. Em especial, queria agradecer toda a motivação e visão que inquestionavelmente foi um apoio fundamental, principalmente nos períodos mais difíceis.

Ao Professor João Vilas-Boas, por toda a disponibilidade que teve, compreensão, credibilidade, por todo o apoio que me deu e por todas as críticas construtivas e transmissão do conhecimento, que sem dúvida foi fundamental para a orientação do objeto de estudo deste trabalho.

Aos diretores, gerentes e colaboradores das Instituições Públicas de Angola (INFOSI, Ministério da Justiça, Ministério das Relações Exteriores e Ministério das Finanças), pela disponibilidade e apoio.

Por último, mas não menos importante, a todos os meus amigos pela compreensão, motivação, paciência e apoio que me deram ao longo de toda esta etapa.

A todos o meu sincero obrigado.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO .....	1
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS .....	3
1.4. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO .....	4
1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	5
1.6. MOTIVAÇÃO .....	5
1.7. MAPA CONCEPTUAL GERAL.....	6
1.8. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	6
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	8
2.2. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	10
2.2.1. FRONT OFFICE .....	11
2.2.2. BACK OFFICE.....	11
2.2.3. SERVIÇOS.....	12
2.2.3.1. Serviços Partilhados .....	13
2.2.4. DESAFIOS DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	14
2.2.4.1. Gestão de Conhecimento Organizacional .....	14
2.2.4.2. Interoperabilidade.....	18
2.2.4.3. Tecnologia de Informação e Comunicação .....	20
2.3. GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA.....	22
2.4. GOVERNO PARA GOVERNO .....	24
2.4.1. VISÃO GERAL DO G2G .....	25
2.4.2. G2E (GOVERNMENT TO EMPLOYEE).....	26
2.4.3. INTEGRAÇÃO VERTICAL E INTEGRAÇÃO HORIZONTAL .....	28
2.5. SERVIÇOS DE GESTÃO E SUPORTE .....	29
2.5.1. GESTÃO FINANCEIRA .....	29
2.5.2. COMPRAS PÚBLICAS .....	30
2.5.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	31
2.5.4. CASO ESPAP: SERVIÇOS PARTILHADOS E SERVIÇOS DE GESTÃO E DE SUPORTE....	32
2.6. PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO .....	33
2.6.1. GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA EM ÁFRICA .....	34
2.6.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	35
2.6.2.1. Transparência .....	36

2.6.2.2.	Responsabilidade.....	37
2.6.2.3.	Regulamentos .....	38
2.6.2.4.	PPP – Parceria Público – Privadas .....	41
2.6.2.5.	Cultura.....	43
2.6.2.6.	Modelos de Governação Eletrónica .....	46
2.7.	MAPA CONCEPTUAL DETALHADO .....	50
2.7.1.	RESUMO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	50
2.7.2.	QUADRO CONCEPTUAL .....	53
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....</b>		<b>55</b>
3.1.	ABORDAGEM E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....	55
3.2.	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	55
3.2.1.	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	56
3.2.2.	ESTUDO DE CASO.....	56
3.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	57
3.4.	FERRAMENTA DE ANÁLISE .....	58
3.5.	GUIÃO DE ENTREVISTAS.....	59
<b>CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO .....</b>		<b>63</b>
4.1.	ESTUDO DE CASO: PROJETO G2G ANGOLA .....	63
4.2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA (PEGE) E PLANO NACIONAL DA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO (PNSI).....	64
4.2.1.	PRIMEIRO PASSO PARA G2G NAS ENTIDADES MINISTERIAIS EM ANGOLA .....	65
4.3.	MINISTÉRIOS PILOTOS PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	66
4.3.1.	ENTREVISTA.....	68
4.4.	RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....	72
4.4.1.	CARATERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DO PROJETO.....	72
4.4.2.	CATEGORIZAÇÃO E SÍNTESE DA ENTREVISTA .....	73
4.4.2.1.	Serviços Partilhados (App).....	73
4.4.2.2.	Componentes Intangíveis .....	77
4.4.2.3.	Tecnologia de Informação e Comunicação.....	78
4.4.2.4.	Interoperabilidade.....	80
4.4.3.	IDENTIFICAÇÃO DOS CONCEITOS PRINCIPAIS .....	81
4.5.	ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO.....	85
4.5.	CONCLUSÕES DA SECÇÃO .....	87
<b>CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO.....</b>		<b>88</b>
5.1.	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PROPOSIÇÕES .....	88

5.2.	RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	92
5.3.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	97
5.4.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	101
	<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>102</b>
6.1.	CONCLUSÕES.....	102
6.2.	RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	102
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>

## Índice das Tabelas

Tabela 1: Problemas de Interoperabilidade; Fonte: Electronic Government 4th International Conference, EGOV 2005 Copenhagen, Denmark, 2005 .....	19
Tabela 2: Características do G2G; Fonte: International Journal of The Computer, The Internet and Management, Vol. 10, No.2, 2002. ....	26
Tabela 3: Estrutura de Governo Eletrónico; Adotado por Hiller e Bélanger 2001, Fonte: The Evolution of E-Government among Municipalities: Public Administration Review July/August 2002, Vol. 62, No. 4 .....	27
Tabela 4: Fatores que impedem um ambiente de governo eletrónico habilitado nos países em desenvolvimento Fonte: Internacional Review of Law Computers & Technology, vol 18, Nº1, pag 109-132, 2004.....	44
Tabela 5: Guião de entrevistas (elaborada pela autora) .....	62
Tabela 6: Planos para a Modernização Administrativa. Fonte: PEGE e PNSI, 2013 (elaborado pela autora).....	65
Tabela 7: Entrevistas (elaborada pela autora) .....	71
Tabela 8: Tabela dos Sectores para a Entrevista (elaborada pela autora) .....	72
Tabela 9: Resultado do Questionário (elaborada pela autora) .....	86
Tabela 10: Recomendações para as AP de Angola (elaborada pela autora) .....	108

## Índice das Figuras

Figura 1: Mapa Conceptual Geral (elaborado pela autora) .....	6
Figura 2: Interação dos Serviços Públicos Oferecidos; Fonte: Knowledge Management in Electronic Government; 4th IFIP International Working Conference, KMGov 2003 Rhodes, Greece, 2003.....	17
Figura 3: Iceberg do e-Government (Fonte: Electronic Government 4th International Conference, EGOV 2005 Copenhagen, Denmark) .....	27
Figura 4: Serviços Partilhados Caso ESPAP, 2019.....	33
Figura 5: Potencial de desenvolvimento do governo eletrónico sob as condições descritas acima na África Subsaariana. Fonte: Government Information Quarterly: E-Government in developing countries: Experiences from sub-Saharan Africa, vol 26 pag 118-127, 2009.....	46
Figura 6: Quadro Conceptual (elaborado pela autora) .....	54
Figura 7: Tipos Básicos de Design de Estudos de Caso (adaptado de Yin, 2009).....	57
Figura 8: Estrutura da Rede Privativa do Estado (elaborada pela autora) .....	65
Figura 9: Arquitetura do Modelo da Governação Eletrónica (elaborada pela autora) .....	74
Figura 10: Sites da RPE; Fonte: INFOSI, 2018 .....	79
Figura 11: Word Cloud - Serviços Partilhados (APP) (elaborada pela autora) .....	82
Figura 12: Word Cloud - Componentes Intangíveis (elaborada pela autora) .....	83
Figura 13: Word Cloud- Tecnologia de Informação e Comunicação (elaborada pela autora) .....	84
Figura 14: Word Cloud- Interoperabilidade (elaborada pela autora).....	85
Figura 15: Estrutura hierárquica G2G Angola (elaborado pela autora) .....	100

## Lista de Abreviaturas

AISI	African Information Society Initiative
AP	Administrações Públicas
Asycuda	Sistema Automatizado de Dados Aduaneiros
CEI	Correio Eletrónico Institucional
CEP	Correio Eletrónico Pessoal
CNTI	Centro Nacional de Tecnologia de Informação
DC	Data Center
e- Service/ e-Serviços	Electronic Service/ Serviços Eletrónicos
e- GOV	Governo Eletrónico/ Governação Eletrónica
ECT	Electronic Collaboration Tools /Colaboração de Ferramentas Eletrónicas
EFOIA	Electronic Freedom of Information Act/ Lei da Liberdade de Informação Eletrónica
EGDI	Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrónico (E- Government Development Index)
FO	Fibra Ótica
G2G	Government to Government
GTI	Gabinete de Tecnologia de Informação
INE	Instituto Nacional de Estatística
InfoDev	Information for Development Program
INFOSI	Instituto Nacional de Fomento de Sociedade de Informação
IT	Information Technology
LAN	Local Area Network
MTTI	Ministério das Telecomunicações
MPG	Multilevel Public Government
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NOC	Network Operation Center
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Presidente da República
PRWORA	Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act /A Lei de Reconciliação de Oportunidades de Trabalho e Responsabilidade Pessoal
RPE	Rede Privativa do Estado, a ideia da criação do G2G é de garantir que a comunicação ministerial deixa de depender dos serviços externos.
SADC	Southern African Development Community
SETIC-FP	Serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação das Finanças Públicas
SIGT	Sistema Integrado para a Gestão Tributária
SNCP	Sistema Nacional para a Contratação Pública
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UA	União Africana
EU	União Europeia

VoIP	Voz sobre IP
WAN	Wireless Area Network
WSIS	World Summit on the Information Society
EU	União Europeia
VoIP	Voz sobre IP
WAN	Wireless Area Network
WSIS	World Summit on the Information Society

## **CAPÍTULO 1 - Introdução**

### **1.1. Enquadramento**

O Estado e a AP têm sido promotores fundamentais para a constituição e condução de uma sociedade. As preocupações do Estado têm-se vindo a alterar nas últimas décadas. Melhor dizendo, o modelo de Estado Liberal clássico que prevaleceu até a I Guerra Mundial impedia a introdução do Estado na economia dado que se acreditava que a economia não necessitava de qualquer mecanismo de regulação extrínseco ao mercado (Bilhim, 2000). Por outro lado, o surgimento do modelo de Estado-Providência alterou o antigo conceito visto no modelo Liberal. Ou seja, o mecanismo da regulação económica ``equação keynesiana`` é um dos mecanismos para a nova ação do Estado-Providência que é juntamente associada a uma variedade de mudanças e desenvolvimento social. Na perspetiva keynesiana, o papel do Estado implica a criação de políticas de despesa pública e orçamental nomeadamente fiscal, monetária, creditícia e da política que pretende o desenvolvimento das obras públicas (Flora, 1984; Bilhim, 2000; Mozzicafreddo, 2000). Para Bucci (2002); Oliveira (2005), o Estado atua através da execução de políticas públicas, sendo definida por metas coletivas através de Programas de ação governamental.

De acordo com Chiavenato (2010), no decorrer da evolução do Estado, a teoria de um Estado burocrático perdeu a sua função inicial que se baseava em organizar o trabalho administrativo, baseada na racionalidade originando ao que se chama disfunção burocrática. Segundo Weber (1967); Chiavenato (2000); ``a burocracia é a organização eficiente por excelência``. Isso implica que, as disfunções burocráticas representam-se como falhas e imperfeições no desempenho da burocracia, em que é geralmente observada pela falta de eficiência da organização, desperdícios de recursos, estabilidade dos funcionários a seus cargos e funções, assim como demora na resolução dos problemas. Com isso, as AP inclinaram-se para a melhoria dos processos da administração, criando um esforço da gestão pública no sentido da modernização com vista a melhorar as disfunções burocráticas. Segundos os autores, torna-se necessário diferenciar as funções do Estado as quais distinguem-se em: legislativa, judiciária e executiva. Cada Poder exerce uma dessas funções, assim, a função executiva é tida como a

função administrativa do Estado. Com base Harada (2008); Melo (2004) essas funções têm por finalidade as necessidades públicas e prestação de serviços público.

Assim, a AP serve como instrumento estatal para organizar e disponibilizar serviços aos cidadãos com base nos valores e diretrizes criadas pelo Estado. Deste modo, os membros do governo vêm-se a criar novas políticas para promover a resiliência e a sustentabilidade, em particular nas áreas de erradicação da pobreza, a igualdade de oportunidades, assistência a grupos vulneráveis, desenvolvimento e planeamento territorial, o desenvolvimento económico, o crescimento inteligente, a prevenção da poluição, a conservação de energia, recursos e água, transporte público, projetos ecológicos e energia alternativa. Os processos da AP estão a ser reformulados para agregarem essas políticas nos trabalhos de planeamento e desenvolvimento tendo em vista as dificuldades tecnológicas emergentes (UN, 2018).

A AP tem vindo a enfrentar novos desafios porque os cidadãos querem uma sociedade informativa mais aberta ligada à democracia, justiça, participação, transparência e maior acessibilidade às políticas públicas. Em alguns países desenvolvidos, já é possível sentir o impacto deste estado de convergência entre o cidadão e o governo, com uma sociedade mais democrática e participativa nas decisões do Estado onde haja menos corrupção e processos mais simplificados, definidos e eficientes, aderindo a um conceito de *New Public Management* que está alinhado ao conceito de e- GOV. O e- GOV tem crescido substancialmente nos últimos 17 anos sendo que a Europa (Dinamarca) se encontra a liderar, sendo principal promotor para esta mudança seguido pela Austrália e pela República da Coreia em termos de oferta de serviços governamentais e informações através da internet (UN, 2018). Por consequência, para criar um e- GOV que funcione bem, os países precisam aumentar investimentos no desenvolvimento de capital humano e de infraestrutura das telecomunicações, organização de processos e sistemas de informação (UN, 2018).

Por se acreditar que a TIC é um motor importante para impulsionar a Modernização Administrativa, induzindo a uma mudança nas pessoas para acessibilidade da informação, tem sido feito vários investimentos ao nível de Sistemas de Informação, e redimensionamento cultural (Rahul De, 2005; Leitner & Kreuzeder, 2005). Consequentemente, a revolução tecnológica contribui na disseminação do conhecimento e a nível de serviços prestados à sociedade em geral. Ou seja, na última década o desenvolvimento das TIC desencadeou novos desafios para a gestão de serviços pela ascensão dos e- serviços (Surjadajaja, Ghosh & Antony, 2003).

## **1.2. Caracterização do problema**

O presente trabalho cujo tema é o e- GOV na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas Administrações Públicas de Angola tem como foco principal conhecer o posicionamento do governo angolano face à Modernização Administrativa e apresentar propostas utilizando os *serviços e tecnologias* como a nova forma de gestão das AP. Neste contexto, o problema identificado poderá ser: “a necessidade da AP de Angola melhorar o seu funcionamento interno” com base nos serviços de gestão e de suporte nomeadamente gestão das finanças, compras públicas e gestão de RH permitindo a simplificação dos processos, criação de valores com base num objetivo de ganho comum através de serviços partilhados entre os Ministérios. Para tal, surge a problemática da investigação que se enquadra no estudo dos desafios da Modernização Administrativa e fatores que podem definir o sucesso nas AP dos países em desenvolvimento.

Desta investigação emergiram alguns desafios para recomendações futura relacionados, nomeadamente, com as vertentes tecnológica, humana, administrativa, política, regulatória, interoperabilidade, e outros, para que no futuro Angola possa melhorar os serviços internos.

Neste contexto de Modernização Administrativa das AP angolanas, o e-GOV (G2G) apresenta-se como um domínio promissor de investigação.

## **1.3. Objetivos gerais e específicos**

Este trabalho de investigação tem como objetivo principal perceber o nível de envolvimento de Angola face à Modernização Administrativa de modo a conhecer em que estágio de desenvolvimento se encontra o governo de Angola. Complementarmente, pretende-se contribuir com um conjunto de recomendações permitindo uma nova visão das AP de Angola face ao e- GOV.

O objetivo geral vai de acordo com os objetivos específicos que apresentam de maneira mais detalhada o que se pretende com o trabalho de investigação, designadamente:

### **1. Modernização Administrativa**

- 1.a. Aprofundar o conhecimento sobre o estado de desenvolvimento do governo eletrónico em Angola.

1.b. Perceber onde está o maior défice da Modernização Administrativas em Angola face aos serviços de gestão e de suporte, TIC, gestão de conhecimento, componentes intangíveis e interoperabilidade.

## **2. Serviços Partilhados/ Serviços de gestão e de suporte**

2.a. Perceber o conceito dos serviços partilhados apoiado pelos serviços de gestão e suporte (gestão das finanças, compras públicas e gestão dos RH) nas AP angolanas.

2.b. Identificar os principais aplicativos utilizado para a gestão das finanças, compras públicas e gestão de RH.

## **3. Componentes Intangíveis**

3.a. Identificar e perceber quais são os fatores que se devem ter em consideração dentro e fora das AP de Angola.

3.b. Analisar a importância dos fatores externos/ fatores ambientais designadamente socio- cultural, demográficos, etc., que influenciam para a reforma das AP de Angola.

## **4. TIC**

3.a. Proceder ao levantamento de dados e apresentar resultados face aos recursos tecnológicos do e- GOV existente.

## **5. Interoperabilidade**

5.a. Identificar a existência e os tipos de interoperabilidade dentro as AP de Angola.

## **6. Recomendações**

6.a. Apresentar recomendações que beneficiam o governo angolano suportados pela literatura e com base na realidade e necessidades das AP de Angola.

# **1.4. Perguntas de Investigação**

De maneira a clarificar os objetivos do trabalho de investigação, serão apresentadas perguntas com relevância para o trabalho de dissertação.

*Q1. Que estágio de desenvolvimento Angola apresenta face ao Governo Eletrónico?*

*Q2. Será que existe vontade de mudança suficiente no governo angolano para aderir ao e-GOV?*

*Q3. O que impede as AP (Administrações Públicas) angolanas de obter o sucesso?*

*Q4. Que iniciativas de e-GOV poderá Angola desenvolver e quais os FCS?*

## **1.5. Metodologia de Investigação**

A investigação é uma contribuição original ou atividade orientada para a solução de questões teóricas ou práticas com a aplicação de métodos científicos com base no stock existente de conhecimento e para o seu avanço (Kothari, 2004; Monzato & Santos, 2012). Só é possível seleccionar a metodologia de investigação uma vez determinados quais são os objetivos do trabalho e as questões de investigação, permitindo que seja feita uma revisão da literatura mais focada com a relevância do trabalho investigativo. Deste modo, a revisão da literatura permite investigar, elaborar, conduzir as evidências do trabalho voltadas ao tópico em questão para as futuras conclusões (Monzato & Santos, 2012).

Por conseguinte, será elaborado um estudo de caso ao setor das AP com o foco específico num projeto que pretende promover a modernização nas AP de Angola. A escolha desta estratégia de investigação deve-se essencialmente ao facto do estudo de caso permitir responder às questões ``como'' e ``porquê'' (Yin, 2003), na qual foram utilizadas três estratégias de recolha de dados:

- 1. Pesquisa Documental do INFOSI (Instituto Nacional de Fomento da Sociedade de Informação)*
- 2. Entrevistas aos departamentos do INFOSI e aos GTI dos Ministérios*
- 3. Questionário dirigido aos funcionários da AP dos 3 Ministérios de Angola.*

## **1.6. Motivação**

A motivação deste trabalho de dissertação deve-se pelo fato de a mestrandia ter conhecimento sobre o Angola por estar lá a viver, além de ser uma cidadã angolana. Também, por ter informações sobre o modo de funcionamento das Administrações Públicas. Com isto, surge o interesse em contribuir para o desenvolvimento do país, para a melhoria dos serviços dentro e entre as Administrações Públicas para que sejam mais eficientes e eficazes com o objetivo de prestar melhores serviços aos cidadãos e as empresas.

## 1.7. Mapa Conceptual Geral

Segundo Novak e Cañas (2008) um mapa conceptual, que é normalmente representado de forma geométrica quadrada ou circular, permite a conexão entre dois conceitos. Eles ainda enfatizam que é uma forma gráfica de transferir o conhecimento baseado nas construções que já estão disponíveis na sua mente.

Este trabalho está estruturado conforme a seguinte *Figura 1* Mapa Conceptual Geral:

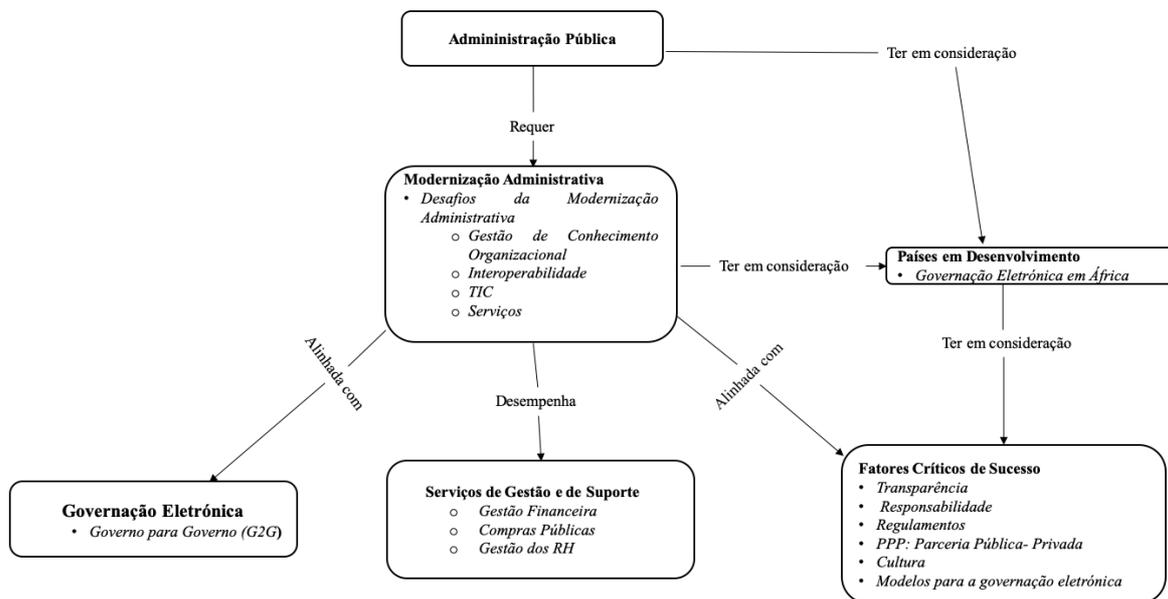


Figura 1: Mapa Conceptual Geral (elaborado pela autora)

## 1.8. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação tem como foco de investigação a Modernização Administrativa ‘è- GOV na modalidade G2G em Angola’. Deste modo, começar-se-á pela descrição dos objetivos para a realização do estudo em Angola e elaboração de questões pertinentes que irão definir posteriormente o enquadramento face à Modernização Administrativa (G2G) em Angola.

A elaboração desta tese está presente em diferentes capítulos, cujo o capítulo 1, apresenta a introdução do trabalho, juntamente com os pontos mais pertinentes para a constituição da tese.

O capítulo 2, é onde está espelhado os diversos temas que constituem o trabalho de investigação com base na revisão da literatura. Este capítulo é especialmente detalhado no mapa conceptual geral descrito acima.

Consequentemente, o capítulo 3 aborda a metodologia de estudo. O capítulo 4, representa o estudo de caso feito em Angola contextualizando o início do governo eletrónico, seus planos de ação e entrevistas feitas ao INFOSI e aos Ministérios.

O capítulo 5, apresenta as discussões e as limitações da dissertação suportadas pelo capítulo anterior.

Por último, o capítulo 6, apresenta as conclusões e as recomendações dirigidas às AP de Angola.

## **CAPÍTULO 2 - Revisão da Literatura**

Escrever uma revisão de literatura ``apenas`` requer um exame de pesquisas anteriores, mas significa elaborar um diagrama para pesquisa futura (Alavi e Leidner, 2001; Te'eni, 2001). Sendo assim, uma revisão deve identificar os conhecimentos críticos e, assim, motivar os investigadores (Webster & Watson, 2002). Partindo desta base, a dissertação iniciou-se com um conjunto de conceitos para as AP. O resultado desta ação abre o tópico da Modernização Administrativa realçando a reforma das AP para *New Public Management*, um movimento de reforma adotado pelos países que constituem a OCDE (Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Económico) (Carvalho, 2001). Sendo assim, o processo da Modernização Administrativa concentra-se num conjunto de desafios entre os quais, Gestão de Conhecimento Organizacional, interoperabilidade, TIC e com especial foco em serviços partilhados e serviços de gestão e de suporte bem como nos fatores críticos de sucesso que mais predomina nos países em desenvolvimento.

O e-GOV é abordado por diversas dimensões nomeadamente G2G (Government To Government), G2B (Government To Business), G2C (Government To Customers), G2E (Government to Employee). Conforme encontra-se espelhado na estrutura da tese, dentro do e-Gov abordar-se-á apenas a dimensão do G2G (Government To Government/ Governo Para Governo ``G2G`` (vide Figura 1 Mapa Conceptual Geral).

### **2.1. Administração Pública**

De acordo com Oliveira (1975); Di Pietro (2003), a AP pode ser definida como as funções do Estado designadas à satisfação concreta e imediata dos interesses público ou como função política que traça as diretrizes governamentais da função executiva com a execução da função administrativa.

Segundo Secchi (2009), as transformações nas AP têm sido implementadas desde 1980 em todo o mundo criando um novo conceito nas políticas de gestão públicas e no desempenho das organizações.

Com base na literatura organizacional tradicional weberiana (Orlikowski, 1996) a organização é como uma união de estrutura, rotinas padrão e procedimentos voltados a reduzir a incerteza interna e externa de maneira significativa. As contribuições mais recentes retratam a organização

como um meio de adaptação orquestrada e controlada (Tsoukas, & Chia, 2002; Scholl, 2005). Smith (1982); Scholl (2005) distinguem a transformação organizacional em duas dimensões de morfostase e morfogênese. As alterações morfostase podem ser de carácter apenas superficial, ou seja, nenhuma mudança essencial ocorre. Ao contrário das mudanças morfogenéticas são profundas, permanentes e irreversíveis, alterando a “própria essência” da organização.

Essas duas dimensões de transformação organizacional também foram referidas como mudanças de “primeira” e “segunda ordem” (Watzlawick, Weakland, e Fisch, 1974; Scholl, 2005). Entende-se por mudanças de primeira ordem as mudanças incrementais e planeadas, alcançando “pequenas melhorias e ajustes”, enquanto que transformação organizacional ou mudança de segunda ordem como uma “mudança organizacional multidimensional, multinível, qualitativa, descontínua e radical, envolvendo uma mudança de paradigma”. A mudança de segunda ordem no setor público pode ocorrer apenas por longos períodos de tempo, juntamente com um esquema que muda gradualmente (Levy, & Merry, 1986; Greenwood, & Hinnings, 1993). Em suma, a transformação organizacional no setor público é comparativamente lenta e é principalmente orientada para mudanças de primeira ordem (Scholl, 2005).

Conforme abordado por alguns investigadores Leitner (2003), a modalidade G2G permite aspetos relevantes à economia, responsabilidades e serviços públicos partilhados nas AP. Assim, a transformação de um governo tradicional nas AP em um sistema em rede baseado no conhecimento está apoiada em dois princípios: a introdução das TIC e a modernização do instrumento governamental. A junção da nova forma de governação coordenada com os desenvolvimentos futuros das TIC lança as bases da nova sociedade pública (Leitner, 2003).

Segundo Rocha (2010) *New Public Management* é uma nova conceção de gestão em que se baseia na ideia de que “tudo o que é público é ineficiente e, deste modo, é necessário que se introduza na administração processos, modelos e técnicas de gestão privada”. Carvalho (2007) afirma que “não há políticas de reformas administrativas iguais, de modo geral, a ciência da AP continua a ser um tema essencialmente nacional. A compreensão e explicação dos fenómenos administrativos estão dependentes do conhecimento do contexto histórico, jurídico, económico e social de cada Estado”.

## 2.2. Modernização Administrativa

A Modernização Administrativa resulta de uma mudança qualitativa, que permite uma nova atitude organizacional. Dez anos atrás investigadores declararam a superação da Modernização Administrativa que assenta em NPM (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2006). Evidentemente, o paradigma de Modernização Administrativa depende de novas tecnologias, em seu suporte para recolher, organizar, usar o conhecimento, informação e seleção de dados. A diferença da nova forma de Modernização Administrativa baseada em MPG (Multilevel Public Government) comparada à NPM, oferece metodologias mais úteis e flexíveis que vão de acordo a nova era digital (Conti, Vetrutto, 2019).

Estudos recentes demonstram que o conceito de Modernização Administrativa já não só ocorre na ótica de *New Public Management*, isto é, também ocorre no novo paradigma de MPG (*Multilevel Public Government*). Esta nova maneira de gestão, não cancela a forma da Modernização Administrativa baseada em NPM, apenas, redimensiona a nova perspetiva a ser baseadas não só na eficiência e em minimizar os custos, mas também na eficácia e em ganhos mútuos entre as organizações ou até mesmo entre as organizações e os cidadãos. Ou seja, as mesmas tecnologias permitiram com que se abrisse uma nova consciência ao nível transacional, organizacional e operacional usando o modelo de rede, colaboração entre agências com o objetivo de beneficiarem os mesmos resultados ``coopetition`` e melhorar na interconexão entre o setor público e privado, referindo-se ao conceito de *milieu innovateur* argumentado nos anos noventa por Manuel Castells (2010); (Conti, Vetrutto, 2019). As tecnologias podem oferecer soluções que ajudam a consertar a estrutura, facilitando e promovendo uma melhor colaboração nas AP sendo considerado um motor para a modernização organizacional e operacional (Vetrutto, 2016). Segundo (Conti, Vetrutto, 2019) é também, da responsabilidade política dar direções, tomar as decisões de onde investir e identificar as reformas das AP mais importantes a serem levadas em consideração. Pois, as políticas sem visão apenas servem para fazer a execução duma administração no seu dia-a-dia, e isso não pode acontecer no caso de um país que hoje em dia está a tentar fazer a Modernização Administrativa.

A Modernização Administrativa centra-se em três eixos de atuação: front office, backoffice e core. Sendo que no back office a atividade principal será a AP devido a variedades de processos existente que devem ser tratados de maneira eficiente (Vasconcelos, 2013).

Consideravelmente, a Modernização Administrativa possibilita a integração dos back offices sendo caracterizado por gerir os processos e criar partilha de informação entre as entidades envolvidas. A interoperabilidade dos back offices deve ser analisada numa natureza para resolução dos problemas. Além disso, o e- GOV passaria a ser a cooperação entre back office e front office e entre os back offices, permitindo uma perfeita troca de informação onde todos os departamentos possam partilhar um objetivo comum (win-win situation) tendo um reconhecimento recíproco no núcleo de valores entre eles (Bekkers, 2005; Cabinet Office, 2005; EGOV, 2005).

### **2.2.1. Front Office**

Entende-se front office como integração dos serviços ao nível do usuário. Isto permite que não só os serviços sejam entregues na ótica da semântica em que os dados mantêm a mesma leitura de informação em todos os níveis. Ou seja, permite considerar não só os serviços que são entregues eletronicamente, mas também em serviços que são entregues de forma tradicional, sem a necessidade de utilização dos e- serviços (Mach, Sabol & Paralic, 2006).

### **2.2.2. Back Office**

OCDE (2003) define back office principalmente como sendo um problema de gestão de projeto e informação e como um problema de redesenhar o mecanismo do governo. Assim, a gestão de projetos de cima para baixo, a integração vertical das camadas do governo e a uma forte liderança foram vistos como condições necessárias para a integração de back offices. Por outro lado, Bellamy e Taylor (1998) define a integração de back office como um desafio de governação, como um desafio de gestão de processos em vez de gestão de projetos.

A prestação integrada de serviços implica que vários back offices devam trabalhar em conjunto no tratamento de questões, solicitações e outras. Eles precisam partilhar informações e conhecimento através dos limites organizacionais internos e externos. Em essência, a troca e partilha de informações e conhecimentos entre back offices implica a integração de vários domínios de informação, cada um com sua própria estrutura legal, seus próprios sistemas de informação, suas próprias definições de dados, suas próprias rotinas e procedimentos, sua experiência e experiência dos seus próprios quadros de referência (Bellamy & Taylor, 1997; Homburg, 1999, 2000). A cooperação dos back-offices e a integração de diferentes sistemas e políticas de informação implica mudança de posições e interesses (Homburg e Bekkers, 2002).

Segundo Bekkers (2005) a integração do back office é demorado e leva vários anos. O consenso original pode desaparecer, devido a uma mudança da agenda política e social.

De acordo com OECD (2003) nota-se que se o problema de integração dos back offices é abordado em vários documentos de política do governo eletrónico, ele é primariamente e predominantemente articulado como um problema técnico para o qual existe uma solução técnica.

Entende-se que o back office e front office são baseados nos mesmos princípios, na qual permite a entrega e disponibilizar os serviços numa ótica da semântica. A combinação entre os dois transforma-os em pilares fundamentais para o funcionamento do e-GOV aumentando os benefícios para os utilizadores finais (Mach, Sabol & Paralic, 2006).

### **2.2.3. Serviços**

De acordo com Ottenbacher et al. (2006) serviço é um conceito definido em termos de uso de competências para o benefício de outra parte. É geralmente visto na lógica de que serviço seja trocado por serviço (Lusch & Vargo, 2008). Em alternativa, Vargo et al. (2010) afirmam que o conceito de serviço é visto como um trabalho em progresso que na verdade tem uma natureza na vertente mais incompleta do que completa na qual qualquer um pode participar na criação, teste, transformação e até mesmo deixar a teoria. Muitas vezes, os serviços tendem apontar o uso para recursos intangíveis e dinâmicos, começo para a criação de valores<sup>1</sup>, e a relação entre os processos económicos e sociais (Gummesson, Lusch & Vargo, 2010).

O conceito de serviços é largamente abordado em diversos setores incluindo em várias dimensões do setor da AP na qual vem a ser um exemplo para a ``comunicação`` (Gummesson, 2007, 2010). Apesar de inicialmente ter sido focado em marketing, o termo serviço tomou outras direções incluindo os recursos humanos, liderança, IT, gestão de operações, gestão, estratégia de negócios, etc (Normann's, 2001; Gummesson, Lusch & Vargo, 2010).

---

<sup>1</sup> Segundo ESPAP, a Criação de Valores é geralmente abordado em tudo que se faz. Ou seja, é visto como um princípio para o Estado e a prevalência do interesse público através da eficiência e eficácia, que inclui outros valores como a integridade, inovação, responsabilidade social e sustentabilidade, profissionalismo e competência nos serviços públicos. <https://www.espap.gov.pt>

### **2.2.3.1. Serviços Partilhados**

O conceito serviços partilhados é uma estratégia colaborativa em que subconjunto de funções de negócios estão concentrados em uma nova unidade de negócio semiautónoma através da qual a gestão é predominante para promover criação de valores, eficiência, redução dos custos, melhorar serviços dos clientes internos, que surgiram para uma oportunidade de mercado (Bergeron, 2003).

Segundo Sako (2010), os serviços partilhados fazem parte do redesenho da organização para dar vantagem e melhorar a eficiência das funções dentro das organizações. Ou seja, os serviços partilhados usam a lógica de fornecer serviços em apenas uma localização para ser usado por várias organizações em várias outras localizações diferentes. Por outro lado, Bengamann (2005), ressalta que os serviços partilhados estão focados apenas para suportar funções, e não para servir de centro de negócio principal ou outras operações. O mesmo autor ainda afirma que a literatura sobre serviços partilhados é muito ampla e de acordo com alguns investigadores, os tópicos mais abordados nos estudos sobre serviços partilhados são questões relacionadas aos métodos de organização e processos das entidades e a sua gestão. Outra área de pesquisa identificada na literatura em termos de serviços partilhados que chama bastante atenção refere-se à gestão de recursos humanos, em particular, a escolha adequada de gestores e funcionários em tal entidade. O conceito de serviços partilhados deve ser visto numa ótica acima da integração de back offices uma vez que, está focado nos processos internos e nas funcionalidades de vários órgãos.

A partilha de serviços em alguns Estados como os da América de Sul tiveram uma grande evolução nos últimos anos. Ao contrário dos países africanos com exceção a África de Sul que gere principalmente serviços partilhados nacionais, ainda têm muitos desafios. Alguns países como Gana e Maurícias, por exemplo, procuram soluções de serviços partilhados em termos de BPO (Business Process Outsourcing) (Bangemann, 2005; Janseen & Joha, 2006; Janseen, Joha & Zuurmond, 2009).

Para Bergeron (2003); Bangemann (2005); Janseen & Joha, (2006), na ótica de CSP (Centro de Serviços Partilhados), os serviços partilhados são aplicados em variadas áreas a partir dos escritórios administrativos que predomina:

- Aumento da eficiência: os preços são minimizados quando há uma avaliação sobre a normalização dos processos e apropriação de quando e onde devem ser implementados novas tecnologias.
- Redução da necessidade de pessoal: focando nas pessoas chaves, são necessárias menos pessoas para alcançar os mesmos resultados.
- Ganhar economias de escala: os serviços partilhados permitem a concentração de várias áreas de negócios entre elas compras e contabilidade. Deste modo, a partilha e concentração de recursos permite a economia de escala quando comparados a estrutura original da empresa.
- Foco das empresas nas suas competências core: As funções de gestão e de suporte são geridas pela CSP, concentrando-se nas suas capacidades core.

#### **2.2.4. Desafios da Modernização Administrativa**

De acordo com Nações Unidas (2018) foram delineados dezassete ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) para mobilizar o e- GOV: erradicar a pobreza, erradicar a fome, saúde e qualidade, educação de qualidade, igualdade de género, água potável e saneamento, energias renováveis e acessíveis, trabalho digno e crescimento económico, indústria, inovação e infraestruturas, reduzir as desigualdades, cidades e comunidades sustentáveis, produção e uso sustentáveis, intervenção climática, proteção marinha, proteção à vida terrestre, paz, justiça e instituições eficazes, parcerias para a implementação dos objetivos. Esta dissertação foca-se essencialmente no objetivo de paz, justiça e instituições eficazes. A particularidade deste objetivo permite que o Estado e as AP exercem funções para promover instituições mais democráticas, transparentes através de serviços internos eficientes.

##### **2.2.4.1. Gestão de Conhecimento Organizacional**

A Gestão do Conhecimento é um processo de criação de valor ou, respetivamente, redução de custos por uma organização de seus ativos baseados em conhecimento, experiência adquiridos através de documentos de papel, banco de dados, mente dos funcionários adicionando valor por meio de inovação, aplicações a integração. A adição de valor ou redução de custos pode ser tanto em nível microeconómico quanto em nível macroeconómico (Adam, Werth, & Zangl, 2003; Al-Ali et al., 2012).

*A nível microeconómico; redução dos custos de mobilidade, sem necessidade de transportar documentos em papel entre as AP; redução de custo dos serviços públicos*

bem como corte nas despesas operacionais internas. No mesmo nível, os custos dos recursos das AP podem ser reduzidos por mais tempo e processos eficientes.

*A nível macroeconómico, os custos são reduzidos por uma maior eficiência com a utilização da Gestão de Conhecimento que significa a criação, disseminação e utilização dos recursos permitindo menos mobilidade dos cidadãos de uma AP para a outra.*

Gupta et al., (2000) abordam a Gestão de Conhecimento de forma operacional como *“um processo que ajuda as organizações a encontrar, selecionar, organizar, disseminar e transferir informações e conhecimentos importantes necessários para atividades como resolução de problemas, aprendizado dinâmico, planeamento estratégico e tomada de decisões”*.

Rolland (1993); Probst, Raub, Romhardt & Doughty (1999) ; Adam, Werth, e Zangl (2003) enfatizam que a Gestão de Conhecimento no âmbito da Modernização Administrativa lida com a maior escala da utilização de e- serviços com os recursos de informação e conhecimento; no qual se faz menção aos interesses dos cidadãos, os negócios, o ambiente, a economia, o mercado, as leis, a política, etc. São trabalhos elaborados e controlados por um conjunto de dados e informações prestados pelas entidades públicas. Deste modo, a Gestão de Conhecimentos é um recurso valioso para contribuir antecipadamente na tomada de decisões políticas, permitindo clarificar as necessidades nos países em desenvolvimento, uma vez que eles possuem uma experiência de vários programas de vários países desenvolvidos. A Gestão de Conhecimento será sempre mais relevante nas entidades públicas em comparação às entidades privadas, causando impacto a nível organizacional no mapeamento das decisões dentro das estruturas organizacionais apresentadas hierarquicamente.

A Gestão de Conhecimento é importante pois permite aumentar a produtividade das entidades no setor público. A aprendizagem e a inovação que se encontra nos processos de Gestão de Conhecimento permite aumentar o conhecimento e habilidades dos funcionários alavancado a performance, procedimentos de trabalho, melhorar a colaboração e as tomadas de decisões (APO, 2013; Albream & Maraqa, 2019). Apesar de ainda não existir um número exato de processos ou atividades na Gestão de Conhecimento, os estudos recomendados por alguns investigadores mostram que a Gestão de Conhecimento promove uma infraestrutura para os processos de Gestão de Conhecimento especialmente nos recursos humanos competentes, tecnologia de informação avançada, diferentes plataformas tecnológicas para entrega de soluções de negócio e inovação, e participação dos funcionários com mais profissionalismo, ou

seja, apoiado nos processos de gestão e de suporte (Lovrekovic, 2013; Soto-acosta et al., 2014; Olaisen & Revang , 2017; Albream & Maraqa, 2019).

#### ***2.2.4.1.1. Gestão de Conhecimentos para a Integração Pública***

O foco principal para a integração pública na Gestão do Conhecimento é de garantir os serviços factuais e eficiente em todo o processo durante a interoperabilidade de modo que sejam disponibilizados melhores serviços. De maneira a alcançar a transparência necessitada nas AP, as agências governamentais têm de ser capazes de se comunicar e interagir de forma simples e precisa (Adam, Werth, e Zangl, 2003; Albream & Maraqa, 2019).

A integração das AP para a Modernização Administrativa vai além do crescimento a nível nacional, percorrendo também a vários níveis incluindo municipal, regional e internacional. Desta forma, os procedimentos são analisados, organizados, e otimizados consoante a gestão de processos de ferramentas numa perspetiva intra-organizacional nos departamentos das AP locais. Assim sendo, considerando a perspetiva inter-organizacionais, as operações podem variar de modo horizontal e verticalmente. Nos processos inter-organizacional não ocorre como nos departamentos das AP locais. Ou seja, os procedimentos devem ser ajustados de maneira que haja cruzamento de níveis de forma automatizada de modo a permitir a execução de processos e cruzamento a nível nacional, precisando-se de novos procedimentos (Adam, Werth, e Zangl, 2003).

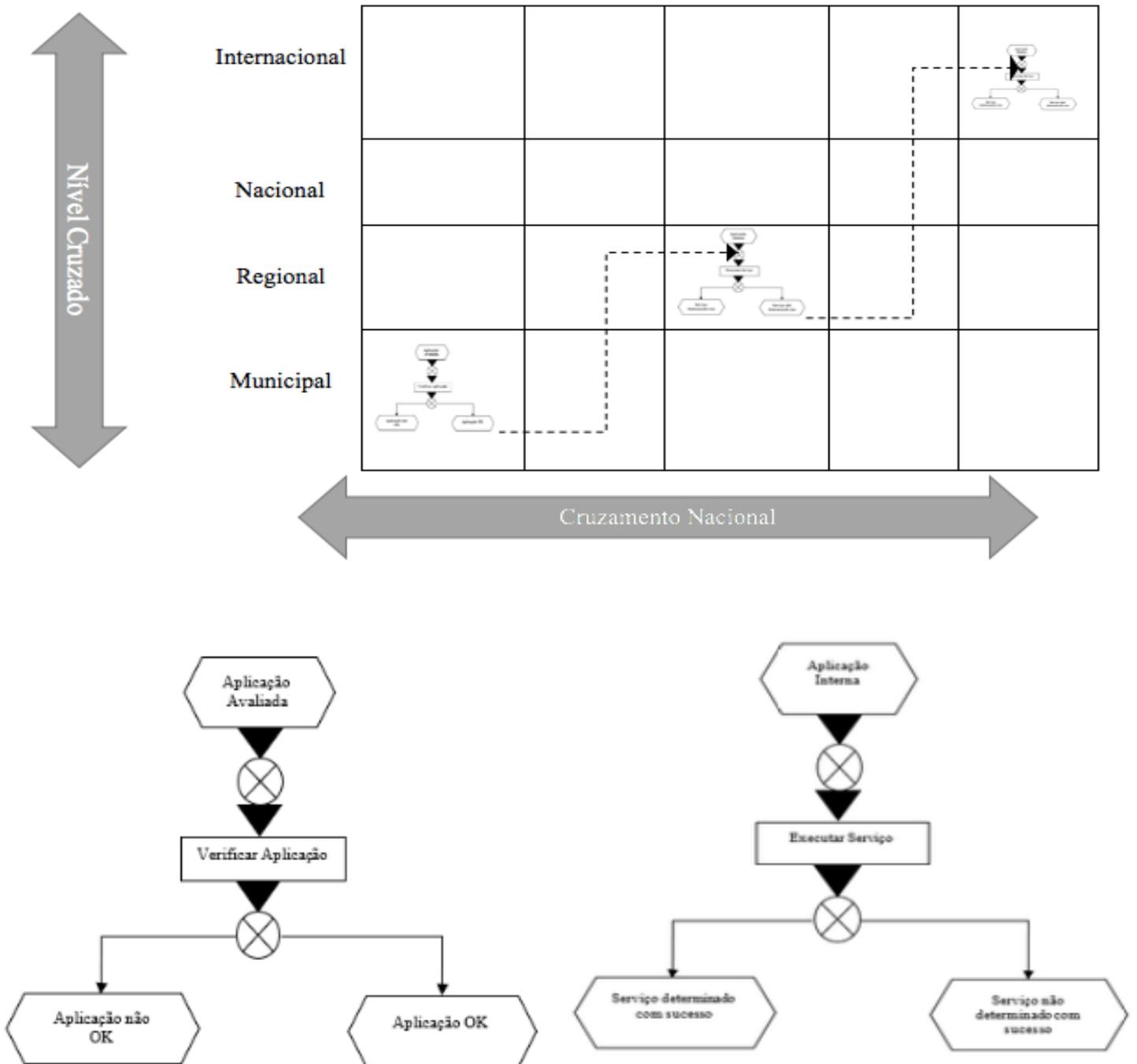


Figura 2: Interação dos Serviços Públicos Oferecidos; Fonte: Knowledge Management in Electronic Government; 4th IFIP International Working Conference, KMGov 2003 Rhodes, Greece, 2003

Normalmente, os projetos no âmbito tecnológico não se limitam apenas em alcançar uma cobertura nacional apesar de que o objetivo principal seja direcionado para um determinado Estado (Wimmer, 2005; EGOV, 2005).

O conhecimento de processos possibilita a interoperabilidade visto que, é necessária a interoperabilidade para uma plataforma que pretende suportar processos transparentes e de administração cruzada com a troca de documentos eletrónicos padronizados (Fumio, Hattori, Takeshi, Ohguro, Makoto, Yokoo, Socialware, 1999; Wimmer, 2005).

#### **2.2.4.2. Interoperabilidade**

Interoperabilidade é geralmente definida como a capacidade de dois ou mais sistemas trocarem informações e usarem as informações que foram trocadas, bem como a capacidade de dois ou mais ambientes de usar a mesma entrada (informação ou serviço) da mesma maneira (Fumio, Hattori, Takeshi, Ohguro, Yokoo, Socialware, 1999; Zeng 2019).

A interoperabilidade dos sistemas permite a interoperabilidade das organizações. (Legner e Lebreton, 2007).

*A interoperabilidade de sistemas* preocupa-se com a capacidade de dois ou mais sistemas ou componentes trocarem informações e usarem as informações que foram trocadas.

*A interoperabilidade organizacional* preocupa-se com a capacidade de duas ou mais unidades fornecerem serviços e aceitarem serviços de outras unidades, usarem os serviços assim trocados para permitir que eles operem juntos de forma eficaz.

Apesar de, a troca e partilha de dados entre as entidades governamentais levantar questões sobre a privacidade é indispensável para o desenvolvimento e benefício do sistema nas AP. O objetivo da interoperabilidade é de promover o trabalho conjunto entre as agências governamentais, tornando as operações mais eficientes para que os funcionários e cidadãos só tenham um ponto de acesso ao serviço (Halchin, 2004; Seifert & Relyea, 2004; Feinberg, 2004). Por outro lado, a cooperação extensiva e a partilha de informações entre agências podem colocar em risco alguns princípios constitucionais como a separação de poderes e a distribuição, equilíbrio de poderes entre os governos federal, estadual e local (Jaeger, 2002; Doty & Erdelez, 2002).

### 2.2.4.2.1. Tipos de problemas de interoperabilidade

Bekkers, (2005) afirma que devido à integração dos serviços, surgirão problemas de interoperabilidade. Os problemas de interoperabilidade são frequentemente apresentados para impedir a colaboração entre os back offices. Simultaneamente, os modelos de integração, que tentam criar um domínio de partilha de informação para gerir a interdependência inter-organizacional, estão sendo introduzidos para superar esses problemas (Kumar, 1996; Kubicek, 2004).

<b>Tipos de problemas de interoperabilidade</b>	<b>Elaboração</b>
Interoperabilidade Administrativa	Confiar e sobrepor tarefas formais e competências de ofícios; Diversidade e pluralidade de funções devido à complexidade e diferenciação da AP
Interoperabilidade Operacional	Não está claro qual gabinete deve lidar com um caso específico. Ausência de gestão integral de casos e procedimentos de trabalho integrados
Interoperabilidade Multi Canal	Nenhum ajuste mútuo entre procedimentos de canais de comunicação e rotinas de escritórios, bem como nenhum conteúdo atualizado das informações fornecidas.
Interoperabilidade Técnica	Incompatibilidade de infraestrutura de TIC específica "missão" (hard e software)
Interoperabilidade Semântica	Falta de ontologia de serviços, ausência de identificadores comuns de grupos-alvo e ausência de definições de dados comuns
Interoperabilidade Legal	As obrigações legais impedem a recolha de informações adicionais ou a combinação de informações existentes provenientes de outras organizações.
Interoperabilidade Cultural	Confrontando culturas organizacionais e práticas crescentes

Tabela 1: Problemas de Interoperabilidade; Fonte: Electronic Government 4th International Conference, EGOV 2005 Copenhagen, Denmark, 2005

Segundo Pina (2005), as soluções de um modelo de interoperabilidade devem ser fundamentadas em boas práticas e critérios que provem de diferentes fontes, entre elas:

- IDABC – European Interoperability Framework for Pan- European eGovernment
- UMIC – Guia de Interoperabilidade da AP (e-GI@P)
- OASIS – Normas de referência
- W3C Consórcio – Normas XML, Web Services, etc.,
- Outros Governos – Guias de Interoperabilidade (e-GIF)
- OOS – Normas abertas de Software.

### **2.2.4.3. Tecnologia de Informação e Comunicação**

O conceito de "tecnologia" é usado de forma bastante vaga. Além do significado de "máquinas e dispositivos sofisticados", a tecnologia também significa genericamente o estudo de técnicas ou tarefas "(Perrow, 1979). Por outro lado, a temática IT pode também ser definido como um conjunto de processos utilizados a nível intelectual (software) e físico (hardware) necessários para práticas de uma tarefa de captação, processamento, memorização ou emissão de informação (Serrano et al, 2004).

Segundo Oliveira (2004) a informação é vista como um recurso crucial que permite aumentar a produtividade de alcançar o desenvolvimento influenciando na dimensão competitiva das estratégias básicas na qual se deve colocar à disposição para se comercializar produtos e/ou serviços específicos de informação. De acordo com alguns investigadores, as infraestruturas das TIC (inclusive de telecomunicações) diminui dois custos, tanto os custos de aquisição de informações quanto os custos variáveis de participação nos mercados (Norton, 1992). Eles apontam que à medida que a infraestrutura das TIC aumenta, os custos de transação diminuem e a produção aumenta para as empresas em vários sectores de economia (Röller & Waverman, 2001). A Internet e as TIC reduziram bastante o custo de recolher, distribuir e aceder informações do governo (Roberts, 2006).

A TIC pode ser útil como uma ferramenta de apoio para a Gestão do Conhecimento. Não sendo necessariamente verdade de que a Gestão do Conhecimento é frequentemente assimilada ao uso da IT (Newman, 1991; Adam, Werth, e Zangl, 2003). Desta maneira, a TIC permite que o governo organize sua prestação de serviços de maneira mais amigável, integrada e responsável (Bekkers, 2005). As tecnologias que se desenvolvem rapidamente têm a capacidade de alterar a forma tradicional de implementação de todas as funções e domínios do governo. Sendo assim, um dos grandes desafios consiste em responder a rapidez da evolução das tecnologias sem que ultrapasse a velocidade com que os governos conseguem responder às TIC e usá-las como vantagem (UN, 2018). O setor público de muitos países estão a ser preparados para a realidade e a rapidez da tecnologia digital, pois a transformação digital não depende apenas de tecnologia, mas também na abordagem e acesso aos serviços mais acessíveis, rápidos, confiáveis e personalizados (UN, 2018).

Segundo APQC (2018), a implementação das TIC representa um conjunto de processos pois um dos primeiros passos é gerir os negócios de tecnologia de informação. Com isto, consegue-

se compreender as necessidades dos clientes com relação às necessidades de IT, as estratégias a implementar de modo que se faça as atualizações das mesmas tecnologias, estratégias de segurança, riscos e entre outras. A gestão das informações, deste modo, define uma gama de requisitos e modelos em como os serviços serão entregues a cada organização. Igualmente se aplica a gestão de serviços e soluções de IT que também necessitam que a identificação e desenvolvimento de metodologias, padrões e ferramentas se cumpre um determinado critério.

As novas tecnologias estão a possibilitar uma gestão eficaz de conhecimento, partilha e colaboração entre todos os setores e em todos os níveis do governo (UN, 2018).

De acordo com o International Herald Tribune (2009) alguns países têm a TIC como uma grande oportunidade e acham que “não podem se dar ao luxo de não fazer da indústria de telecomunicações o propulsor principal da recuperação económica”. A tecnologia broadband, por exemplo, foi utilizado por muitos países como República da Coreia, Portugal, Austrália, Estados Unidos (Zhen e Qiang, 2009), e inclui outros benefícios económicos que nomeadamente incluem custos mais baixos, novas oportunidades económicas, benefícios significativos para os consumidores, inovação e aumento do comércio e das exportações.

#### ***2.2.4.3.1. Colaboração de Ferramentas Eletrónicas (ECT)***

Chong et al. (2009) definem a ECT como uma ferramenta e meio de comunicação tecnológica que pode ser usada para ajudar as pessoas que trabalham juntos a alcançar um objetivo comum através da internet ou outras redes tanto em tempo real (reuniões online, mensagens instantâneas) como em tempo diferente. Connelly (2012) aborda o ECT como uma ferramenta de colaboração na qual trabalha remotamente por meio de internet em que endereça diversas características e novas formas de pensar, aplicativos, outros dispositivos que sejam flexíveis ao olho do utilizador. Por outro lado, Kock (2010) descreve ECT como um processo que permite a comunicação de sem a necessidade de interação pessoal ou através de equipas virtuais utilizando a IT tendo como objetivo para suportar a colaboração entre eles, tendo em conta a separação geográfica dos grupos envolvidos com objetivo comum permitindo a partilha do mesmo benefício.

Segundo Michaelides et al., (2013); Memom & Meyer, (2017) a importância de ECT é abordado em vários aspetos. Culturalmente, o ECT pode ser usada para a comunicação em diversos pontos de acesso, permitindo que as comunidades estejam permanentemente conectadas. A partilha de cultura permite que, a cultura de experiências dos diferentes

utilizadores, sejam postos em uma comunidade virtual. Também oferece equipas de negócios com um sistema fácil de comunicação, que facilita a cooperação entre as transações, aplicações de negócios que podem ser conectados com os dispositivos de comunicação nomeadamente CRM, gestão de projetos e gestão de recursos (Turban et al., 2011).

A chave fundamental do ECT consiste na flexibilidade e na facilidade de reunir uma grande parte dos interessados com a vantagem comum para cooperar entre eles, alcançar os seus objetivos e ainda partilhar um armazenamento de informação e dados, reduzindo o número de entradas e acessibilidade remota do sistema de armazenamento (Memom & Meyer, 2017; Chi et al, 2015).

#### **2.2.4.3.2. Infraestrutura ECT**

No contexto tecnológico, a ECT constitui uma infraestrutura que inclui na sua totalidade computadores, servidores, redes, software e banco de dados que estejam disponíveis nas organizações. Estes todos componentes permitem que os funcionários, departamentos, e outros organismos estejam conectados através de intranet ou internet. Esta infraestrutura tecnológica consiste em um conjunto de componentes que funcionam de forma integrada dentro de uma estrutura feita de sistemas de comunicação, aplicativos, banco de dados e sistemas de suporte (Mohezar & Soosay, 2010). Consequentemente, as organizações necessitam adquirir tecnologias mais recentes com o objetivo de cobrir os custos de desenvolvimento tecnológico contínuo e de manutenção de modo que assegure a continuidade com as próximas tecnologias e sistemas emergentes. De igual modo, a escolha de qual marcas e tecnologias mais adequadas depende das necessidades de cada organização (Meeks et al., 2017).

### **2.3. Governação Eletrónica**

O e-GOV é definido como um modo ou estratégia em que o governo utiliza a inovação das TIC para melhorar a qualidade dos serviços e processos da AP, fornecendo aos cidadãos e empresas maior acesso aos canais de informação do governo, alavancar a economia, e oportunidades para promover e participar para uma sociedade mais democrática. Ou seja, é a realização prática do melhor que o governo tem a oferecer (ONU e ASPA, 2001).

De um modo mais conceitual, alguns autores examinam a relação entre a inclusão social e a inclusão eletrónica e em como contribuem para promover o uso das TIC para superar a exclusão e melhorar o desempenho económico, oportunidades de emprego, qualidade de vida,

participação social e coesão (Almuwil, 2011). O World Bank (2001) define e-GOV como o governo que detém ou opera sistemas de TIC que transformam as relações com os cidadãos, o setor privado e/ou outras agências governamentais para promover o empoderamento dos cidadãos, melhorar a prestação de serviços, reforçar a prestação de contas, aumentar a transparência ou melhorar a eficiência governamental.

Com base no The Working Group on E-Government in the Developing World (2002) o e-GOV é o uso da TIC para promover um governo mais eficiente e eficaz, tornar serviços governamentais mais acessíveis, permitir maior acesso público à informação e tornar o governo mais responsável perante os cidadãos. Numa outra vertente, o e-GOV pode ser considerado um subdepartamento ou uma versão mais sofisticada da PMIS (Public Management Information System) para o aperfeiçoamento dos serviços possibilitando alterações nos níveis dos processos internos e externos. Ou seja, com o complemento das TIC, as AP passarão para uma nova forma de entrega de serviços (Scholl, 2005). Segundo Basu (2004), o objetivo estratégico do e-GOV é de suportar e simplificar a governação por todas as partes envolvidas (governos, cidadãos e empresas). Com base na premissa de Palvia e Sharma (2007): o governo eletrónico está focado nos públicos e partes interessadas fora da organização, seja no governo ou no setor público nos níveis municipal, estadual, nacional ou internacional.

Segundo o Departamento de Economia Pública e AP das Nações Unidas de 2002, a maioria dos países em desenvolvimento têm baixa capacidade de e-GOV e está muito atrás dos países com governos mais progressistas (Banerjee e Chau, 2004).

De acordo com Basu (2004), cada sociedade tem suas diferentes necessidades e prioridades, não existe um modelo para o e-GOV e não existe um padrão universal de atividade do e-GOV. A prontidão do e-GOV de cada sociedade e governo depende dos objetivos e prioridades de específicos setores, recursos disponíveis (doadores, financiamento, etc). GAO e McClure (2001) identificam quatro categorias do governo eletrónico: government-to-citizen (G2C), government-to-business (G2B), government-to-employee (G2E) e government-to-government (G2G). No G2C governos procuram desenvolver iniciativas ``fácil de encontrar, fácil de utilizar``, um ponto de acesso dos serviços de maneira a facilitar que os cidadãos tenham alta qualidade dos serviços do governo. A partir do G2E governos permitem a interação entre os governos e os funcionários públicos de forma mais eficaz, que realça a produtividade e a gestão dos recursos humanos dentro das instituições públicas. G2G governos tornam de maneira fácil a interação entre agências governamentais. G2B refere-se quando os governos reduzem as

responsabilidades do governo nas empresas eliminando a redundância de dados e influenciando na melhoria das tecnologias empresarias para a comunicação.

Ao contrário do Hiller e Belanger (2001), que classificam o governo eletrónico em seis categorias sendo Government Delivering Services to Individuals (G2IS), Government to Individuals as a Part of the Political Process (G2IP), Government to Business as a Citizen (G2BC), Government to Business in the Marketplace (G2BMKT), Government to Employees (G2E), and Government to Government (G2G). G2IS e G2IP são comparadas com G2C e mantêm as mesmas especificações. G2IS é determinado como parte comunicativa do governo para provisão dos serviços aos cidadãos. G2IP refere-se á relação entre os governos e cidadãos para promover o processo democrático. G2BC e G2BMKT são assemelhadas com G2B. Enquanto G2BC apoia competências como pagamento de impostos assim como o preenchimento de relatórios online, G2BMKT responsabiliza-se pelas aquisições eletrónicas. De acordo com os mesmos autores, as categorias G2E e G2G mantêm os mesmos padrões definidos por outros investigadores.

Com base no fundamento do e-GOV, Angola deu início ao projeto de e-GOV (G2G) em 2010 apesar da CNTI (Comissão Nacional de Tecnologias de Informação) ter sido criada em 2000 (PASI e PAGE, 2005-2010).

## **2.4. Governo Para Governo**

A dimensão G2G (Government-to-Government) refere-se às relações entre as organizações governamentais, como por exemplo entidades governamentais a nível nacional, regional e municipal. Governos dependem de outros níveis de governo dentro do estado para efetivamente entregar serviços e alocar responsabilidades. Esta modalidade envolve todo o processo de integração eletrónica e todo tipo de interoperabilidade para simplificar as transações entre as AP (Riley, 2001; UN, 2008).

Os serviços modernizados na dimensão do G2G é um dos primeiros passos para garantir a satisfação e melhoria dos serviços perante as organizações (Scholl, 2005; Leitner, 2005; Santos & Reinhard, 2007; Gogan et al., 2007).

Segundo OECD (2003), independentemente da política de cada país é necessária uma gestão de projetos de cima para baixo, integração vertical das camadas governamentais e uma forte liderança, permitindo que o back office seja em primeiro lugar definido como projeto e

informação, gestão de problema, como um mecanismo do governo que precisa ser redesenhado de uma forma diferente.

### 2.4.1. Visão Geral do G2G

Um aspeto complexo em ultrapassar os desafios e alcançar os objetivos seria principalmente no lado interno, por exemplo, a necessidade de mudar drasticamente a cultura, processos e responsabilidades dentro da instituição do governo (Basu,2004; World Bank, 2009).

Para Backus (2001); Infodev (2002); Layne, Lee (2001); Fath-Allah, (2014) & UN (2014) esta dimensão foca-se essencialmente nos processos internos em quatro fases nomeadamente:

**Informação:** Internamente o governo pode disseminar informações com meios eletrónicos estáticos, como a Internet. Nesta fase, trata-se de informação, a fim de melhorar a transparência na democracia.

**Interação:** Internamente, organizações governamentais usam LAN, intranet e e-mail para que haja comunicação e troca de dados. O ponto principal é que são alcançadas mais eficiência e eficácia porque uma grande parte do processo de registro é feito online. No entanto, o cidadão ainda precisa apresentar-se para finalizar a transação, pagar uma taxa, entregar evidências ou assinar documentos.

**Transação:** Os processos internos entre as transações intergovernamentais precisam ser redesenhados para fornecer um bom serviço. Um dos papéis do governo é a criação de novas leis e legislação que permitam transações eletrónicas com certificação legal. A conclusão é que nesta fase o processo é completo e online, incluindo pagamentos, assinaturas digitais, etc. Isso economiza tempo, papel e dinheiro.

**Transformação:** O aspeto complexo é a integração de base de dados. Para alcançar este objetivo é principalmente no lado interno, e a necessita de mudança cultural, processos e responsabilidades dentro das instituições governamentais. Funcionários do governo em diferentes departamentos têm que trabalhar juntos. Nesta fase, consegue-se alcançar níveis mais altos possíveis relacionados com a economia de custos, eficiência e satisfação dos clientes.

Segundo Palvia & Sharma, (2007), muitas dessas atividades visam melhorar a eficiência e a eficácia das operações governamentais em geral.

### Características do G2G

<i>Pilar/ Item</i>	<i>Informação</i>	<i>Comunicação Online</i>	<i>Transação</i>
<i>G2G</i>	Troca de informação entre diferentes entidades e diferentes níveis hierárquicos relativamente a atos administrativos e leis, criação de políticas, dados, projetos ou programas, fundo de informação para decisões, etc.	A informação é trocada entre as diferentes autoridades governamentais, e diferentes níveis hierárquicos; para as discussões; comunicações em negociações e tomada de decisões; interação relacionado com atos administrativos, leis, projetos ou programas, etc.	Fluxo de trabalho inter-organizacional e troca de dados, troca de políticas e soluções online, informação e gestão de conhecimento, etc.

Tabela 2: Características do G2G; Fonte: International Journal of The Computer, The Internet and Management, Vol. 10, No.2, 2002.

#### 2.4.2. G2E (Government to Employee)

G2E refere-se ao relacionamento entre o governo e seus funcionários. O G2E é uma maneira eficaz de fornecer e-learning, reunir funcionários e promover a troca de conhecimento entre eles. Oferece aos funcionários a possibilidade de adquirir informações relevantes sobre: políticas de remuneração e benefícios, oportunidades de aprender e praticar, leis de direitos civis etc. O G2E também se refere a ferramentas estratégicas e táticas para incentivar a implementação de metas e programas do governo, bem como a gestão de recursos humanos, orçamento e contabilidade (Riley, 2001).

De acordo com Rao (2011), a dimensão G2E baseia-se na capacitação dos funcionários para fornecerem ajuda aos cidadãos de forma mais rápida e correta, acelerar os processos administrativos e otimizar as soluções governamentais. Primeiramente, os funcionários do governo precisam ter acesso aos serviços (estar online) antes que os cidadãos entrem online. O autor ainda afirma que, as categorias G2G e G2E são caracterizados como parte do back office. Contudo, a maior parte dos governos ainda não começaram a desenvolver serviços colaborativos na solução G2E e é necessário que se melhore as funções burocráticas cotidianas e lidar melhor com os funcionários.

Segundo Scholl (2005), as dimensões G2B, G2C conforme ilustrada na Figura 3, são as que mais têm sido dedicados estudos ao contrário das dimensões G2G, G2E relacionadas com a eficiência e eficácia interna sobre as quais foi tomada pouca atenção nas práticas do governo. Consequentemente, estas dimensões G2G e G2E são as que representam mais altas atividades e mais alto impacto ao nível das operações internas.

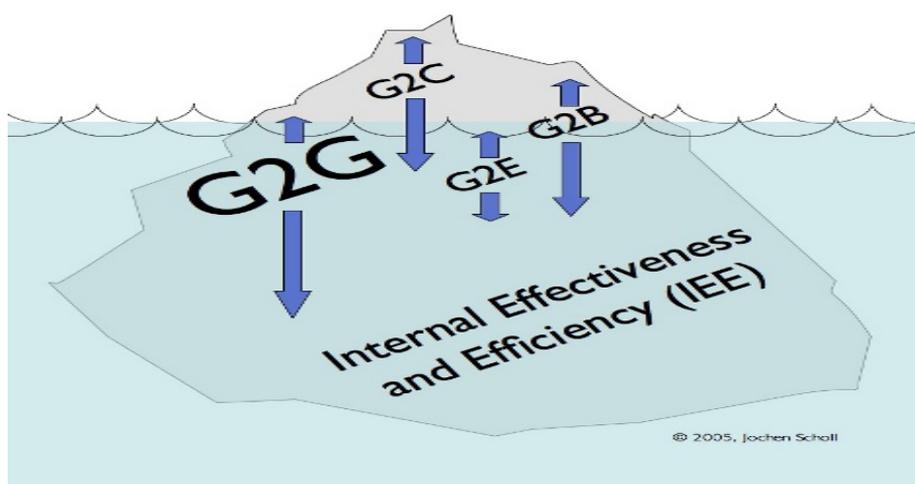


Figura 3: Iceberg do e-Government (Fonte: Electronic Government 4th International Conference, EGOV 2005 Copenhagen, Denmark)

Numa das proposições relacionadas com o e- GOV Scholl (2005) sugere que é mais provável que a pesquisa de e- GOV descubra a transformação organizacional de primeira ordem e de segunda ordem (vide seção 2.1. AP) induzida pela prática de e- GOV ao focar-se nas dimensões de G2G, e G2E, em vez de se limitar às porções publicamente visíveis de G2B e G2

<b>Estágios do Governo Eletrónico: Modalidade G2G e G2E</b>					
<b>Funções Administrativas</b>					<b>Funções Políticas</b>
<b>Tipos de Governança (interno)</b>	<b>Estágio 1</b>	<b>Estágio 2</b>	<b>Estágio 3</b>	<b>Estágio 4</b>	<b>Estágio 5</b>
		Informação: divulgação/ catálogo	Comunicação bidirecional	Serviço e transação financeira	Integração vertical e horizontal
<b>G2G</b>	Requisitos de arquivo da agência	Pedidos de governos locais	Transferências eletrónicas de fundos		N/A
<b>G2E</b>	Pagar datas, informações de férias	Pedidos de declarações de benefícios de emprego	Cheques de pagamento eletrónicos	Emprego, grau, tempo de férias, informações sobre reforma, etc.	N/A

Tabela 3: Estrutura de Governo Eletrónico; Adotado por Hiller e Bélanger 2001, Fonte: The Evolution of E-Government among Municipalities: Public Administration Review July/August 2002, Vol. 62, No. 4

Como a Tabela 3 resume, há vários estágios do governo eletrónico, que refletem o fluxo de informação e interação com os utilizadores das Administrações Públicas:

Estágio (1): Simples disseminação de informações (comunicação unidirecional); (Hiller e Bélanger, 2001).

Estágio (2): Comunicação bidirecional (solicitação e resposta), um modo interativo entre governo e constituintes; (Hiller e Bélanger, 2001).

Estágio (3): “Governo eletrónico baseado em transações” pode ser parcialmente alcançado ao “colocar links de banco de dados ao vivo em interfaces online” (Layne e Lee, 2001). Melhor dizendo, o governo permite serviços online e transações financeiras substituindo completamente os funcionários públicos por “auto-serviços baseados na web” (Hiller e Bélanger, 2001).

Estágio (4): Este estágio é uma tarefa de grandes desafios para os governos porque requer uma enorme quantidade de tempo e recursos para integrar os sistemas online e de back-office (Hiller e Bélanger, 2001). O governo tenta integrar vários serviços governamentais verticalmente (integração intergovernamental) e horizontalmente (integração intragovernamental) para melhorar a facilidade de utilização, a eficiência e a eficácia.

Segundo Moon (2002) os estágios são apenas uma contribuição conceitual para examinar a evolução do governo eletrónico. A adoção de práticas de governo eletrónico pode não seguir uma verdadeira progressão linear. Também é possível que o governo possa buscar vários componentes do e- GOV simultaneamente. Por exemplo, um governo pode iniciar o estágio 5 (participação política) sem a prática completa do estágio 4 (integração).

Entretanto, a baixa taxa de acesso aos serviços do governo dos países em desenvolvimento devido a falta de recursos, faz com que os processos manuais continuem a ser normais e muito usados. Como é evidenciado em outros países desenvolvidos, a competição de outras companhias para prestar serviços e oferecer recursos e infraestruturas de TIC podem afetar no crescimento de acesso às tecnologias (Schware e Deane, 2003).

### **2.4.3. Integração Vertical e Integração Horizontal**

De acordo com Layne e Lee (2001), a integração vertical redefine o significado do governo. O alvo desta revolução é integrar agências centrais com escritórios regionais e locais dentro de

funcionalidades semelhantes. Uma questão crítica é por onde parar quando se integra toda a "cadeia de valor" dos níveis governamentais. O papel desempenhado pelo funcionário do governo muda. Depois que os sistemas são integrados e automatizados, a maioria das transações é automatizada, e os funcionários do governo tornam-se mais supervisores do processo do que um simples trabalhador orientado a tarefas. O âmbito das atividades desempenhadas por cada funcionário se estenderá além dos limites funcionais do departamento sendo que o funcionário não se limitará a gerir tarefas predefinidas.

A integração horizontal refere-se à integração do sistema entre diferentes funções. A integração horizontal não é apenas um desafio técnico, mas também um desafio de gestão. A integração horizontal requer uma mudança na mentalidade dos diretores das agências governamentais (Layne e Lee, 2001). O resultado da integração horizontal é uma organização de back-office orientada por processo automatizado, capaz de interagir em diferentes escritórios em diferentes regiões e países e partilhar recursos (Wimmer e Krenner, 2001).

Ambas as integrações verticais e horizontais impulsionam a partilha de dados entre diferentes unidades funcionais e níveis do governo para melhorar os serviços públicos online (Layne e Lee, 2001).

## **2.5. Serviços de Gestão e Suporte**

### **2.5.1. Gestão Financeira**

Segundo APQC (2018), a gestão dos processos dos recursos financeiros é feita através de um plano orçamental do governo no qual é feita a distribuição do orçamento geral do Estado para as entidades públicas aplicarem, gerirem e criarem receitas. A gestão financeira, inclui um conjunto de processos que devem ser planificados, orçamentados e previstos com o objetivo de se prepararem estratégias e planos financeiros periódicos. Deste modo, todo este processo permite realizar a contabilidade de receitas do Estado para as entidades das AP.

Os processos de finanças partilhadas permitem a redução dos custos administrativos, melhorar serviços e qualidade, precisão e pontualidade, redução e planeamento de funcionários e salários, agrupar tarefas semelhantes e especialistas em quantidade exata, reduzir os custos de infraestruturas (manutenção, hardware,), estratégia organizacional, serviços padronizados e simplificar a implementação dos sistemas de IT, etc (THG, 2003). De acordo com Edler &

Georghiou (2007) a gestão das finanças tem um grande impacto pois, o sector financeiro serve como investidor e como medida no lado da oferta para que as compras públicas sejam realizadas. Segundo Bengemann (2005), todo potencial desenvolvimento em termos de serviços partilhados só é possível se for associado as finanças.

A responsabilidade financeira pode ser melhorada através dos serviços partilhados, atraindo mais investimentos e integrar as compras públicas com os procedimentos orçamentais nacionais (Agaba & Shipman, 2007).

### **2.5.2. Compras Públicas**

Começa-se por descrever as compras públicas como uma demanda orientada às soluções e produtos, com a capacidade de melhorar a entrega de serviços públicos, melhorar a política pública e criando melhorias inovadoras. Não só a demanda, mas também a interação entre a demanda e a oferta gera grande implicações para a rapidez da inovação. Deste modo, o conceito abordado sobre as compras públicas é como uma ferramenta integrada de políticas para a inovação (Edler & Georghiou, 2007).

De acordo com Georghiou et al., (2003) as compras para inovação foram agregadas como parte do Plano de Ação de Investimento da Comissão Européia para aumentar as despesas na área de R&D para alcançar a meta de Barcelona de 3% (Comissão Européia, 2003). Este trabalho segue-se especificamente para apoiar o desenvolvimento e divulgação de informações para os compradores públicos sobre as melhores tecnologias disponíveis e um primeiro passo para combinar as compras “combinações de políticas”, criando plataformas tecnológicas que possam induzir nas medidas políticas.

De acordo com alguns autores, cada nação e/ou mesmo região, a qualidade da procura por inovações e a tendência de haver necessidade para adotar inovações é diferente (Rothwell, 1984; WEF, 2002; Tellis et al., 2003;). Segundo Abeillé (2003), a compra pública na maior parte dos países desenvolvidos, segue algumas estruturas de obrigações internacionais, como o World Trade Organisation’s Agreement on Government Procurement, European Union ou North America Free Trade Agreement, contrariamente dos países em desenvolvimento. Consequentemente, nos recentes anos, muitas organizações que investem para o desenvolvimento mundial consideram que sistemas de compras bem funcionais é um requisito importante para controlar os fundos investidos, insistindo que os mesmos países em desenvolvimento utilizem seus próprios procedimentos.

De acordo com Hunja (2003), o objetivo do programa de reforma em muitos países em desenvolvimento foi descrito como sendo o de definir um sistema de aquisições firme e eficiente baseado em processos legais claros a fim de estabelecer regras para transparência, eficiência e implementação, junto com um acordo institucional que garante rigidez e credibilidade na conceção e implementação geral de políticas. Este objetivo, por sua vez, foi referido como “Obstáculos à reforma das compras públicas nos países em desenvolvimento”.

### **2.5.3. Gestão de Recursos Humanos**

As competências dos recursos humanos associados à AP devem ser orientadas com base na área de negócio. Isto é, a identificação de quadros que se precisa e o seu enquadramento poderá ser o ponto de estratégia para um novo modelo para as AP. Com isso, começa-se por um conjunto de processos e procedimentos que devem ser seguidos afim de alcançar o objetivo e adquirir o recurso necessário para uma determinada função (APQC, 2018).

De acordo com O’Neill (2005), a qualidade dos recursos humanos é um dos fatores críticos de sucesso de um negócio no qual definem os aspetos internos duma organização e condicionam o seu desempenho ativo havendo a necessidade de os melhorar cujo o objetivo é elevar o nível de qualidade dos funcionários públicos criando novas competências internas.

Para Vidigal (2011), revê o papel dos recursos humanos no âmbito das comunicações dentro das instituições públicas *«A interoperabilidade entre ministérios é processos, mais do que a tecnológica, é feita por pessoas que têm de cooperar. É preciso falar a mesma língua para que as pessoas possam comunicar entre si»*. Mahmood & Absar (2015) concluem que enquanto o desenvolvimento em gestão de RH são óbvios, o desenvolvimento em diferentes áreas funcionais do RH não são óbvios. Diferente dos setores públicos, os setores privados têm examinado a gestão dos RH com base nas práticas do alto nível de compromisso (orientado para o desenvolvimento) e alta performance (focado no custo), sendo que a eficácia deve ser analisada dependendo do setor, indústria, mercado e competitividade.

Assim, é comum o sector público apresentar maior resistência às intervenções de mudança, normalmente terá de ter a capacidade de se modernizar e concentrar os seus esforços para a melhoria. Para tal, é essencial criar e potencializar competências que habilitem os funcionários públicos a integrarem-se na nova dinâmica de mudança das AP no qual reflete a melhoria de processos, resolução de problemas e gestão de projetos (Pereira, 2005). O mesmo autor aborda que, no modelo de sucesso ``deve-se ter em conta a análise da horizontalidade de processos, a

sua automatização com o uso das IT recentes, com o recurso a equipas multidisciplinares de diferentes serviços e / ou Ministérios que contribuam melhoria de qualidade e na resolução dos problemas do cidadão''. O autor ainda ressalta que os dirigentes da AP devem aproveitar essas oportunidades de maneira que o país tenha o dinamismo e seja capaz de competir com os novos paradigmas da sociedade mundial.

#### **2.5.4. Caso ESPAP: Serviços Partilhados e Serviços de Gestão e de Suporte**

ESPAP (Entidade de Serviços Partilhados da AP) considera os serviços partilhados como um modo de trabalho colaborativo, na qual, uma gama de processos operacionais, é feita por uma entidade especializada, com uma estrutura de gestão autónoma, que presta serviços de qualidade com maior eficácia e eficiência, a vários organismos com as mesmas necessidades promovendo a criação de valor e redução de custos, sustentados por processos integrados, normalizados e potenciadores das melhores práticas funcionais (ESPAP, 2019).

ESPAP apresenta uma estratégia, que serve para a criação de valores entre os diversos componentes que constituem para o funcionamento dos processos de forma eficaz e eficiente dentro da rede operacional como sendo as finanças, RH, TIC, PMO (Project Management Office). Portugal hoje, representa um papel como parte da consolidação orçamental para a racionalização de custos e simplificação da aquisição de bens e serviços transversais na AP através da ESPAP.

As orientações e estratégias da ESPAP podem ser descritas através da sua Missão e Visão:

**Missão:** assegurar o desenvolvimento. Obtendo eficácia e eficiência na prestação dos serviços partilhados na área da AP, bem como gerir a utilização racional de recursos públicos apoiando a definição de movimentos políticos estratégicos nas áreas das tecnologias de informação e comunicação (TIC), do Ministério das Finanças contribuindo para um Estado mais dinâmico e focado para o desenvolvimento sustentável do país.

**Visão:** é fazer da ESPAP uma referência em serviços partilhados no setor da AP promovendo a prestação de serviços e a utilização dos recursos públicos comuns.

O core business da ESPAP é a prestação e os recursos públicos partilhados. No entanto, a cadeia de valores, contempla não só os serviços públicos partilhados, como também atividades

adicionais que conduzem as boas práticas organizacionais, sociais, ambientais e políticas no quais estão associadas à missão e a visão tendo como base os serviços de gestão e de suporte nas áreas das finanças, RH e compras públicas.



Figura 4: Serviços Partilhados Caso ESPAP, 2019

## 2.6. Países em Desenvolvimento

Nesta secção levar-se-á em consideração aspetos relevantes dos países em desenvolvimento uma vez que os objetivos do trabalho de dissertação estão dirigidos à uma nação em desenvolvimento. Também, serão abordados outros FCS da Modernização Administrativa que de modo geral, chamam mais atenção aos países em desenvolvimento. Assim, todos os desafios apresentados isoladamente e apresentados em particular nos países em desenvolvimento têm o mesmo grau de importância.

Munyoka e Manzira (2013) afirmam que, é necessário um grande esforço de todas as partes envolvidas para superar consideravelmente os desafios enfrentados. Ou seja, os países em desenvolvimento necessitam de uma estratégia coerente de Modernização Administrativa para determinar o sucesso face aos seus desafios, onde começa com um exame da vontade política, dos recursos, do ambiente regulatório da nação e o know-how para se fazer uso das tecnologias planeadas.

De acordo com InfoDev (2009), a maior parte dos países em desenvolvimento possuem o mesmo objetivo para a implantação do e- GOV, contendo uma variação pouco significativa em cada país, dependendo da situação e prioridades ambiental, política, sociocultural. Assim sendo, estas prioridades devem ser focadas para o aperfeiçoamento de entregas de serviços ao público, informação e conhecimento de modo a garantir e aumentar a transparência das atividades governamentais, colaboração entre as entidades ministeriais e o envolvimento com a administração afim de diminuir as oportunidades de corrupção.

Assim como a implementação da administração eletrónica em países desenvolvidos necessitou de uma transformação organizacional, cultural, tecnológica, ambiental e operacional, não será diferente para os países em desenvolvimento (Basu, 2004). Para tirarem vantagens e benefícios face ao e- GOV, países em desenvolvimento têm investido imenso nos últimos anos em iniciativas apesar do orçamento limitado. Manter o sucesso do e-GOV tem sido muito importante principalmente para os países em desenvolvimento com vista a transformar as funções do governo (Lessa, 2019).

### **2.6.1. Governação Eletrónica em África**

É difícil obter uma classificação exata dos países da África Subsaariana no que diz respeito à implementação do e- GOV porque os países dessa região raramente são mencionados (com exceção da África do Sul) em alguns estudos relevantes. Isto é, em grande parte, devido ao fato de que, até hoje, a África Subsaariana quase não se registrou e se tem pouca informação no âmbito do e- GOV. Portanto, dificilmente estão disponíveis quaisquer dados mensuráveis do e-GOV em muito dos países africanos principalmente na África Subsaariana (Accenture, 2006; Capgemini, 2006; Schuppan, 2009; Lessa, 2019).

De acordo com a UN (2018), o alto nível de EGDI de 2018 dos países africanos permanece relativamente modesto. Isto é, muitas pessoas destes países não conseguem ter benefícios das TIC devido à baixa conectividade, alto custo de acesso aos serviços e telecomunicações, falta de competências necessária. Acredita-se que comparado aos outros continentes, as desvantagens encontradas em África são significativamente altas ao alcançar o sucesso no desenvolvimento do e-GOV à medida que a inovação tecnológica aumenta.

Segundo Misuraca (2007) o e-GOV em África tem de deixar de ser teórica e partir para ação, na qual o significado do e-GOV é associado aos valores de boa governança. Assim como Misuraca (2007) aborda o conceito de e-GOV para as boas práticas em África como a solução para a melhoria dos negócios, redução da corrupção, acréscimo da transparência, redução dos custos e altas receitas estatais, Kettani, & Moulin (2014) também abordam o e-GOV em África como sendo um catalisador para a integridade e moralidade no setor público. Com base em alguns investigadores, observou-se que vários casos de falha total ou parcial de iniciativas de e- GOV em países em desenvolvimento:

- Adotar e enfatizar a interação contínua entre organizações governamentais e seus ambientes internos e externos (Heeks, 2002)
- Falta de compromisso por parte da liderança política e dos gestores públicos (Bhatnagar, 2000).
- Devido a lacunas de 'design-atualidade' (Heeks, 2002) ou realidade de projeto' (Heeks, 2003)
- Problemas de sustentabilidade de longo prazo (Aichholzer, 2004)
- A falta de infraestrutura, em alguns casos, a falta de reformas de processos legais está a dificultar os projetos (Sachdeva, 2006).
- Falha nos paradigmas organizacional, de tecnologia e de utilizadores finais (Al-Azri et al. 2010).

Segundo Heeks (2003); Lessa (2019), várias teorias foram tidas abordadas para ajudar a entender esses fracassos relacionados aos países em desenvolvimento. Ainda assim, houve poucos estudos baseados nos impactos e na sustentabilidade política e institucional de projetos por períodos de tempo relativamente longos. Deste modo, África deveria focar mais em desenvolver projetos consoante a sua realidade. A perceção destas dificuldades abrange dois principais aspetos: **O que** o sector público de África está a fazer (papel do sector) e **como** está a fazer (organização e gestão do setor público) (Heeks, 2002).

A importância da natureza integrada dos ODS através do e-GOV depende de uma abordagem integrada entre Ministérios. De igual modo, a integração resulta em encontrar meios para fomentar a colaboração entre instituições a todos os níveis que têm aspetos interrelacionados, isto engloba também vários outros intervenientes de atores não governamentais para a tomada de decisões por meio de participação de parcerias (UN, 2018).

### 2.6.2. Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de FCS (Fator Crítico de Sucesso) começou a ser abordado na literatura na década de 1980, quando começou a ser questionado porquê algumas organizações pareciam ter mais êxito que as outras, e foram efetuadas investigações para aprofundar os componentes do sucesso (Ingram, Biermann, Cannon, Neil, & Waddle, 2000). Sendo assim, os FCS são “*aquelas coisas que devem ser feitas para que uma empresa seja bem-sucedida*” (Freund, 1988). Portanto, os FCS também representam a área de gestão ou das organizações que devem ser dadas uma

contínua e especial atenção para aumentar a performance da organização (Boynton; Zmud, 1984).

### **2.6.2.1. Transparência**

A transparência resulta na qualidade extensiva de informação precisa, aberta para a AP, regulamentos e políticas, para os clientes governamentais ou não governamentais e os cidadãos. O fluxo de informação, é geralmente refletido na rotina da gestão governamental dentro das instituições públicas. Por consequência, com a utilização das TIC, o seu fluxo de informação precisa e concisa promove-se a transparência. Assim, de forma geral, os principais objetivos da transparência são as operações intragovernamentais e anticorrupção (Anderson, 2009; Cullier and Piotrowski, 2009; Fuchs, 2006; Relly and Sabharwal, 2009; Axelsson et al., 2010; Hughes, 2011).

A transparência não se refere somente na perceção administrativa do governo, mas também na clareza e identificação de tarefas e cargos atribuídos aos funcionários (Cullier e Piotrowski, 2009; Mulgan, 2007; Quinn, 2003; Reylea, 2009; Shuler et al., 2010).

Os países que abraçam a transparência tendem a produzir mais informações que os outros governos e são mais propensos a partilhar a mesma informação (Lord, 2006). África de Sul tido como um exemplo na prática da transparência que, apesar de não houver nenhuma referência explícita de corrupção relativamente à visão de e-GOV, inicialmente em 2002, o governo sul africano adotou estratégia de serviço público anticorrupção (Farelo & Morris, 2006).

A TIC pode reduzir a corrupção promovendo a boa governação, fortalecendo as iniciativas orientadas para a reforma, reduzindo o potencial de comportamentos corruptos, melhorando os relacionamentos entre os funcionários do governo e o público em geral, permitindo o rastreamento do cidadão das atividades e monitorando e controlando comportamentos de funcionários do governo (Dong Shim e Tae Eom, 2008). Do mesmo modo, as TIC podem aumentar a transparência e possibilitar acesso à informação, o que implica prestação de contas e monitorização do trabalho do governo, isto é, o que se está a fazer e quão bem se está a fazer. Igualmente, pode facilitar com que as AP e os governos partilhem experiências entre eles e entre os governos e cidadãos (UN, 2018).

No entanto, para reduzir com sucesso a corrupção, geralmente as iniciais capacidades das TIC precisam passar do aumento do acesso à informação para garantir que as regras sejam transparentes e aplicadas à construção de habilidades para acompanhar as decisões e ações dos

funcionários do governo (Bhatnagar, 2003). Adicionalmente, em nível local, as perceções de transparência estão inextricavelmente ligadas às atitudes tradicionais em relação ao significado de boa governação (Waheduzzaman, 2010).

A corrupção tem sido vista como um obstáculo ao desenvolvimento socioeconómico. Este efeito da transparência à corrupção é particularmente verdadeiro em países ricos e em desenvolvimento, onde a elite política geralmente controla os recursos e as rendas de recursos, bem como o controlo sobre a proteção e a distribuição de recursos numa situação conhecida como “maldição dos recursos” (Kolstad and Wiig, 2009; Kolstad et al., 2009; Mehlum et al., 2006; Robinson et al., 2006).

De acordo com Kim et al., (2005), a utilização das TIC podem sistematizar a transparência da governação ao fornecer informações relevantes e oportunas em grandes quantidades. Segundo Ackerman e Ballesteros (2006); Banisar (2006) alguns países foram instituídos as leis para lidar com a pressão internacional das instituições financeiras supranacionais e organizacionais intragovernamentais para criar responsabilidade pelos sistemas financeiros das nações.

#### **2.6.2.2. Responsabilidade**

Lietner e Kreuzeder (2005) afirmam que o e- GOV exige uma forte liderança em diferentes níveis do governo para fornecer uma visão estratégica e a implementação operacional de processos de inovação e mudança na AP. Políticos e gestores do setor público precisam estar comprometidos em investir no futuro com uma visão de longo prazo. Ou seja, o setor público apresenta desafios únicos para liderança.

Segundo OCDE (2001), metas em constante mudança e não muito claras confundem expectativas de reformas e líderes. McClure (2001) afirma que é da responsabilidade do governo, dentro das responsabilidades e atribuições de cargos, traçar estratégias para identificar melhor quais são os recursos existentes, em falta e necessários para que tenham sucesso na administração eletrónica. O maior envolvimento de liderança e linhas claras de responsabilidade para fazer melhorias de gestão são fundamentais para superar a resistência natural das organizações à mudança, reunindo os recursos necessários para melhorar a gestão, construindo e mantendo o comprometimento das organizações com novas formas de governação.

Os níveis de responsabilidades para a administração eletrónica dependem de incentivos e determinações políticas envolvendo grandes financiamentos e parcerias. O e- GOV pode

desenvolver as conexões estratégicas entre as organizações do setor público e os seus departamentos e fazer uma comunicação entre os níveis do governo (por exemplo, central, regional e municipal). Essa conexão e comunicação melhoram a cooperação entre eles por meio da facilitação do fornecimento e implementação de estratégias, transações e políticas do governo, e também melhora a execução dos processos, informações e recursos do governo (Cabinet Office, 2000; Heeks, 2001).

Particularmente, a IT contribuiu para significantes mudanças na política (Nye 1999; Norris, 1999), instituições governamentais (Fountain 2001), gestão de desempenho (Brown 1999) e é a partir da vontade política que se disponibiliza o investimento para formação de quadros, processos e infraestrutura para garantir a interoperabilidade. Deste modo, a determinação da vontade política clara para vincular-se ao e- GOV é fundamental para:

- Definir melhor um âmbito estratégico nos planos do governo
- Fazer desaparecer burocracias
- Tomar decisões “horizontais” mais facilmente
- Canalizar fundos para este tipo de iniciativas
- Proceder à criação e alteração de diplomas legais necessários
- Conseguir criar nos organismos “obrigatoriedade” de participar em iniciativas transversais

Os papéis e as responsabilidades organizacionais entre as administrações centrais e locais devem incluir alocação de recursos e a divisão de tarefas associado aos processos de acompanhamento, monitorização e avaliação (UN, 2018).

### **2.6.2.3. Regulamentos**

Segundo Basu (2004) o sucesso da iniciativa e processos da Modernização Administrativa são muitos dependentes no papel do governo de modo a assegurar uma própria estrutura legal para as suas operações e implementações. A condição legal dos documentos do governo é sempre de grande importância devido ao peso de autoridade. O mesmo autor ainda argumenta que a comunicação eletrónica parece particularmente suscetível aos ataques de privacidade e na maioria dos países em desenvolvimento tem a privacidade como um grande problema, ainda

que haja próprias estruturas legais. Por consequência, questiona-se como a privacidade de informações pessoais pode ser mantida.

De acordo com OECD (2013), entre os anos 1970 que a OECD tem sido um dos primeiros a exercer um papel importante na promoção do respeito pela privacidade. OECD (1980) foi a primeira organização intergovernamental que promoveu as guias de orientações de proteção à privacidade:

- A informação pessoal deve ser recolhida para o propósito legal;
- A informação pessoal deve ser recolhida diretamente do indivíduo que se tem o interesse;
- O indivíduo deve ser conscientizado de número de tópicos (incluindo a informação que está sendo recolhida, o propósito na qual a informação está sendo recolhida, para o destinatário da informação, e o nome e o endereço da agência que recolhe a informação);
- A informação pessoal não pode ser recolhida de maneira ilegal ou desleal;
- A informação pessoal tem de ser protegida por sistemas de seguranças apropriadas
- Os indivíduos são intitulados para ter acesso à informação, e solicitar correção da informação pessoal realizada sobre eles.
- A informação pessoal não de ser utilizada a menos que esteja exata, atualizada, complete, relevante e não enganosa.
- As agências não devem guardar as informações pessoais mais do que é necessário
- A informação pessoal não deve ser utilizada para nenhum outro propósito do que aquele no qual foi recolhido;

O papel das autoridades no desenvolvimento eletrónico sustentável será cada vez mais importante. A falta de reformas de processos legais (regulamentos) está a dificultar os projetos e pode impedir o uso das TIC no desenho e na oferta dos serviços públicos (Sachdeva, 2006; UN, 2018). A estrutura de regulação e a vontade política têm a grande capacidade de garantir um desenvolvimento sustentável do e-GOV, assegurando que novos formatos de estruturas institucionais para a coordenação, cooperação e prestação de contas que devem ser implementadas dentro do próprio governo (UN, 2018).

Ackerman e Ballesteros (2006) argumentam que a consideração e adoção de uma lei de acesso à informação e a sua implementação envolvem em grande parte a tomada de decisões no âmbito político. Políticas claras e de longo prazo, do mesmo modo planos estratégicos, são particularmente essenciais para a criação de um ambiente favorável, confiante, responsável, inclusivo, eficiente e eficaz para a utilização das TIC para prestação do serviço público e uma boa governação (UN, 2018).

#### ***2.6.2.3.1. Abordagens de Regulamentos***

Para que fosse possível a partilha de informações, em 1996 foram criadas as Lei de Liberdade de Informação Eletrónica (EFOIA) que esclareceu as regras para a emissão e o acesso público aos registos eletrónicos do governo e a Lei de Reconciliação de Oportunidades de Trabalho e Responsabilidade Pessoal (PRWORA) vindo a determinar que as agências de serviços sociais testassem o mais novo serviço de e- GOV no âmbito das entidades intergovernamentais. Todos esses esforços legislativos culminaram com a promulgação da Lei do e- GOV de 2001, que forneceu a infraestrutura organizacional e financeira de aplicativos abrangentes de e- GOV (Schelin, 2003).

Com base InfoDev (2009), o público alvo são principalmente as entidades nos quais são agências que regulam as leis e políticas para a implementação nos países em desenvolvimento. O estudo feito limitava a construir uma estratégia para os países em desenvolvimento no qual a Namíbia e Zimbabué já fizeram parte do projeto no qual InfoDev teve como objetivo fornecer ferramentas para transparência e responsabilidade financeira. Independentemente dos diversos projetos lançados pelo InfoDev, o impacto com o uso de inovação e tecnologia nos países em desenvolvimento pode ser visto para melhorar a eficiência e reduzir os custos desnecessários promovendo a interoperabilidade e o crescimento económico.

Segundo McConnell International LLC (2002) a maioria das agências governamentais coordenam-se com o Ministry of Information and Communication Technologies (MoICT- Ministério das Tecnologias de Informação e Comunicação) e o reconhecem como um ponto focal para atividades de e- GOV e das TIC. O Ministério das Tecnologias de Informação e Comunicação também está formando gerentes de e- GOV em outras agências e organizando workshops com o setor privado. Essas iniciativas garantem uma cooperação entre agências à medida que o governo avança em sua estratégia de e- GOV.

Para Chun, Portscher e Geller (2005) as agências governamentais também são responsáveis por Monitoramento de Declaração de Política e Atualização de Regras e Anotação de Instrução de Política e Extrações de Regras. Muitas vezes os regulamentos e políticas que determinam a aplicabilidade de serviços específicos são implementados e fornecidos por agências governamentais separadas, deste modo muitas agências governamentais instalaram websites com enormes quantidades de informações para facilitar o acesso a vários serviços do governo.

#### **2.6.2.4. PPP – Parceria Público – Privadas**

Uma PPP é uma forma institucionalizada de cooperação de atores públicos e privados, que, com base nos seus próprios objetivos, trabalham juntos em direção a um objetivo comum (Nijkamp et al., 2002).

Reinicke e Deng (2000) observaram as PPP como uma solução significativa para uma variedade de problemas de governação. Diz-se que as PPP aumentam tanto a eficácia (capacidade de resolver problemas) quanto a legitimidade da governação internacional em termos de participação democrática e responsabilidade.

Conforme abordado por Widdus (2001); Pongsiri (2002); Nijkamp et al., (2002) as PPP implicam uma espécie de colaboração para perseguir objetivos comuns ao mesmo tempo em que alavancam recursos conjuntos, capitalizam as respetivas competências dos parceiros públicos e privados. Por sua vez, World Bank (2005) seguiu uma visão mais abrangente ao abordar sobre as PPP, onde definiu-as como incluindo todo o investimento (público e privado) em projetos com participação privada na provisão de infraestrutura do setor público. Deste modo, World Bank identificou quatro categorias de PPP:

- **Contratos de Gestão e Locação:** São contratos em que uma entidade privada assume a administração de uma empresa estatal por um período fixo, enquanto as decisões de propriedade e investimento permanecem com o Estado. Em um contrato de gestão, o governo paga uma organização privada para gerir a instalação e assume o risco operacional. Em um contrato de arrendamento, o governo aluga para o operador privado que assume os riscos operacionais.
- **Concessões:** Uma entidade privada assume a administração de uma empresa estatal durante um determinado período. Durante o tal, também assume um risco de investimento significativo. Uma concessão pode ter várias funções, incluindo:1)

Reabilitar, operar e transferir; 2) reabilitar, arrendar ou alugar e transferir; e 3) construir, reabilitar, operar e transferir projetos.

- Projetos Greenfield: O World Bank identifica quatro categorias, incluindo: 1) Construir, arrendar e possuir; 2) Construir, possuir, transferir ou construir, possuir, operar, transferir; 3) Construir, possuir e operar, e 4) Projetos comerciais onde uma entidade privada ou uma joint venture público-privada constrói e opera nova instalação para um período especificado no contrato do projeto.
- Desinvestimentos: Estes envolvem a transferência total (100%) ou parcial do património do governo para uma entidade privada que compra uma participação de ações na empresa estatal como parte de um programa de venda de ativos, oferta pública ou privatização.

Por outro lado, a Infodev (2009) realça a existência das principais características que responsabilizam as PPP como sendo:

- Um contrato juridicamente ligado entre um organismo do setor público e um contratado do setor privado.
- Para fins de entrega eletrónica de um serviço tradicionalmente fornecido pelo Governo
- Requer alguns novos investimentos do contratado privado (dinheiro, tecnologia, habilidade especializada, tempo, reputação corporativa, etc..).
- Transfere alguns riscos importantes para o contratado do setor privado (projeto de um novo serviço eletrónico, instalação e construção; operação do sistema e prestação de serviços, etc.),
- Os pagamentos ao contratado privado são feitos somente em troca do desempenho entregue.

Segundo Sarmiento e Renneboog (2016) é necessário entender as razões para as PPP malsucedidas, antes de continuar a sua utilização. Eles identificaram sete questões fundamentais em relação ao uso de PPP tendo Portugal como exemplo:

- 1) É útil ter um grande número de projetos (e investimentos) em um curto período de tempo?
- 2) O governo possui as habilidades de gestão necessárias para estabelecer e acompanhar os contratos e processos complexos de PPP?

- 3) A gestão pública do processo de concurso é suficientemente rigorosa e o regulamento fornece um quadro de apoio suficientemente forte?
- 4) A utilização de PPP é suficientemente negociado contra outros tipos de investimentos públicos (por exemplo, as PPP só observam uma operação fora do orçamento ou aplicam-se outras razões?)
- 5) As premissas financeiras do contrato de PPP são sólidas e a verificação orçamental é suficientemente rigoroso?
- 6) A avaliação e alocação de risco nos setores público e privado são suficientemente claras?
- 7) Como é que, na grande maioria das PPP, os termos do contrato foram renegociados, o que levou à um aumento sistemático dos pagamentos pelo setor público (Reis, 2013)?

Spackman (2002), afirma que uma característica fundamental de um projeto PPP bem-sucedido, é uma relação de confiança entre as partes envolvidas com base em uma visão partilhada.

#### **2.6.2.4.1. Responsabilidades das PPP**

Em outras palavras, as PPP não implicam “menos governo”, mas um papel governamental diferente. Por causa da posição mais forte do parceiro privado, a participação mais qualificada do governo é frequentemente necessária (Scharle, 2002). Pongsiri (2002) enfatiza o estabelecimento de um marco regulatório transparente e sólido como um precursor necessário para a participação do setor privado em uma PPP.

#### **2.6.2.5. Cultura**

A cultura é formada por valores, crenças, costumes, convenções, hábitos e práticas, que dão origem a uma identidade particular que une todos aqueles que foram socializados dentro de uma sociedade (Guibernau, 2001).

Para os países em desenvolvimento notavelmente os países africanos, a cultura pode ser uma resistência, fazendo com que os funcionários públicos tenham dificuldade em se envolverem em projetos de Modernização Administrativa. Os programas do e- GOV devem, portanto, desenvolver estratégias e processos de gestão de mudança que se foca nos problemas culturais e envolver de perto os stakeholders (em particular os funcionários públicos) como parceiros integrais do processo de mudança (Lietner e Kreuzeder, 2005).

A estratégia baseada no âmbito cultural tem de ser tida em consideração os elementos culturais (língua, religião, valores e atitudes, organização social, educação, tecnologia e cultura material (Dutch ICT e Government Advisory Committee, 2001).

#### **2.6.2.5.2. Fatores para transformação das Entidade Públicas nos países em desenvolvimento**

A maioria dos países em desenvolvimento estava no estágio de transmissão, proporcionando poucos serviços interativos aos seus cidadãos. Diferente dos países em desenvolvimento, nações desenvolvidas normalmente mantinham uma considerável infraestrutura de TI, e geralmente eram bem financiados. Isso levanta a questão se *“o governo eletrónico é, em grande parte, uma questão de recursos e, especificamente, se a gestão do conhecimento requer o fornecimento de recursos financeiros e de IT consideráveis”* (UN/ ASPA, 2001; Basu, 2004).

<b>Fatores Básicos</b>	<b>Sintomas</b>	<b>Consequências</b>
Fraqueza Institucional	Planeamento insuficiente Objetivos pouco claros	Sistema projetado inadequadamente Custos excedentes
Recursos Humanos	Escassez de pessoal qualificado Falta de treinamento profissional	Suporte insuficiente Isolamento de fontes de tecnologia
Arranjos de financiamento	Custos do projeto subestimados Falta de despesas recorrentes	Projetos inacabados Custos de manutenção mais altos
Ambiente local	Falta de representação do fornecedor Falta de sistemas / peças de back-up	Falta de suporte técnico qualificado Problemas de implementação
Mudanças de Tecnologia e Informação	Software inapropriado	Incompatibilidade do sistema. Dependência excessiva na aplicação do cliente
Inadequação legal	Procedimento legislativo complexo	Falta de enquadramento legal

Tabela 4: Fatores que impedem um ambiente de governo eletrónico habilitado nos países em desenvolvimento

Fonte: Internacional Review of Law Computers & Technology, vol 18, Nº1, pag 109-132, 2004

#### **2.5.2.5.3. Fatores Ambientais/ Fatores Externos**

Ademais dos fatores administrativos existentes, fatores básicos não administrativos também são importantes. Fatores *político-administrativos, infraestruturas, demográficos e sociais e económicos* são especialmente relevantes para encorajar ou dificultar o e- GOV (Banerjee e Chau, 2004). Neste caso, a categoria de *político-administrativo* inclui casos de responsabilidades administrativas políticas com baixo nível de democracia conforme

encontrados em vários países africanos. Em termos de fatores de *infraestruturas*, as taxas de acesso à internet em muitos países africanos são muito baixas, e em muitas áreas rurais a eletricidade não está disponível ou só está disponível por algumas horas por dia (Jensen, 2003)

Todavia, a atual discussão do e- GOV ainda é limitada às vantagens de fornecer serviços online e processos simplificados. Devido ao problema do acesso à internet, tal perspectiva é pouco adequada aos países menos desenvolvidos da África Subsaariana (Heeks, 2001). Por um lado, os *fatores demográficos e social* são bastante relevantes para o estudo relacionado com a idade, gênero, educação, distribuição de renda e língua. Assim sendo, o comportamento da população que vive nas zonas rurais podem definir a utilização e a aceitação de serviços online. É necessário que se faça uma comparação entre a população das zonas urbanas e zonas rurais, visto que os moradores das zonas urbanas necessitam de formação adicional para superar os problemas de acesso. Por Outro lado, a classe estatal corrupta prefere gastar recursos escassos em infraestruturas e projetos de prestígio em vez de garantir serviços básicos para a população (Elsenhans, 1987; Sorj & Guedes, 2005).

O fator *económico* é outro ponto bastante relevante pois, o estabelecimento de estruturas de e- GOV é geralmente associado a altos custos. Por exemplo, aproximadamente um terço do orçamento do Gana é financiado por doadores estrangeiros (Bayern, 2005). A maioria dos países africanos possui a renda per capita tão baixa que a população não pode pagar o acesso à internet. Essa tendência é agravada pelos mercados de telecomunicações, muitas vezes insuficientemente distribuídos que dificilmente permitem a concorrência, de modo que os custos de acesso são muito mais altos do que nos países industrializados (Osiakwan, 2004; GHP, 2004).

Como uma ajuda de orientação para a compreensão em relação às condições ambientais, fatores externos que afetam no dimensionamento da situação administrativa institucional e cultural, bem como as potencialidades e riscos do e- GOV, foram resumidos três casos notáveis de projetos de governo eletrónico em países africanos: Gana, Uganda e Quênia como ilustrado na figura 5:

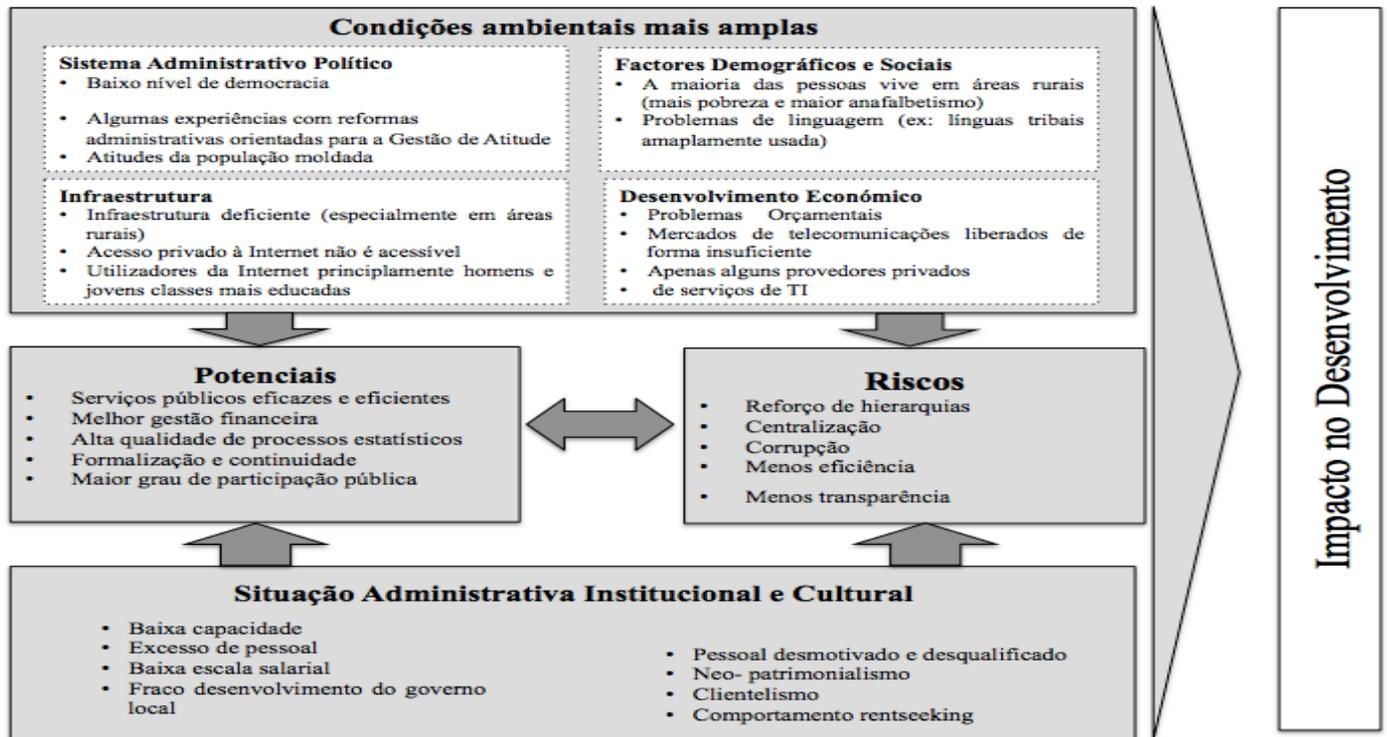


Figura 5: Potencial de desenvolvimento do governo eletrónico sob as condições descritas acima na África Subsaariana. Fonte: Government Information Quarterly: E-Government in developing countries: Experiences from sub-Saharan Africa, vol 26 pag 118-127, 2009.

### 2.6.2.6. Modelos de Governação Eletrónica

Alguns modelos utilizados para representar o e-GOV sugerem que há várias fases no desenvolvimento do e-GOV (Symonds, 2000; Layne e Lee, 2001; Watson e Mundy, 2001; Elmagarmid e McIver, 2001; Gil-Garcia e Martinez-Moyano, 2007; Sahraoui, 2007; UN, 2018). Estes modelos apresentam o envolvimento dos stakeholders em três fases. A partir destas fases consegue-se identificar alguns países em desenvolvimento, particularmente da África Subsaariana, que se encontram em progresso e a caminhar para o sucesso da Modernização Administrativa apesar de ainda não terem alcançado o alto nível dos outros Estados desenvolvidos.

Numa primeira fase temos a presença de internet que é limitada. Na primeira fase do desenvolvimento do e-GOV a informação é estática e básica, com uma interface unidirecional entre os cidadãos e o governo. Consequentemente, estima-se que estejam nesta fase, República Centro-Africana, Guiné, Mali, Níger, Mauritânia e Seicheles porque estão a tornar-se intervenientes do e-GOV (Department of Economic e Social Affairs, 2003; UN, 2018).

Na segunda fase, os portais da internet são desenhados para integrar as atividades e processos do governo, para facilitar a interação online entre os cidadãos, empresas e outros stakeholders. Estima-se que alguns países da África Subsaariana como Angola, Benin, Botsuana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Camarões, Costa de Marfim, Etiópia, Gabão, Gâmbia, Quênia, Lesoto, Madagáscar, Moçambique, Namíbia, Nigéria, Ruanda, Senegal, Serra Leoa, Suazilândia, Malauí, Tanzânia, Togo Uganda, Zâmbia e Zimbabué parece estar neste nível, na segunda fase no qual determina progresso em termos do e- GOV(Gil-Garcia e Martinez-Moyano, 2007; UN, 2018).

A terceira fase fornece interfaces mais interativas entre todas as partes interessadas. Nessa fase, o e-GOV integra “a gama completa de serviços governamentais, fornece um caminho para eles baseado em necessidades e funções, não em departamentos ou agências”. Acredita-se que apenas as Maurícias e a África do Sul e Gana estejam a atingir essa fase (Symonds, 2000; UN, 2018).

O Roadmap (The Working Group on E-Government in the Developing World, 2002) foi um modelo de implementação do e- GOV que a África de Sul adotou como um incentivo para delinear os sucessos e processos de administração eletrónica. Este modelo tem criado progressos instantâneos com base na vontade política com avaliação de prontidão de estruturas legais nos modelos de governação, infraestruturas e recursos humanos como sendo a chave principal de sucesso (Farelo & Morris, 2006). Deste modo, tendo como exemplo o país vizinho da África Subsaariana (África de Sul), os líderes de Angola deveriam responder às 10 (dez) questões do Roadmap e- GOV antes de embarcar no caminho da modernização designadamente:

- 1. Porque estamos buscando a governação eletrónica?*
- 2. Temos uma visão clara e prioridades para a governação eletrónica?*
- 3. Para que tipo de governo eletrónico estamos prontos?*
- 4. Existe vontade política suficiente para liderar os esforços da governação eletrónica?*
- 5. Estamos a selecionar projetos de governo eletrónica da melhor forma?*
- 6. Como devemos planear e gerir os projetos do governo eletrónico?*
- 7. Como vamos superar a resistência de dentro do governo eletrónico?*
- 8. Como vamos medir e comunicar o progresso? Como saberemos se estamos fracassando?*
- 9. Qual deve ser nosso relacionamento com o setor privado?*

*10. Como a governação eletrónica pode melhorar a participação dos cidadãos na política pública?*

Segundo The Working Group on E-Government in the Developing World (2002); Farelo & Morris (2006), estas perguntas permitem criar uma visão mais clara e traçar os objetivos do e-GOV nos países em desenvolvimento, maximizando os sucessos nos futuros projetos. Neste contexto, a Modernização Administrativa é citada como sendo um processo e e-evolução que pode ser bastante arriscado em termos políticos e financeiros.

De acordo com as UN (2018), Angola encontra-se no Grupo de EDGI médio com a pontuação entre 0,25 e 0,50 que permaneceu igual entre 2008 e 2018. Foi observado uma melhoria do governo eletrónico dos 67 países, sendo que dezoito desses países que fizeram transição a partir de um grupo de EDGI baixo, 12 são da África (Benim, Burkina Faso, Burundi, Congo, Costa de Marfim, Gâmbia, Libéria, Madagáscar, Malauí, Moçambique, República Democrática de Congo e Serra Leoa). Por outro lado, temos o Gana e a

África de Sul que estão entre os países com o EGDI alto (entre 0,50 e 0,75), na qual Gana conseguiu avançar de um grupo de EGDI médio para EGDI alto (UN, 2018).

***2.6.2.6.1. Iniciativas de Governação Eletrónica de alguns países africanos (UN, 2018)***

**Gana ``Projetos e-Gana e e-Transfrom``:** A incorporação de uma estratégia relacionada à Agenda Compartilhada de Crescimento e Desenvolvimento do Gana (GSGDA) provê a implementação do uso das TIC nos vários setores da Economia, no e- GOV, na implementação do sistema Nacional de Segurança Eletrónica e na Proliferação de outros mecanismos relacionados às TIC para o bem comum. Os projetos orientados pela Agência Nacional da TI e o Fundo de Investimento para a Comunicação Eletrónica do Gana estão a assegurar o crescimento sustentável no uso das TIC para o mecanismo do e- GOV, garantindo que todas as iniciativas do Gana em relação ao e-Gov vão de acordo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Isto permitiu que a sua economia crescesse exponencialmente em 2017 com um acréscimo de PIB de 8,5% comparado a 3,7% do ano 2016.

**Ruanda ``Drones para melhorar a assistência médica``:** Neste programa em particular desenvolvido em 2016 mostra uma PPP em que Ruanda assinou com a empresa norte americana Zipline de drones para reduzir o tempo de entrega de produtos médicos em zonas remotas. Os médicos utilizam à TIC de modo prático por via Whatsapp ou requisição online e depois recebe a confirmação que já está a caminho. Um minuto antes do drone chegar no destino, informa por

via SMS ao médico que o recurso será entregue de paraquedas. Com a implementação de drones, permitiu a redução de tempo de entrega (itens vitais como sangue) de 4h para 15 minutos a 45 minutos. A PPP permitiu que os drones entregassem mais de 5500 unidades, e espera-se dados a comparar as atuais entregas feitas por viaturas terrestres com um tempo de resposta muito inferior.

**Madagáscar ``Gestão, prevenção e resposta relacionadas com comunicações em situações de desastre em Madagáscar ``:** Agência Nacional para a Gestão de Riscos de Desastres foi desenvolvida pelo Ministério do Interior e da Descentralização. Tem como responsabilidade coordenar programas relacionadas às soluções de ajuda de emergência, preparação e prevenção, mitigação de desastres e recolha de dados. Os mesmos dados são utilizados para distribuir mantimentos, infraestruturas de saneamento, ajuda médica, abrigos, equipamentos. Vários atores que dão suporte à mesma causa como médicos e profissionais de saúde, e outros grupos interessados têm acesso aos canais TIC para partilhar informação ao sistema de gestão de riscos de desastres composto por : 1) telefone ``número gratuito de emergência disponível em todas as operadoras`` 2) serviços de SMS ``mensagem periódicas sobre o estado de situação atual`` e 3) ``mensagem por satélite ou de agentes no local``.

Outras iniciativas de países africanos como Quênia e República da Tanzânia também foram mencionadas com base na implementação da tecnologia para promover a inclusão. Em 2007, uma empresa de Telecomunicações no Quênia, a Safaricom, introduziu serviço de transferência de dinheiro via telemóvel, o M-PESA, que se espalhou pelo mundo. o mesmo sucesso está agora a ser repetido agora com drones. Por outro lado, no início de 2018, o governo da Tanzânia focou em trabalhar no mesmo projeto e com a mesma parceria do Ruanda, a empresa americana Zipline, na abertura de quatro centro de distribuição constituído por mais de 100 drones que vai elaborar 2000 voos por dia.

### **Modelo da Modernização Administrativa dos serviços Públicos**

Um dos bons exemplos referido pela Nações Unidas (2018) para o processo da Modernização Administrativa dos serviços públicos é Portugal:

#### **``A Modernização dos Serviços Públicos``:**

Portugal tem vindo a criar estratégias de implementação da modernização dos serviços públicos desde o 1º Congresso da Modernização Administrativa em 1990 e desde o final da década de

1990 tem sido conduzido por uma política focada na eficiência e na redução de custos. Consequentemente, também concentra os seus esforços nos serviços de alta qualidade e sua prestação através de vários canais. Estas políticas e estratégias destacam três princípios: 1) introdução dos serviços centrados no cidadão, 2) simplificação administrativa e 3) racionalização da interoperabilidade da administração, dos custos e do uso dos recursos. Outro relevante aspeto na política de modernização de Portugal é o programa Simplex, onde os objetivos estão orientados para simplificar a burocracia, modernizar a AP, e facilitar a interação dos cidadãos e empresas com a AP em todos os níveis (central e municipal).

Os projetos de e-GOV, devem sempre ter em conta os ODS. Isto permite com que os governos prestem maior atenção às necessidades dos cidadãos, pois todos os serviços implementados para melhorar os serviços internos dentro do mecanismo do governo entre as AP é afetado pela sociedade. Contudo, há necessidade de serem orientados com base na realidade e nas condições sociais, culturais, políticas, democráticas, dum determinado país. O mesmo procedimento deve ser cumprido em termos de regulação para ``não deixar ninguém para trás''(UN, 2018).

## 2.7. Mapa Conceptual detalhado

O surgimento do mapa conceptual detalhado surge após a revisão da literatura na vertente de dar suporte aos temas desenvolvidos e de relevância para a elaboração do trabalho de investigação. Deste modo, elaborar-se-á o resumo da revisão literária da qual serão apresentados os ângulos dos tópicos mais importantes e que irão proporcionar a organização das principais proposições para apoiar a estrutura do quadro conceptual. (*vide* Figura 6 Quadro Conceptual (elaborado pela autora).

### 2.7.1. Resumo da Revisão da Literatura

Nos últimos anos, tem-se vindo a abordar sobre a nova forma de implementar uma gestão mais eficiente dentro das Administrações Públicas. As exigências do cidadão face aos melhores serviços e melhores práticas governamentais fez surgir a necessidade de emergir um novo conceito sobre os serviços oferecidos pela AP. Com isto, a gestão das AP tiveram de ser repensadas para um modelo *New Public Management* (**vide secção 2.1. Administração Pública**). Neste contexto, emergiu o conceito da Modernização Administrativa, que é um processo que se refere às mudanças administrativas resultante na cooperação entre as agências governamentais a fim de partilharem visão e objetivos comum, recursos para proporcionarem

melhor prestação de serviços aos utilizadores finais, aumentar a eficiência e eficácia dos processos internos. Por outro lado, a Modernização Administrativa acontece tanto na ótica de front office como de back office. Para tal, é necessária a integração de back offices, cooperação entre os organismos, departamentos, ou setores para promover nos processos internos. (**Vide secção 2.2 Modernização Administrativa**). Para que as organizações consigam facilmente melhorar nos processos internos, é necessário que estejam prontas a colaborar, onde são criadas as bases de confiança, infraestruturas e serviços comuns. Ou seja, esse nível de colaboração fez com que surgissem alguns desafios face à Modernização Administrativa. Os serviços e os serviços partilhados são vistos numa ótica sustentável de apoio à gestão, consultoria e auditoria para a simplificação dos recursos e processos semelhantes dentro da cadeia de valores, impulsionando para a utilização das mesmas ferramentas, procedimentos e promovendo a aprendizagem contínua. Assim, surge a primeira proposição:

**P1:** A modernização Administrativa conduz a uma realidade associada aos serviços partilhados para que haja a partilha de informação.

No processo da Modernização Administrativa surgem alguns desafios sendo o primeiro a Gestão de Conhecimento Organizacional na qual se caracteriza como um criador de valores para e entre as organizações focada nos processos organizacionais em como disseminar, organizar, guardar, aceder, e desenvolver a aplicação de processos utilizando o conhecimento com o propósito de alcançar os objetivos da organização através de tomadas de decisões e procedimentos fatuais usando ou não como suporte as TIC (**vide secção 2.2.4.1. Gestão de Conhecimento Organizacional**) A interoperabilidade também se retrata como um facilitador na transferência de conhecimento e informação entre os vários membros de uma ou entre organizações pois permite a comunicação de maneira transparente entre os departamentos e organizações (**vide secção 2.2.4.2. Interoperabilidade**). TIC tem se tornado parte integrante da cultura da sociedade. Os governos de várias nações têm necessitado de soluções tecnológicas para definir processos, partilhar serviços em vários sectores com o objetivo de promover a economia, simplificar os serviços do Estado para oferecer melhor atendimento aos cidadãos, empresas, funcionários e até mesmo para governos (**vide secção 2.2.4.3 TIC**). Desta forma surgem as proposições seguintes:

**P2:** A interligação entre os desafios da modernização envolve simplificação dos processos e criação de valores

**P3:** A existência de interligação dos desafios faz com que a modernização administrativa deixe de ter uma realidade muito complexa (burocracias, recursos, procedimentos, níveis de acesso).

**P4:** A interligação e a cooperação entre os desafios da modernização deverá ser feita para permitir a partilha e acesso à informação.

Assim, as AP têm sofrido várias transformações para garantir que *New Public Management* consiga disponibilizar todos estes conteúdos de uma organização bem definida afim de promover o e-GOV, que é um processo de modernização apoiado na utilização da TIC, conhecimento dos processos internos, entrega de produto e serviços do Estado para criar proximidade entre o governo e cidadãos (**vide secção 2.3 Governação Eletrónica**). O e-GOV também garante a entrega eficiente e eficaz dos serviços somente para os governos, na qual é designado G2G garantindo processos internos eficientes nas AP. Em particular, os serviços de gestão e suporte surgem relacionadas com a nova forma de gestão das administrações na qual representam as necessidades mais relevantes da administração em termos de simplificação de processos, na ótica das finanças, RH e das compras públicas permitindo a cooperação e partilha de informação a fim de reduzir os custos, aumentar a transparência e reutilizar os recursos (**vide secção 2.5 Serviços de Gestão e de Suporte**). Neste contexto, foram formuladas as seguintes proposições:

**P5:** Os serviços de gestão e de suporte deverão estar interligados para permitir serviços partilhados.

**P6:** A existência de interligação dos serviços de gestão e de suporte diminui as burocracias e permite simplificação de políticas e endereçar as responsabilidades

**P7:** A existência de cooperação extensiva entre os serviços de gestão e de suporte ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos comum partilhados.

**P8:** A existência de interligação e colaboração dos serviços de gestão e de suporte permite simplificação e reutilização dos recursos (humanos e tecnológicos)

Aquando o desenvolvimento da Modernização Administrativa tornou-se evidente que os desafios vão além de infraestruturas e funcionalidades tecnológicas, procedimentos e conhecimento. Todo o processo de Modernização Administrativa requer acima de tudo vontade de mudança. Esta vontade de mudança é um dos principais fatores que retardam o processo das

modernizações nos países em desenvolvimento. A Modernização Administrativa ou o e-GOV nos países em desenvolvimento lidam com outros desafios mais característicos e intangíveis que normalmente são denominados como FCS. Pode-se assim dizer que, os fatores críticos de sucesso nos países em desenvolvimento têm um grande impacto pois uma grande parte do sucesso da Modernização Administrativa depende deles (**vide secção 2.6. Países em Desenvolvimento**). Desta forma surgem as proposições seguintes:

**P9:** Existe uma interligação e dependência entre os FCS e os desafios da Modernização Administrativa.

**P10:** A transparência pode conduzir aos serviços partilhados e vice-versa. Consequentemente, influencia para boas práticas da governação e combate à corrupção.

### **2.7.2. Quadro Conceptual**

O objetivo de um quadro conceptual é categorizar e descrever conceitos relevantes para o estudo e mapear as relações entre ele. Por outro lado, dá-nos a possibilidade de especificar e definir conceitos dentro de um determinado problema (Miles e Huberman, 1994; Luse, Mennecke & Townsend, 2012). Desta maneira, com base nas proposições acima mencionadas que retratam o resumo dos tópicos mais pertinente da revisão da literatura, foi construído o seguinte Quadro Conceptual:

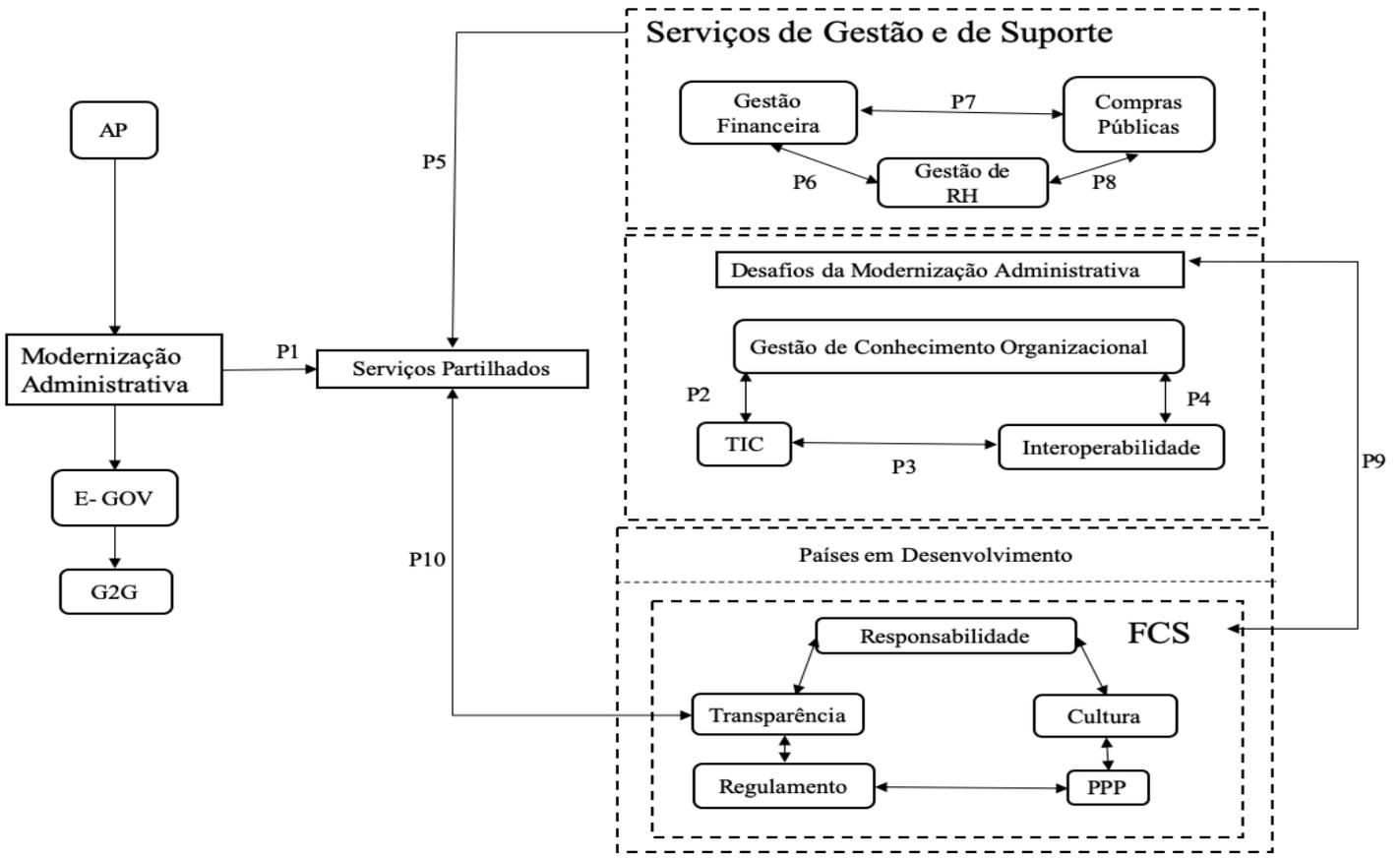


Figura 6: Quadro Conceptual (elaborado pela autora)

## **CAPÍTULO 3 - Metodologia**

Este capítulo inclui a metodologia de pesquisa do trabalho de dissertação que pretende descrever e explicar como a investigação será dirigida, realçando os métodos e estratégias que serão utilizados de maneira a responder às questões de investigação e atingir os objetivos gerais e específicos inicialmente estabelecidos.

### **3.1. Abordagem e Método de Investigação**

O passo a seguir é fundamental para definir a abordagem e o método. Para tal, é necessário demonstrar o modo como a pesquisa foi dirigida.

Existem várias abordagens que podem ser utilizadas para dirigir um trabalho de investigação. Entre elas temos as abordagens conceitual, empírica, quantitativa, aplicada, fundamental, descritiva, analítica, etc (Kothari, 2004).

Segundo Kothari (2004) apesar de vários tipos de pesquisa mencionados, traz à luz o fato de que existem duas abordagens básicas para a pesquisa, a saber, a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa. Abordagem quantitativa envolve a geração de dados em forma quantitativa, que podem ser submetidos a rigorosas análises quantitativas numa perspetiva formal e rígida. A abordagem qualitativa, por sua vez, está relacionada à avaliação subjetiva de atitudes, opiniões e comportamentos. Geralmente, essa abordagem investigativa gera resultados no ponto não sujeita a rigorosa análise quantitativa e são utilizadas técnicas de entrevistas em grupos focais, técnicas projetivas e entrevistas em profundidade.

### **3.2. Estratégia de Investigação**

Este trabalho constitui um estudo exploratório, onde se tenciona explorar as situações em que a intervenção avaliada não tem um conjunto único e claro resultados, que assegura que todos elementos do caso são medidos e adequadamente descritos (Yin, 2003, 2009, 2012). Uma vez que foi escolhido método de estudo exploratório é necessário que se escolha a estratégia que melhor se enquadre à recolha de dados. Sendo assim, apesar de existirem várias estratégias foi escolhido o estudo de caso para a realização do trabalho de investigação. Um estudo de caso é uma excelente oportunidade para obter uma visão ampla de um caso pois permite que o investigador reúna dados de diversas fontes e agrega os dados para iluminar o caso (Baxter & Jack, 2008).

### **3.2.1. Revisão Sistemática da Literatura**

Uma das principais ferramentas utilizadas para apoiar um paradigma baseado em evidências, caminhos coerentes para tentar esclarecer controvérsias é a partir da geração de revisões sistemáticas da literatura, utilizadas para agrupar as experiências obtidas de diversos estudos, a fim de responder às questões de investigação que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências importantes disponíveis (Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003; Galvão & Pereira, 2014).

A estratégia da revisão sistemática da literatura revê a identificação de passos bem definidos para ser construída: definição dos problemas e das questões de investigação, identificação dos indicadores mais relevantes da revisão, sintetização dos fatos e conclusões (Boland et al., 2014).

### **3.2.2. Estudo de Caso**

Para a realização do trabalho investigativo foi escolhida a estratégia “o estudo de caso”.

De acordo com Merriam (2009) o estudo de caso tem sido definido pela unidade de análise, processo de estudo e o resultado ou o produto final.

Segundo Freixo (2012), “o objetivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação”. Por outro lado, Yin (2003) refere que de estudo de caso deve ser capaz de responder a perguntas do tipo “como” e “porquê”.

O design do estudo de caso é necessário porque facilita as operações da investigação, tomando a pesquisa tão eficiente quanto possível, criando elevadas informações. Assim, além de identificar o caso e tipo específico de caso a ser conduzido, os investigadores devem considerar se é prudente conduzir um único estudo de caso ou se um melhor entendimento do fenómeno será obtido por meio de condução de um caso múltiplo (Yin, 2003, 2009).

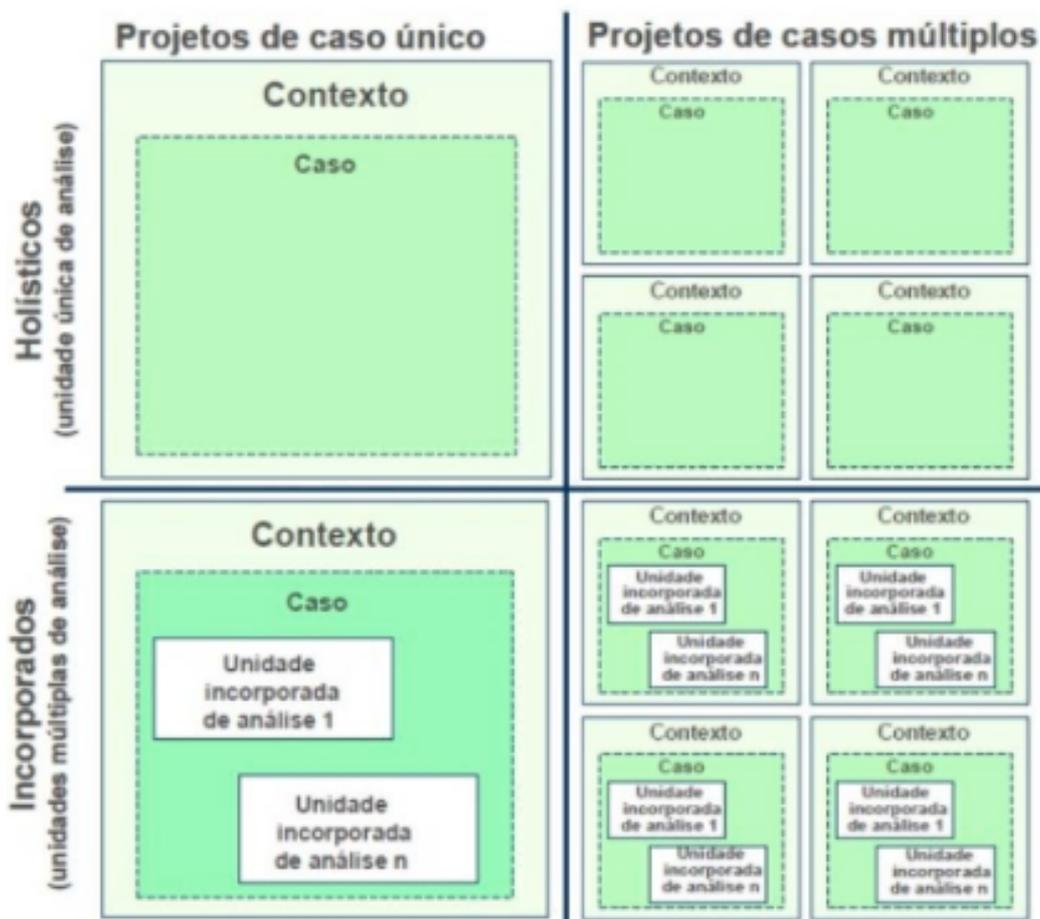


Figura 7: Tipos Básicos de Design de Estudos de Caso (adaptado de Yin, 2009)

Para a realização da dissertação, foi escolhido um estudo de caso incorporado (unidade de análise unitária). Buscou-se fazer este estudo pelo fato de INFOSI ser responsável pela Modernização Administrativa nas AP de Angola. Sendo assim, foram identificados três Ministérios para a recolha de dados tendo como referência o envolvimento do INFOSI. No entanto, escolha de estudo de caso incorporado (unidade de análise unitária) buscou se basear na avaliação existente entre diferentes entidades públicas (Ministérios) em parceria com a agência pública de Modernização Administrativa (INFOSI).

### 3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Só é possível responder as perguntas de investigação apresentadas ao longo do trabalho após a elaboração de recolha de dados. Estes por sua vez, vão permitir que as perguntas sejam respondidas de forma clara com base na informação obtida.

Sendo assim, existem dois tipos de dados: primários e secundários.

Os dados primários podem ser recolhidos por meio de experimento ou por meio de pesquisa. Se o investigador realiza uma experiência, ele pode observar algumas medidas qualitativas e quantitativas, com a ajuda de que ele examina a verdade contida em sua hipótese (Kothari, 2004). Desta forma, no presente trabalho de investigação foram apenas recolhidos dados primários através do estudo sobre o sector da administração eletrónica em Angola que impulsionou a realização da tese.

Para Yin (2009) uma das técnicas mais apropriada para a recolha de dados quando é escolhida a estratégia do estudo de caso é a utilização de entrevistas, na qual há várias maneiras de elaborar uma entrevista: i) estruturada; ii) semi-estruturada; iii) não-estruturada.

Segundo Ledderer (2011); Yin (2009), o tipo de entrevista estruturada é normalmente utilizado para estudos descritivos para a identificação de dados mais estatísticos. Por outro lado, as entrevistas semi-estruturada e não estruturadas são essencialmente relevantes para perceber o "porquê" e o "como" na qual oferecem as técnicas que conduzem a vários temas emergentes para a percepção dos acontecimentos. Deste modo, para a realização do trabalho de dissertação foi escolhido o método da entrevista semi-estruturada. Este tipo de instrumento de recolha de dados permite que seja mais adaptável a abordagem qualitativa e exploratórios que se entende capturar o objeto de estudo (Yin, 2009, 2012).

Consequentemente, para além de entrevistas, também foram elaborados questionários. Apesar de ter sido feita uma abordagem qualitativa, e o foco de recolha de dados ter sido através de entrevistas, foi feita o questionário de maneira a avaliar a utilização de uma ferramenta em estudo. Segundo Monzato & Santos (2012), a abordagem qualitativa também tem auxiliado no apoio à abordagem quantitativa. Deste modo, foi proposto um questionário do tipo estruturado fechado na qual fornecem determinado número de opções codificadas. Os dados do questionário foram elaborados através da tabulação que consiste em dispor os dados em tabelas, permitindo que tenha maior facilidade de representação de dados (Monzato & Santos, 2012).

### **3.4. Ferramenta de Análise**

Segundo Sutton e Austin (2015) o papel do investigador na abordagem qualitativa é tentar aceder os pensamentos e sentimentos dos participantes do estudo. Fazer abordagem qualitativa implica colocar-se no lugar de outra pessoa e ver o mundo a partir da perspectiva dessa pessoa.

De maneira a realizar a gestão dos dados da entrevista serão utilizadas várias técnicas, nomeadamente a Transcrição da entrevista, a Categorização e a Codificação.

A transcrição é um processo que deve ser feito para converter a palavra falada para a palavra escrita de modo a facilitar a análise (Sutton e Austin, 2015).

Para Krippendorff (1980) a fase de categorização responde à pergunta "O quê?". O mesmo autor ainda defende que a categorização é um grupo de conteúdo que partilha uma semelhança recolhida durante as entrevistas.

A terceira fase "codificação é uma ferramenta para se pensar", pois classificar uma unidade concentrada de codificação permite que os dados sejam pensados de maneiras novas e diferentes. A codificação refere-se à identificação de tópicos, questões, eventos, semelhanças e diferenças que são reveladas através das explicações dos participantes e interpretadas pelo investigador. Esse processo permite que o investigador comece a entender o mundo da perspectiva de cada participante (Graneheim e Lundman, 2003; Sutton e Austin, 2015).

### **3.5. Guião de Entrevistas**

As entrevistas são práticas de criação de significado, analisadas e impecavelmente ativas (Holstein e Gubrium, 1995). Por outro lado, pode ser um método de diálogo que permite o levantamento de dados sobre o acontecimento ocorrido e suas inclinações futuras (Saunders et al, 2009).

À medida que se foi abordando durante as técnicas de estudo diferentes tipos de entrevista para o levantamento de dados, foi possível observar claramente que não é fácil conduzir uma entrevista. Sendo assim, é necessário técnicas e conhecimento para se alcançar os resultados pretendidos. Além disso, o entrevistador deverá estar de acordo com os objetivos traçados no projeto e no estudo de caso. Notavelmente no ato da entrevista, o entrevistador deverá possuir um documento onde estejam marcados, os pontos mais importantes que se pretende questionar. Neste sequência, apesar de já se ter criado um quadro com as devidas questões afim de ilustrar melhor o objetivo que se pretendia alcançar, buscou-se desenvolver uma entrevista do tipo semi estruturada, no qual dá liberdade ao investigador a sequência das perguntas e criar novas perguntas aquando surgissem novas oportunidades com o objetivo de perceber o "como e porque". Para que fosse possível cobrir todas as questões de investigação e proposições identificadas, foi construído um quadro que suporta o guião de entrevista usada neste estudo.

Governo Eletrónico na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

A proposições elaborados, estão descritas e divididas no quadro de guião de entrevistas de maneira a criar relações com os diferentes tópicos e melhor perceção.

Modernização Administrativa (G2G)		Proposições	Questões
Serviços Partilhados (sistemas informáticos, APP)	Compras Públicas	P1: A modernização Administrativa conduz a uma realidade associada aos serviços partilhados para que haja a partilha de informação	- Quais são os aplicativos que utiliza na componente das Compras Públicas entre os departamentos do próprio Ministério?
	Gestão Financeira	P5: Os serviços de gestão e de suporte deverão estar interligados para permitir serviços partilhados.	
	Gestão dos RH	P6: A existência de interligação dos serviços de gestão e de suporte diminui as burocracias e permite simplificação de políticas e endereçar as responsabilidades.	- Onde se faz o processamento de salários e que softwares de gestão é utilizado dentro do Ministério? - Quais são os aplicativos utilizados na componente da Gestão Financeira entre os departamentos do próprio Ministério?
	Outros	P7: A existência de cooperação extensiva entre os serviços de gestão e de suporte ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos comum partilhados. P8: A existência de interligação e colaboração dos serviços de gestão e de suporte permite simplificação e reutilização dos recursos (humanos e tecnológicos)	- Quais são os aplicativos que utiliza na componente dos Recursos Humanos entre os departamentos do próprio Ministério?
Componentes Intangíveis		P9: Existe uma interligação e dependência entre os FCS e os desafios da Modernização Administrativa. P10: A transparência pode conduzir aos serviços partilhados e vice-versa. Consequentemente, influencia para boas práticas da governação e combate à corrupção.	- Que tipo de aplicações o organismo tem mesmo sendo na ótica muito isolada, isto é, entre departamentos, entre gabinetes e entre outros setores - Tem algum manual de procedimentos em termos de compras públicas, gestão financeira, recursos humanos e tecnologia? Se sim, quais? - Utiliza alguma certificação em termos de compras públicas, recursos humanos, gestão financeira? - Quias são os serviços partilhados disponíveis para AP?
TIC	Problemas		- Que organismo é responsável pela formação dos funcionários públicos no âmbito da governação eletrónica?
	Soluções de e-Gov		- Como começou o e-Gov por infraestrutura tecnológica ou processos?

(infraestrutura)	Implementação	<p>P2: A interligação entre os desafios da modernização envolve simplificação dos processos e criação de valores</p> <p>P3: A existência de interligação dos desafios faz com que a modernização administrativa deixe de ter uma realidade muito complexa (burocracias, recursos, procedimentos, níveis de acesso).</p> <p>P4: A interligação e a cooperação entre os desafios da modernização deverá ser feita para permitir a partilha e acesso à informação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem é responsável em materializar as políticas?</li> <li>- Quem regula e fiscaliza?</li> <li>- Que entidade cria as estratégias?</li> <li>- Quem é responsável por disponibilizar as licenças das TICs?</li> <li>- Há transparência entre os Ministérios?</li> <li>- Existe transparência entre as direções?</li> <li>- Os ministérios têm a responsabilidade de ligarem entre si?</li> <li>- Acredita que o INFOSI tem a capacidade de chegar noutra nível de convergência com e entre as entidades das Administrações públicas?</li> <li>- Quais são as infraestruturas implementadas pelo INFOSI?</li> <li>- Quem utiliza os serviços do e-Gov?</li> <li>- Quais são os e- serviços disponíveis nos servidores da Huawei?</li> <li>- Quem faz o licenciamento dos serviços?</li> <li>- Quem gere os recursos tecnológicos?</li> <li>- Quem é responsável pela comunicação entre os ministérios?</li> <li>- Quem é responsável pela Gestão dos recursos tecnológicos?</li> <li>- Como estão interligados os ministérios com o INFOSI?</li> <li>- Quais são as entidades responsáveis por distribuir os serviços de Internet?</li> <li>- Acha a tecnologia da Huawei mais ajustável para a governação eletrónica?</li> <li>- A tecnologia foi de acordo à realidade as condições do país e ao mercado?</li> <li>- Como o INFOSI garante a segurança da informação?</li> </ul>
Interoperabilidade	<p>Tecnológica</p> <p>Outras (Administrativa, Operacional, Multi-Canal, Semântica, Legal, Cultural)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem é o responsável pela interoperabilidade?</li> <li>- Há interoperabilidade entre os Ministérios?</li> </ul>

Tabela 5: Guião de entrevistas (elaborada pela autora)

## **CAPÍTULO 4 - Estudo de Caso**

Neste capítulo, será apresentado a recolha dos dados necessário para a análise do estudo de caso. Para começar, irá ser feita uma descrição do projeto Modernização Administrativa nas entidades públicas de Angola e serão mencionadas as razões por terem sido escolhido três Ministérios pilotos, que são considerados o objeto do estudo em questão. Posteriormente, irá ser desenvolvido um quadro correspondente ao guião de entrevista de maneira a recolher as informações sobre a temática em estudo.

### **4.1. Estudo de Caso: Projeto G2G Angola**

Angola ainda é um país que está a explorar, desenvolver e contribuir no âmbito de e-GOV. Desde o final da guerra em 2002, Angola tem vindo a buscar ativamente mecanismos para aderir a uma sociedade mais desenvolvida e próspera. Apesar de, a Modernização Administrativa não ser um conceito novo para os países desenvolvidos e alguns em desenvolvimento, alguns países como Angola têm defrontado várias dificuldades na implementação do mesmo. Assim sendo, cada país possui as suas próprias estratégias, apesar de muitos se basearem em guias e ferramentas publicadas por outros Estados para alcançarem o sucesso da Modernização Administrativa (PNSI, 2013).

O Plano de Acção da Governança Electrónica (PAGE, 2005) definia cinco eixos de atuação nomeadamente: Portal do Cidadão, Portal do Governo, Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão (SIAC), Guiché Único da Empresa (GUE), e o Portal de Emprego. Ainda na modalidade G2G foram também criados vários projetos dentro do Programa de e-GOV desenvolvido pela CIEGOV, nomeadamente a construção de um Data Center, a implementação da Rede Privativa do Governo nos Ministérios, a implementação do sistema de Videoconferência e VoIP e o desenvolvimento dos Serviços de Automação de Escritório (PEGE, 2013).

## **4.2. Contextualização do Plano Estratégico da Governança Eletrónica (PEGE) e Plano Nacional da Sociedade de Informação (PNSI)**

Segundo PEGE (2013) o e- GOV é uma alavanca para o desenvolvimento económico e social de Angola ao possibilitar a modernização das AP aumentando a sua eficiência, eficácia e transparência. Também é visto de maneira a centrar a governação e os serviços prestados com base nas necessidades dos cidadãos e das empresas.

O Plano Estratégico para a Governança Eletrónica tem como visão e estratégia favorecer o e-GOV em Angola utilizando as TIC. O plano apresentado surge na vertente de dar impulso ao Plano de Ação para o Governo Eletrónico (PAGE) proposto anteriormente entre 2005 e 2010. O propósito destes documentos está alinhado com o Plano Nacional de Desenvolvimento, Plano Nacional de Formação de Quadros e Livro Branco das Tecnologias da Informação e tem como horizonte temporal entre 2013-2017 (PEGE e PNSI, 2013).

O Plano de Ação para a Sociedade da Informação de Angola (2005) e o Plano Nacional da Sociedade de Informação (2013) foram definidos como instrumentos de implementação, ligando as vertentes do modelo conceptual para a Sociedade de Informação a pilares fundamentais de intervenção na Sociedade. Assim, foi verificado que desde 2005 houve um aumento significativo no acesso às TIC em Angola que contribui para a implementação de alguns dos projetos previstos no PASI, nomeadamente ao nível de infraestruturas, inclusão digital, e educação. O projeto de e-GOV teve início em um sólido financiamento e com apoio do Estado. No ato da caracterização do projeto de Modernização Administrativa, durante a estratégia de implementação foi efetuado um estudo para o levantamento da situação do Executivo em relação as TIC (PEGE, 2013) onde apresenta os resultados:

- 25% das estruturas ministeriais com condições mínimas de arranque do projeto
- 75% dos departamentos ministeriais sem condições mínimas de arranque do projeto.

Com isso, houve a necessidade de acompanhar a criação das infraestruturas nos 75% das instituições que não possuíam as condições mínimas;

O projeto foi desenhado para suportar todos os Ministérios e alguns governos provinciais com a seguinte arquitetura:

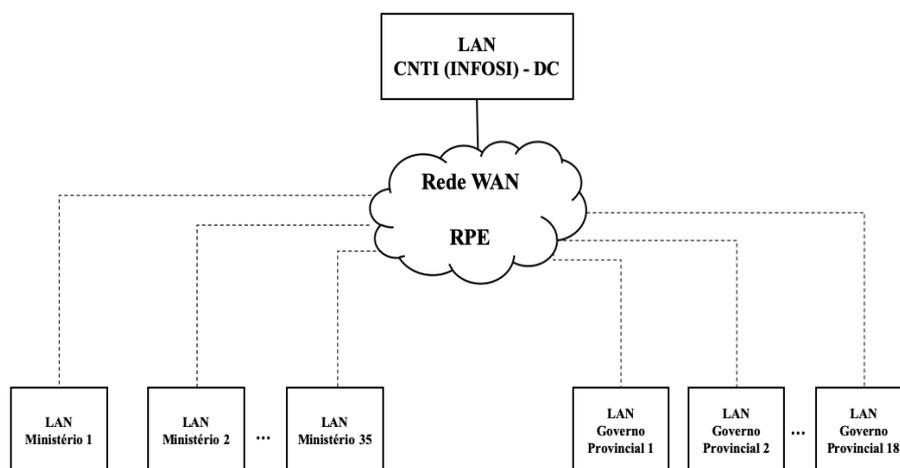


Figura 8: Estrutura da Rede Privativa do Estado (elaborada pela autora)

#### 4.2.1. Primeiro passo para G2G nas Entidades Ministeriais em Angola

Primeiramente, Angola tem como objetivo que os Ministérios se modernizem, melhorem a sua eficiência e capacidade de responder às necessidades interna e externa. Dos vários programas do e-Gov em Angola está presente PEGE (Plano Estratégico de Governação Eletrónica, 2013-2017) que revê e atualiza o Plano de Ação para a Governação Eletrónica (PAGE, 2005-2010) e PNSI (Plano Nacional da Sociedade de Informação, 2013-2017), manteve a mesma direção proposto pelo Plano de Ação da Sociedade de Informação (PASI, 2005-2010).

#### Planos para a Modernização Administrativa

	PAGE/PASI (2005-2010)	PEGE/PNSI (2013-2017)
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalizar e simplificar a disponibilização de serviços públicos através das TIC</li> <li>- Assegurar que todos os níveis do Executivo tenham acesso a rede segura de comunicação do Estado (Rede Privada)</li> <li>- Criar capacidades em recursos humanos na AP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar as competências e o nível de motivação dos funcionários públicos e incluir os cidadãos no processo de Governação Eletrónica</li> <li>- Garantir a existência de uma plataforma comum e interoperável, assente numa infraestrutura tecnológica moderna, que permita a comunicação entre o aparelho público com qualidade, transparência, segurança e privacidade.</li> </ul>
<b>Metas e Normas Internacionais / Políticas e Diretivas</b>	AISI; SADC; WSIS; NEPAD; NICI; UA	SADC; WSIS; ITU

Tabela 6: Planos para a Modernização Administrativa. Fonte: PEGE e PNSI, 2013 (elaborado pela autora)

## INFOSI: Contextualização

O INFOSI (Instituto Nacional de Fomento da Sociedade de Informação) que era anteriormente representado pelo CNTI (Centro Nacional de Tecnologia de Informação), entidade que está sob tutela do Ministério das Telecomunicações assinou um contrato com a empresa China Huawei para implementar o projeto de e-GOV no pilar G2G em Angola durante dois anos (2010-2012). A empresa internacional Huawei tinha o papel de disponibilizar serviços que fossem úteis dentro Administrações Públicas angolanas promovendo o aumento de eficiência interna nos Ministérios. Esta parceria tinha como objetivo dar suporte a RPE (Rede Privativa do Estado) existente no INFOSI a fim de facilitar a cooperação entre os departamentos e os Ministérios com o uso de serviços interativos nomeadamente VoIP, automação escritório, CEI, etc.

De acordo com PEGE e PNSI (2013) RPE (Rede Privativa do Estado) apresente objetivos como:

- Melhorar a eficácia geral de atuação da máquina do estado
- Interligação de vários organismos de estado
- Interligar e facilitar os serviços
- Impulsionar a economia
- Processos mais eficazes e transversais a toda a AP
- Maior transparência
- Minimização dos custos operacionais do Estado
- Mais serviços disponíveis

### **4.3. Ministérios Pilotos para a Modernização Administrativa**

O Estado angolano é representado por 35 Ministérios. Na sequência do tratamento de problemas e procura de soluções para o bem-estar social e estatal, o e-GOV vem dar apoio para a partilha e melhoria de performance dentro e fora das instituições públicas. Os Ministérios identificados para a recolha de dados são os Ministérios que o Estado angolano considera como sendo os principais para a Modernização Administrativa. Consequentemente, surgiu a oportunidade de saber o envolvimento dos Ministérios pilotos face ao e-GOV no pilar G2G. Por outro lado, a entrevista foi elaborada a partir destes Ministérios porque foram os Ministérios propostos pelo INFOSI e que estavam disponíveis em cooperar.

## **Ministério da Justiça**

É no Ministério da Justiça onde começa e termina o ciclo de vida de um cidadão e de uma empresa. O Ministério da Justiça é o primeiro a ser referido devido ao tratamento imparcial perante a lei para todos cidadãos e empresas. Todo cidadão deve ser julgado de forma justa perante a lei, e o mesmo aplica-se às organizações. É também no Ministério da Justiça que foram criados os principais programas de apoio à Modernização Administrativa tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento (Heeks, 2003; Infodev, 2009). O Ministério da Justiça de Angola é o que mais carece de integração devido aos vários órgãos que constituem o próprio Ministério com objetivo de simplificar os processos e serviços, e aumentar a eficiência nas operações internas.

## **Ministério das Finanças**

O crescimento económico de um estado deve-se pela contribuição dos cidadãos e das empresas para promover o desenvolvimento sustentável económico do país. A administração eletrónica e descomplicação dos serviços ser referido como estratégia para o bem-estar social também é tida como estratégia para o desenvolvimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Deste modo, com o objetivo de diminuir os custos das operações internas nas entidades ministeriais estimulando e melhorando a eficiência e eficácia, reduzir os custos transacionais, e cortar os custos de transportes, a modernização administrativa, a utilização das TICs é tida como uma das soluções mais adequadas para favorecer a rentabilidade relativamente correspondendo à uma análise da inclusão social e a inclusão eletrónica para o desempenho económico conforme aborda (Almuwil, 2011).

## **Ministério das Relações Exteriores**

O Ministério das Relações Exteriores representa os assuntos consulares entre Angola e outros Estados. O e-GOV não abrange somente a área geográfica de Angola em termos de Tecnologias de Informação Comunicação. Angola é representado por 46 Consulados e 54 Embaixadas a nível internacional. Estes respondem às necessidades dos cidadãos angolanos fora das fronteiras angolanas e dos estrangeiros para assuntos relacionado ao território de Angola. Em outras palavras, o Ministério das Relações Exteriores representa a integração de ministérios fora da comunidade angolana.

#### **4.3.1. Entrevista**

A seguinte tabela de entrevista representa de forma sumária os tópicos principais que foram abordados durante a recolha de dados, tendo como suporte as proposições.

Modernização Administrativa(G2G)		Proposições	INFOSI	Min. da Justiça	Min. das Finanças	MIREX	Questões
Serviços Partilhados (sistemas informáticos, APP)	Compras Públicas	<p>P1: A modernização Administrativa conduz a uma realidade associada aos serviços partilhados para que haja a partilha de informação</p> <p>P5: Os serviços de gestão e de suporte deverão estar interligados para permitir serviços partilhados.</p> <p>P6: A existência de interligação dos serviços de gestão e de suporte diminui as burocracias e permite simplificação de políticas e endereçar as responsabilidades</p> <p>P7: A existência de cooperação extensiva entre os serviços de gestão e de suporte ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos comum partilhados”</p> <p>P8: A existência de interligação e colaboração dos serviços de gestão e de suporte permite simplificação e reutilização</p>	N/I	N/I	-SNCP, Portal do Fornecedor e SIGFE	N/I	- Quais são os aplicativos que utiliza na componente das Compras Públicas entre os departamentos do próprio Ministério?
	Gestão Financeira		SIGFE	SIGFE	-SIGFE, SIGT	SIGFE	- Onde se faz o processamento de salários e que softwares de gestão é utilizado dentro do Ministério? - Quais são os aplicativos utilizados na componente da Gestão Financeira entre os departamentos do próprio Ministério?
	Gestão dos RH		N/I	N/I	-ERP Primavera e SIGFE	N/I	- Quais são os aplicativos que utiliza na componente dos Recursos Humanos entre os departamentos do próprio Ministério?
	Outros		N/I -SIGFE	N/I -SIGFE	-Asycuda (Sistema Automatizado para Dados Aduaneiros e Portal do Municípe - Manuais de Execução Financeira, Execução Patrimonial, Processamento de Salários. E Procedimentos para a contratação - É usado as normas ISSO -SIGFE	N/I -SIGFE	- Que tipo de aplicações o organismo tem mesmo sendo na ótica muito isolada, isto é, entre departamentos, entre gabinetes e entre outros setores - Tem algum manual de procedimentos em termos de compras públicas, gestão financeira, recursos humanos e tecnologia? Se sim, quais? - Utiliza alguma certificação em termos de compras públicas, recursos humanos, gestão financeira? - Quias são os serviços partilhados disponíveis para AP?

## Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

		dos recursos (humanos e tecnológicos)					
<b>Componentes Intangíveis</b>		<p>P9: Existe uma interligação e dependência entre os FCS e os desafios da Modernização Administrativa.</p> <p>P10: A transparência pode conduzir aos serviços partilhados e vice-versa. Consequentemente, influencia para boas práticas da governação e combate à corrupção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Vontade Política</li> <li>- Muita Burocracia</li> <li>- Resistência</li> <li>- Cultura</li> <li>- Falta ou pouca fiscalização</li> <li>- Falta de processos delineados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com a privacidade</li> <li>- Falta de incentivo</li> <li>- Falta ou poucos quadros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com a privacidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com a privacidade</li> <li>- Falta de incentivo</li> <li>- Falta ou poucos quadros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que organismo é responsável pela formação dos funcionários públicos no âmbito da governação eletrónica?</li> <li>- Como começou o e-Gov por infraestrutura tecnológica ou processos?</li> <li>- Quem é responsável em materializar as políticas?</li> <li>- Quem regula e fiscaliza?</li> <li>- Que entidade cria as estratégias?</li> <li>- Quem é responsável por disponibilizar as licenças das TICs?</li> <li>- Há transparência entre os Ministérios?</li> <li>- Existe transparência entre as direções?</li> <li>- Os ministérios têm a responsabilidade de ligarem entre si?</li> <li>- Acredita que o INFOSI tem a capacidade de chegar noutra nível de convergência com e entre as entidades das Administrações públicas?</li> </ul>
<b>TIC (infraestrutura)</b>	Problemas	<p>P2: A interligação entre os desafios da modernização envolve simplificação dos processos e criação de valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FO é a única via de Integração.</li> <li>- Interoperabilidade</li> <li>- Recursos Humanos e Tecnológicos</li> <li>- Falta ou pouca utilização dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiente Gestão dos Recursos tecnológicos</li> <li>- Segurança e privacidade</li> </ul>	N/I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiente Gestão de tráfego e recursos tecnológicos</li> <li>- Segurança e privacidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as infraestruturas implementadas pelo INFOSI?</li> <li>- Quem utiliza os serviços do e-Gov?</li> <li>- Quais são os e- serviços disponíveis nos servidores da Huawei?</li> <li>- Quem faz o licenciamento dos serviços?</li> <li>- Quem gere os recursos tecnológicos?</li> <li>- Quem é responsável pela comunicação entre os ministérios?</li> <li>- Quem é responsável pela Gestão dos recursos tecnológicos?</li> <li>- Como estão interligados os ministérios com o INFOSI?</li> <li>- Quais são as entidades responsáveis por distribuir os serviços de Internet?</li> <li>- Acha a tecnologia da Huawei mais ajustável para a governação eletrónica?</li> <li>- A tecnologia foi de acordo à realidade as condições do país e ao mercado?</li> <li>- Como o INFOSI garante a segurança da informação?</li> </ul>
	Soluções de e-Gov (INFOSI)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automação Escritório, Gestão Documental, VoIP,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não utilizam"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não implementado pelo INFOSI</li> <li>-Implementou Solução Independente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não utilizam"</li> </ul>	

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

		P3: A existência de interligação dos desafios faz com que a modernização administrativa deixe de ter uma realidade muito complexa (burocracias, recursos, procedimentos, níveis de acesso).	ideoconferência, DC, CEI				
	Implementação (INFOSI)		- Suportado através de PPP com Huawei com 2 anos de atraso.	- Sem utilização tecnologia Huawei - Solução independente: Pasta Partilhada no GTI	-Não implementado pelo INFOSI	-Sem utilização	
<b>Interoperabilidade</b>	Tecnológica (INFOSI)	P4: A interligação e a cooperação entre os desafios da modernização deverá ser feita para permitir a partilha e acesso à informação	- Por implementar	- Nenhuma	Apenas entre os Dep. Direções e Setores do próprio Ministério	- Nenhuma	- Quem é o responsável pela interoperabilidade? - Há interoperabilidade entre os Ministérios?
	Outras (Administrativa, Operacional, Multi-Canal, Semântica, Legal, Cultural)		N/I	N/I	N/I	N/I	

Tabela 7: Entrevistas (elaborada pela autora)

## 4.4. Recolha e Análise de Dados

Nesta secção, a entrevista será realizada com o propósito de analisar o projeto de G2G no setor ministerial, com base no estudo de caso da administração eletrónica nas entidades públicas de Angola. Para dar sequência, inicia-se com uma curta descrição da entrevistada e do estudo de caso. Seguidamente, será efetuada uma sinopse e categorização da entrevista de maneira que seja efetuado uma observação das dimensões mais relevantes que emergiram. Para finalizar, será realizada uma sucinta conclusão dos resultados atingidos.

### 4.4.1. Caraterização do Entrevistado e do Projeto

A entrevista foi realizada pela mestrandia Alberta Mandinge conforme ilustrada na tabela abaixo:

#### MESTRANDA: ALBERTA MANDINGE

##### ENTREVISTA

		INFOSI				Ministério da Justiça		Ministério das Finanças		MIREX		Total
Nº	DE	Gabinete de Apoio ao	Dep.de	Dep.	Dep.	de	Gabinete de TI(GTI)	SETIC	Dep. de	Dep. De Estudo e		7
ENTRADAS		Diretor	Inovação	Sociedade e	Infraestrutura			Dep. de	Projeto			
				Informação				Suporte				
Nº	DE	Chefe de Técnico	Técnico	Chefe de	Chefe de NOC	Chefe de	Técnico	Chefe de	Chefe	Técnico		10
ENTREVISTA		Gabinete		Dep.		Dep.		Dep.	de			
DOS		(Diretor)							Dep			

Tabela 8: Tabela dos Sectores para a Entrevista (elaborada pela autora)

Conforme abordado na metodologia, este estudo de caso será analisado como um caso único incorporado. De maneira a aferir a consistência dos fatos, foram propostas mesmas questões para os três Ministérios. Neste sentido, outras perguntas surgiram com base na resposta dada por cada Ministério. Contudo, é importante realçar que apesar de ter sido feito muitas questões nem todas as questões foram respondidas.

O processo de recolha de dados feito nos três Ministérios de Angola foi direcionado às áreas de TIC nos GTI que são responsáveis por gerir a área da administração eletrónica, com vista a aferir da adequabilidade das infraestruturas tecnológicas governamentais. Na tabela 6 acima ilustrada, encontram-se identificados o número e a categoria dos entrevistados dos Ministérios

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola e do INFOSI. A primeira entrevista foi realizada em Março de 2018 presencialmente e gravada com o consentimento dos entrevistados. Após a realização da entrevista foi efetuada uma reprodução da mesma que por motivos de confidencialidade e ética profissional não está disponível na presente dissertação. Foi feito de novo uma segunda tentativa de entrevista realizada em Abril de 2019.

Durante a entrevista foi possível obter informações adicionais e relevantes, visto que o projeto e- GOV reflete um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ao longo de vários anos e que atualmente se encontra sob uma nova medida para a participação política do novo Presidente da República de modo a aferir os pilares que mais influenciam para o crescimento socio-económico de Angola.

#### **4.4.2. Categorização e Síntese da Entrevista**

Nesta secção a entrevista será sintetizada, por meio da reprodução da entrevista efetuada e de acordo com os âmbitos identificados como cruciais: i) Serviços partilhados (App) e ii) Componentes Intangíveis, iii) Tecnologia de Informação e Comunicações, e iv) Interoperabilidade.

##### **4.4.2.1. Serviços Partilhados (App)**

Os serviços partilhados, abordado durante o estudo de casos é focado apenas na vertente dos aplicativos, com o objetivo de analisar quais aplicativos são usados em comum para a partilha de informação a partir de serviços de gestão e de suporte. No entanto, as AP de Angola tendem a entender que o conceito de serviços partilhados é feito apenas na ótica tecnológica.

Uma grande parte destas questões foram elaboradas para compreender o que causa sucesso ou a falta de sucesso das administrações eletrónicas dentro das entidades públicas de Angola. Complementarmente, busca-se perceber o motivo de insuficiência quanto à utilização da tecnologia, e processos uma vez que estes poderiam levar para uma administração interna mais eficiente e menos burocrática.

## **INFOSI**

A entrevista foi feita ao Diretor do INFOSI que era responsável pelos projetos realizados no âmbito da Modernização Administrativa e Simplificação dos Serviços. Durante a entrevista, começa-se por descrever a estrutura do novo modelo de e-GOV em Angola, que parte da seguinte arquitetura abaixo:

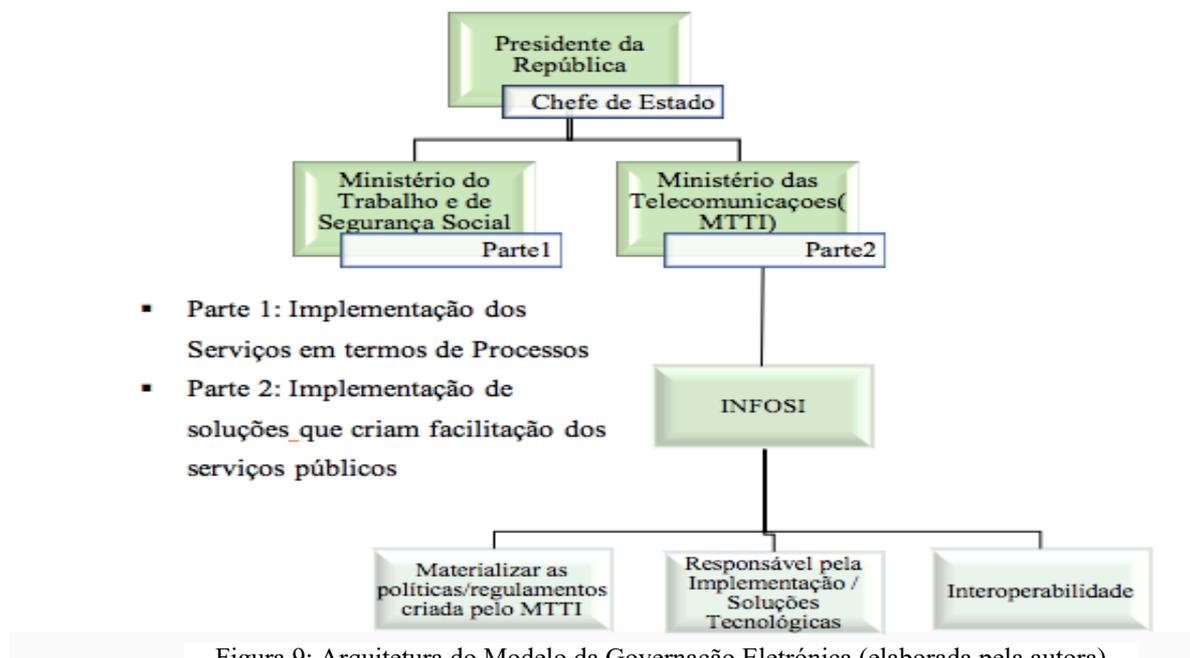


Figura 9: Arquitetura do Modelo da Governança Eletrónica (elaborada pela autora)

Não obstante, quando questionado ao entrevistador sobre como seria a partilha de serviços entre os Órgãos Ministeriais, o entrevistado realçou que *“Angola e o INFOSI têm passado por um processo de reestruturação e que ainda têm muitos desafios a ultrapassar pois existe muitas resistências”*. O Diretor, responsável pelo INFOSI vê a necessidade de colaborar com os outros Membros do Governos e outras entidades Não Governamentais afim de criar melhores estratégias e regulamentos para que se possa cumprir os objetivos e a implementação de ferramentas tecnológicas, assim como recurso humano capazes de aferir a um *“back office integrado e plataforma online”*.

No entanto, ao referir a categoria dos serviços partilhados em vários aspetos com o Chefe do NOC do Departamento de Infraestrutura, foi possível compreender que o SIGFE é o único serviço utilizado por todos os Ministérios.

O entrevistador comentou que, a questão da segurança é um dos aspetos que já não é uma preocupação, pois ainda que o INFOSI seja responsável por albergar informações de outras Entidades Ministeriais, o INFOSI mantém os dados encriptados para que ninguém possa ter acesso à informação, mas muitos departamentos do Ministério de Telecomunicações e outros Ministérios acreditam que, ainda continua sendo um problema. Quando perguntado sobre o que

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola  
poderia atrasar a partilha de serviços, o entrevistado ressaltou que *‘à burocracia trava a tecnologia e processos’*.

Segundo as entrevistas decorridas a partir dos Departamentos do INFOSI, ao se debater sobre os serviços partilhados, INFOSI fez referência que não deveria ser visto como principal promotor pelo seu incumprimento, independentemente de INFOSI ser responsável pelas tecnologias e pelo método de como os dados são tratados, pois também têm muitos desafios a ser superados por parte do INFOSI e dos Ministérios em termos de processos.

### **Ministério da Justiça**

Ainda, durante a entrevista abordando sobre a partilha de serviços, o Chefe de Gabinete no Ministério da Justiça frisou que foi possível perceber que a partilha de serviços envolve muito mais do que uma simples vontade de ter uma administração interna mais eficiente. *‘a partilha de serviços pode comprometer certas informações confidenciais e a nossa maior preocupação é a segurança de informações do Ministro’*. Por outro lado, realçou o entrevistador que *‘é necessário perceber que os ministérios são constituídos por várias organizações internamente. E a primeira fase para essa partilha acontecer seria dentro do próprio Ministério e essa é uma tarefa que ainda não foi alcançada’*. É de frisar que o Ministério da Justiça moveu os seus serviços para uma plataforma independente mas ainda continua a aceder os serviços que se encontram no ‘aplicativo SIGFE’, uma vez que o Ministério das Finanças também disponibilizou o mesmo aplicativo para as outras AP que não fazem parte da Rede Privativa do Estado.

Os motivos pela qual o Ministério fez a migração dos serviços, deve-se à falha de gestão dos recursos tecnológicos por parte do INFOSI como:

Gestão de contas de CEI dos funcionários era dependente do INFOSI (longo tempo de resposta para a resolução dos problemas técnicos)

Pouca ou falta de interação entre o INFOSI e o Ministério da Justiça (para responder qualquer outra necessidade dos Ministérios)

Falta de sustentabilidade dos recursos tecnológicos (tecnologia da Huawei, tecnologia não utilizada por falta de quadros qualificados nessa área, falta de formação, falta de incentivos, falta de interesse pelos dois lados, falta de comprometimento, segurança e privacidade).

Comunicação Unidirecional (a maior parte das vezes, só se conseguia receber os e-mails, não se conseguiu enviar para outro correio eletrónico).

Responsabilidade (todas as falhas criavam uma falta de confiança e constrangimento quando os gerentes, diretores e ministros utilizavam os serviços. Como consequência, os CEI eram alterados constantemente).

## **MIREX**

Porém, os funcionários do MIREX (Ministério das Relações Exteriores) também partilharam de ponto de vista semelhantes com o Ministério da justiça. Os mesmos ressaltaram *“que falta também incentivo por parte do INFOSI e do Governo por falta ou não adequação de tecnologia adaptada à realidade e por falta de quadros”* tem sido um dos motivos para a falta de serviços partilhados. Assim como o ministério da Justiça, o MIREX também apontou sobre várias falhas que o INFOSI apresenta face aos serviços prestados, que são os mesmos apresentados pelo Ministério da Justiça. Enquanto o Ministério da Justiça migrou os serviços para uma gestão independente, o MIREX se manteve nas mesmas condições e não foram mencionadas quais outras soluções foram implementadas.

## **Ministério das Finanças**

A entrevista feita para o Ministério das Finanças mostrou-se bastante satisfatório uma vez que o mesmo Ministério diz existir serviços partilhados entre os 21 Órgãos do seu Ministério e sendo completamente independente do INFOSI. O entrevistado, afirmou que *“o Ministério das Finanças tem todas suas entidades interligadas, e conseguimos não só ter serviços partilhados, mas sim partilha de informação e conhecimento uma vez temos entidades responsáveis em várias áreas como formação dos RH, consultoria, etc”*.

Para concluir, não foi possível adquirir informações adicionais na categoria dos serviços partilhados em termos de processos (gestão de conhecimento organizacional, auditorias, consultorias, etc) devido aos procedimentos burocráticos institucionais. Apenas, foi possível perceber que INFOSI não é responsável pela formação dos funcionários públicos em relação ao e-GOV, sendo da responsabilidade de cada Ministério. Mais afirma-se, que para além do INFOSI não existe nenhuma outra entidade por gerir os serviços partilhados.

#### 4.4.2.2. Componentes Intangíveis

Apesar de alguns tópicos terem sido mencionado durante a revisão da literatura como transparência, responsabilidade não foram precisamente debatidos uma vez que logo desde início os entrevistados pareceram desconfortáveis ao abordar frisando que são informações que estão fora da sua área de competência.

Outras questões como Regulamentos, foi apenas mencionado que o INFOSI cumpre ordens do Ministério das Telecomunicações e outros pontos de referência no que diz respeito aos desafios da modernização e procedimentos. É também da responsabilidade do INFOSI, gerir o e-GOV em todo país, implementar soluções tecnológicas e fiscalizar as entidades que fazem parte da RPE. Por outro lado, os Ministérios não têm autorização em interligarem entre si sem que seja autorizado pelo INFOSI.

Quanto à cultura foi dimensionado como parte da resistência dos funcionários de toda as Administrações Públicas, no qual o INFOSI pretende ultrapassar.

Dando sequência, de forma a perceber o entrevistado Diretor do INFOSI quanto aos desafios da modernização em Angola, tentou compreender-se um pouco da sua prática e conhecimento do trabalho diário. Ao questionar o entrevistado sobre os desafios e como INFOSI pretende ultrapassar esses problemas de modo a promover a modernização administrativas nas entidades públicas, ele assume os principais desafios como:

*“Comprometimento dos funcionários; sendo que o recurso humano, é a chave principal para o sucesso pois acima de qualquer tecnologia está o know-how humano”.*

*“Resistências na utilização dos serviços; alguns funcionários por não querer sair da rotina ou por outros motivos, não fazem intenção nenhuma em aprender e envolver-se com as novas tecnologias e métodos”*

*“Cultura; a cultura organizacional, adequar uma realidade nova e um conceito novo às pessoas que não têm nenhum conhecimento é um fator bastante complexo, isto, requer mudar a estrutura empresarial e muitas vezes afeta a cultura pessoal. Portanto, é um processo que leva muito tempo”. “Por outro lado temos os equipamentos tecnológicos que têm de ser instalados tendo em conta a capacidade e instalações elétricas do nosso país”.*

Sendo assim, INFOSI pretende ultrapassar alguns desafios partindo de linhas de ação como: *palestras, apoios dos Gabinetes de Tecnologia de Informação nos Órgãos dependentes, colóquios na AP, divulgação de canais.*

Relativamente as principais dificuldades e fatores de sucesso da administração eletrónica, o entrevistado focou em outras dimensões como económicas e em termos de interoperabilidade.

A dimensão económica foi abordada como uma das principais dificuldades da administração eletrónica sendo que *“Só é possível se o Estado, aplicar e ganhar mais com os impostos, permitir que o cidadão tenha mais recursos (informativos, prestação de serviços), menos gastos nos custos operacionais, reutilização dos recursos para reduzir o desperdício tecnológico que implica um desperdício financeiro, menos custos em termos de mobilidade, tratamento de documentos, inventário, tempo...etc.”*

#### **4.4.2.3. Tecnologia de Informação e Comunicação**

##### **INFOSI**

Ao abordar o tópico de infraestrutura, o Chefe do NOC assenta que apesar de neste momento o estado angolano ser representado por 35 ministérios, apenas *“21 ministérios fazem parte da RPE (Rede Privativa do Estado). Por conseguinte, também fazem parte da RPE (1) Governo provincial de Benguela, província de Angola, e (1) site piloto CNTI (A-001), site interno do INFOSI. O site interno serve para garantir a funcionalidade do sistema relativamente a captação e eficiência do sinal em termos de rede (Backbone em fibras ópticas, rede internet de alta velocidade, ponto convergência de operadores e sistema de gestão (sistema de gestão de rede, controlo de tráfego, gestão de clientes e controlo de acessos. O mesmo site é considerado um dos clientes do próprio sistema da Rede Privativa do Estado. Isto é, quando há falhas do sinal no CNTI (A-001), as probabilidades são bastante altas de serem falhas causadas pelo próprio INFOSI. Por outro lado, quando os Ministérios apresentam falhas, não havendo sinais de falhas no CNTI (A-001), normalmente, as falhas são causadas pelos próprios ministérios, uma vez que as infraestruturas físicas dos equipamentos tecnológicos dos ministérios não se encontram alocadas no INFOSI.*

*Apesar da RPE ser composto por 23 sites, apenas 10 sites incluindo o CNTI estão a funcionar dentro da Rede Privativa do Estado”* (representados a verde na

Figura 10) estando interligados por arquitetura *“PIVOT Hub”*:



## **MIREX**

Os entrevistados Chefe do Dep. e o técnico do MIREX declararam que *“ existe uma ligação entre o INFOSI e MIREX por meio de fibra ótica, mas existe falha frequente entre os mesmos e ainda não foi feito nada para superar este problema ”*.

Os Ministérios da Justiça e da Relações Exteriores contaram com o apoio do INFOSI para a implementação da tecnologia Huawei, no qual foi a única empresa privada que até a data da entrevista foi relacionada com o projeto G2G. Assim, os Ministérios da Justiça e das Relações Exteriores dispõem de servidores da Huawei, mas nenhum deles utiliza por motivos acima descrito. Ao retratar o tópico sobre os e- serviços presentes nos Ministérios, a resposta foi focada nos principais serviços que da tecnologia Huawei e quais dos serviços estavam em funcionamento. Assim, os entrevistados do Ministério Relações Exteriores garantiram que *“ apenas era utilizado o Correio Eletrónico Corporativo entre outros serviços(...) Mas mesmo havendo só este serviço, ainda somos muito dependentes do INFOSI, em termos de gestão de dados e tráfego, etc. Sendo assim, muitos dos funcionários ainda optam por utilizar os correios eletrónicos pessoais no trabalho.*

## **Ministério das Finanças**

Contrariamente, o Ministério das Finanças dispõe de tecnologias independentes.

Relativamente à infraestrutura, o Ministério das Finanças garantiu não utilizar as infraestruturas do INFOSI, frisando que *“temos a nossa própria infraestrutura e utilizamos os serviços da Unitel (FO) para expandir a rede”*.

### **4.4.2.4. Interoperabilidade**

Relativamente às principais dificuldades da modernização administrativa no âmbito da interoperabilidade, houve pouca contribuição dos entrevistados por parte do Ministérios. As relações criadas entre os diferentes Entidades do governo deve ser vista como acontecimento para promover o bem estatal no sentido de se relacionarem e criarem soluções para o fim comum.

## **INFOSI**

Também foi, discutido o atraso no processo de interoperabilidade cujo entrevistador (INFOSI) fez menção as causas das quais deve-se à *“criação do diploma, separação da*

*Interoperabilidade com a Integração, decreto criado recentemente que cria a comissão coordenadora pela interoperabilidade, criada recentemente a coordenação técnica para a implementação, chefe do Estado como coordenador de interoperabilidade (para incentivar a vontade política)''.*

## **Ministério da Justiça e o Ministério das Finanças**

Por sua vez, os entrevistados do Ministério da Justiça e das Finanças garantem que *'' deve sempre existir interoperabilidade''* uma vez que existe várias fases da interoperabilidade e partindo do princípio que a interoperabilidade é uma realidade muito vasta.

É de salientar que a *''Interoperabilidade, Cultura e Recursos (Humanos e Tecnológicos)* são fatores cruciais para a Transformação Organizacional que podem impulsionar a resistência e outras questões dentro das Instituições. Neste sentido, os Recursos (Humanos e Tecnológicos) retardam o processo de administração eletrónica por falta de quadros (Formação, Conhecimento contínuo e Processos) e de processos tecnológico nos departamentos ministeriais. Foi também referido a *''Cultura''* na introdução de novas tecnologias, em que as mesmas devem ser produzidas e implementadas com base na realidade do país. É de salientar que não foram mencionados quaisquer tipos, de plataforma de interoperabilidade, normas de interoperabilidade, ou Instituto responsável pela interoperabilidade para além do INFOSI.

### **4.4.3. Identificação dos Conceitos Principais**

Após ter sido realizada um resumo da entrevista e das categorias em que a mesma se encontra estruturada, é necessário compreender quais os argumentos, conceitos e palavras que são mais relevantes para cada uma delas. Por este ângulo, a nuvem de palavras é um método de visualização de informações que proporciona relacionar os conhecimentos, os conceitos para divulgar resultados, de maneira a facilitar o desenvolvimento de pesquisas em explorações (Lunardi, Castro, Muanis, Monat e André, 2008; Prais e Rosa, 2017). Desta forma, através de um método de *''word cloud''* a realização da entrevista reproduzida, após a separação pelas Categorias que a compunham, foi submetida no *website* <https://www.wordclouds.com> que cria nuvem de palavras. Este teve como finalidade demonstrar as palavras que apareciam número de vezes repetidas. Isto é, o maior número utilizado nas respostas dos entrevistados em comparação ao menor número de vezes. Desta maneira, foram distinguidas as palavras citadas com mais frequência no decorrer da entrevista, acabando por indicar os conceitos mais significativos para a entrevistada.

### **Categoria 1: Serviços Partilhados (App)**

Os conceitos que mais foram mencionados no decorrer da entrevista e por conseguinte, os conceitos mais pertinentes, para os entrevistados foram: Partilha, Informação, Falta, Tecnologia, INFOSI e Serviços.



Figura 11: Word Cloud - Serviços Partilhados (APP) (elaborada pela autora)

Depois da figura 11 ter sido analisada, na qual representa as palavras com base no seu grau de relevância de acordo com a Serviços partilhados, é a ``Partilha``. Durante a entrevista o conceito observado está relacionado em como a partilha de informação tem sido um ponto fundamental que determina atribuição na modernização administrativa - *``a partilha de informação pode comprometer certas informações confidenciais e a nossa maior preocupação é a segurança``*. Complementarmente, a ideia de partilha é relacionada a uma posição de obstáculo relacionada à tecnologia *``à burocracia trava a tecnologia``*.

Notavelmente, a palavra INFOSI é realçado de igual destaque. Assim, refere-se a entidade responsável pela administração eletrónica. De igual modo, INFOSI, não é só visto de maneira conceitual, mas também tecnológico capaz de administrar e gerar recursos tecnológicos para que o G2G aconteça dentro das Entidades Públicas *``21 ministérios fazem parte da RPE (Rede Privativa do Estado) - INFOSI``*.

Em seguida, os conceitos que mais aparecem são, Informação, Falta, Tecnologia, que estão relacionados a partilha de informação dentro das instituições públicas. Ou seja, todo o processo de partilha está associado às informações numa única base de dados, mas por motivos de



Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola político, tarefas e responsabilidade dos gerentes, diretores, ministros e outros funcionários públicos. Foi também referido a “Cultura” na introdução de novas tecnologias, devem ser implementadas com base na realidade de cada AP de Angola.

### **Categoria 3: Tecnologia de Informação e Comunicação**

Após a análise da entrevista acima mencionada é possível verificar que existe um conjunto de conceitos que sobressai quando é abordado o tópico das TIC: Falha, Gestão, INFOSI /CNTI e Interoperabilidade.



Figura 13: Word Cloud- Tecnologia de Informação e Comunicação (elaborada pela autora)

Através da observação da Figura 13 é possível constatar que o conceito “Falha e Gestão” são as que mais se destacam, seguido de “INFOSI/ CNTI” e “Interoperabilidade”. Segundo os dados obtidos durante a entrevista, estes quatro conceitos estão interligados. Melhor dizendo, durante a entrevista foi referido que a RPE do INFOSI é responsável por conectar tecnologicamente vários organismos das entidades públicas, mas que não tem tido sucesso. De acordo com as entrevistas, deve-se devido a falha de gestão do próprio recurso tecnológico e por ainda não ter sido implementada ou definida nenhuma plataforma de interoperabilidade onde os Ministérios possam trocar as informações de maneira eficiente.

### **Categoria 4: Interoperabilidade**

Depois da análise da entrevista é possível averiguar que existem um conjunto de conceitos que sobressai quando foi abordada o assunto de Interoperabilidade.



Figura 14: Word Cloud- Interoperabilidade (elaborada pela autora)

Por meio da análise da figura 14 onde estão demonstrados os conceitos que são mencionados um maior número de vezes quando abordada a tópico de Interoperabilidade é evidente que o ideia de “interoperabilidade” foi o mencionado um maior número de vezes, seguido de “recursos tecnológicos”, e “RH”. Neste sentido, a ‘Interoperabilidade’ apesar de não ter sido mencionado com muita profundidade, considera-se um fator importante para que o projeto de Modernização Administrativa seja fiável, envolvendo vários outros aspetos que garantem a interoperabilidade técnica, organizacional, semântica, legal. Por outro lado, os Recursos (Humanos e Tecnológicos) retardam o processo de administração eletrónica por falta de quadros (Conhecimento e Formação) e de tecnologias nos Departamentos Ministeriais. Assim, é fundamental existir o envolvimento dos recursos (humanos e tecnológicos) eficientes para promover a interoperabilidade entre departamentos e Ministérios.

#### 4.5. Análise do Resultado do Questionário

Por meio de procedimento de recolha de dados, também foram feitos questionário online dirigidos aos Ministérios da Justiça, Finanças e das Relações Exteriores de maneira a avaliar o nível de utilização da ferramenta que é a mais utilizada em termos de e-GOV nas AP de Angola. O Correio Eletrónico como sendo uma ferramenta e meio de comunicação bastante flexível

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola para partilha de informação entre duas ou um grupo de funcionários (Brum, 2005) tem sido o mais utilizado e apropriado para a troca de conhecimento, tarefas e opiniões. Deste modo, é apresentado uma tabela abaixo onde está determinado por um período de tempo e número de intervenções para que os funcionários da AP respondessem às questões relacionadas à qualidade de performance na utilização do Correio Eletrónico Institucional. Por um lado, escolhi avaliar essa ferramenta de modo a medir a performance com base na emenda de 1995 da Lei de Redução da Papelada (PRA) de 1980 encorajando mais partilha de informações nas Administrações Públicas (Schelin, 2003) e segundo, por ser a ferramenta mais utilizada dentro das Administrações Públicas angolanas.

<b>Entidades/ Inquérito</b>	<b>Ministério da Justiça</b>	<b>Ministério das Finanças</b>	<b>Ministério das Relações Exteriores</b>	<b>Total</b>
<b>Data</b>	03/2018-03/2019	03/2018-03/2019	03/2018-03/2019	
<b>Número de Envio</b>	44	85	12	141
<b>Número de Respostas</b>	15	0	0	15
<b>Percentagem</b>	0,341%	0%	0%	0,106%

Tabela 9: Resultado do Questionário (elaborada pela autora)

No processo de investigação foram feitas várias tentativas para que os dados alcançados pudessem suportar a conclusão do projeto até 03/2019 e por várias insistências. Por outro lado, não foi possível conseguir que alguns funcionários da AP presente no território angolano respondessem ao questionário proposto. Por este motivo, e considerando que as entidades de um estado não se baseiam somente pelas bordas do território nacional, e sendo representado por consulares e embaixadas, tomou-se a iniciativa de propor o mesmo questionário para a avaliação da ferramenta do Correio Eletrónico Institucional no Consulado Geral de Angola em Lisboa e na Embaixada de Angola em Lisboa. Contudo, não foi possível fazer o questionário aos funcionários da Embaixada e Consulado uma vez que não foi obtido nenhuma resposta positiva por parte das entidades angolanas em Lisboa.

## **4.5. Conclusões da Secção**

Relativamente aos serviços partilhados, foi possível constatar que: i) Entre o INFOSI e os Ministérios apenas partilham uma ferramenta SIGFE que foi implementada na RPE e na internet onde todos os Ministérios possam fazer o uso. Ou seja, tanto o INFOSI quanto os Ministérios ainda percebem a ótica dos serviços partilhados apenas no sentido tecnológico e não na ótica dos processos (consultoria, criação de valores, auditoria, formação profissional e contínua, procedimentos, e partilha de recursos humanos e tecnológico para simplificação de processos e redução dos custos). Sendo assim, ainda há muitas resistências por parte dos departamentos e Ministérios no que diz respeito a privacidade. ii) As componentes intangíveis designadamente, cultura, vontade política, fatores ambientais, regulamentos e responsabilidade são de grande relevância para definir o sucesso da Modernização Administrativa uma vez que Angola precisa promover administrações mais transparentes e eficientes. Notavelmente, foi possível compreender que há falta de comprometimento dos funcionários públicos com relação à vontade de mudança. iii) Relativamente à TIC, foi possível compreender que existe falta de recursos tecnológicos bem como os recursos humanos para fazerem o uso das mesmas tecnologias. Por outro lado, foi identificado a falta de estratégias ao implementar certas tecnologias. Ou seja, foram implementadas tecnologias que estão fora da realidade angolana, que os funcionários tinham pouco ou nenhum conhecimento. Outro aspeto relevante é a falta de infraestruturas de telecomunicações (FO ou satélite), visto que apenas existe uma única entidade pública ``AngolaTelecom`` a disponibilizar os serviços de internet em Angola. Por último, iv) a categoria da interoperabilidade foi abordada na ótica tecnológica. Foi possível constatar que ainda não foi criada nenhuma plataforma de interoperabilidade nesta categoria. Consequentemente, apesar de não terem sido identificadas outras interoperabilidades foi possível perceber que entre dos departamentos dos Ministérios existe alguma interoperabilidade.

Assim, a proposta de soluções requer uma agregação de fatores que precisam ser preparados envolvendo recursos humanos, confiança, criação de valores, conhecimento, colaboração e compromisso entre as entidades envolvidas. Assim, após as entrevistas tornou-se evidente que a Modernização Administrativa em Angola precisa ser repensada e que o INFOSI tem um papel determinante para o sucesso da mesma. Atualmente, INFOSI tem o papel de ``jogador e árbitro``. Isto faz com que se torne quase impossível para o INFOSI elaborar as suas funções com sucesso visto que é necessário que haja separação das responsabilidades.

## **CAPÍTULO 5 – Discussão**

Neste capítulo serão delineadas as respostas apresentadas à Questões de Investigação. As questões propostas durante o projeto de dissertação foram direcionadas para responder às necessidades da modernização administrativa nas entidades públicas de Angola partindo do princípio da necessidade de aferir o estado atual do governo angolano em relação aos principais aspetos do G2G.

### **5.1. Considerações sobre as Proposições**

Nesta secção serão apresentadas as principais considerações referente às proposições inicialmente desenvolvidas (*vide secção 2.7.1 Síntese da Revisão de Literatura*) tendo por base Modernização Administrativa, seus desafios e os FCS, onde se foca e instrumentaliza esta investigação.

***PI:** “A Modernização Administrativa conduz a uma realidade associada aos serviços partilhados para que haja a partilha de informação”.*

Ao se implementar a Modernização Administrativa no setor público são definidos os principais problemas emergentes à integração de níveis e departamentos. Contudo, para que haja modernização no setor público, faz todo sentido a existência de uma plataforma de serviços partilhados onde criará partilha de informação como uma estratégia de cooperação entre os Ministérios para um ganho comum, a fim de melhorar a eficiência interna.

***P2:** “A interligação entre os desafios da modernização envolve simplificação dos processos e criação de valores”.*

Relativamente aos desafios da Modernização Administrativa têm um papel fundamental para o sucesso da modernização das entidades públicas, sendo que cada desafio representa um conjunto de fatores e processos bem definidos. Foi possível constatar que uma vez que haja a gestão de conhecimento associada a TIC e a interoperabilidade facilita na organização, simplificação de processos e acesso a informação permitindo a criação de valores em tudo que é feito para a entrega de serviços públicos através de competência e profissionalismo bem como a inovação, eficiência e eficácia.

**P3:** *“A existência de interligação dos desafios faz com que a modernização administrativa deixe de ter uma realidade muito complexa (burocracias, recursos, procedimentos, níveis de acesso)”*.

Ficou claro que a existência de interligação faz com que uma organização tenha os seus processos mais bem tratados, orientados e otimizados em todos os níveis. A existência de interligação, faz com que haja um nível de confiança elevado entre os Ministérios. Com isso, torna simples a criação de regulamentos, infraestruturas tecnológicas, e partilha de recursos entre eles. Todo o processo em termos de infraestrutura tecnológica comum, serviços partilhados, cria a simplificação de processos e orienta que as organizações adquirem formas de sustentar os procedimentos através de consultorias, auditorias para empresas públicas e tendo como a condição base o conhecimento. Com isso, torna-se possível, descentralizar as funções administrativas do governo central e ter os níveis de acesso nos pontos regionais, municipais, ou locais,

**P4:** *“A interligação e a cooperação entre os desafios da modernização deverá ser feita para permitir a partilha e acesso à informação”*.

Confirmou-se que a existência de objetivos e visões comuns entre as diferentes AP permite a partilha de informação. No entanto, o acesso à informação deverá ser feita a partir dum único ponto de acesso onde as várias entidades disponibilizarão informações para o uso comum. Ou seja, com a consciencialização de existir um “ganho comum” as AP poderão estar mais disponíveis em colaborar, criando processos de gestão e de suporte orientados para uma única finalidade e com menos resistência face ao comprometimento e privatização de informação.

**P5:** *“Os serviços de gestão e de suporte deverão estar interligados para permitir serviços partilhados”*.

Bem como os desafios de Modernização Administrativa, constatou-se que as interligações fortes no setor público estão relacionadas com os serviços de gestão e de suporte para melhorar a eficiência e eficácia da máquina do Estado. Estes serviços de gestão e de suporte estão relacionados a uma realidade de serviços partilhados que são disponibilizados numa única localização para ser usado por vários organismos. A realidade dos serviços partilhados busca relação entre os aspetos financeiros, para a redução dos custos e melhoria nas práticas de gestão

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola organizacional com a utilização de aplicativos, serviços online e consultorias. Assim, os serviços de gestão e de suporte são essencialmente baseados na ótica dos serviços partilhados para suportar funções.

*P6: “A existência de interligação dos serviços de gestão e de suporte diminui as burocracias e permite simplificação de políticas e endereçar as responsabilidades”.*

Verificou-se que as relações desenvolvidas entre as AP e as interligações de serviços de gestão ajudam no desenvolvimento de objetivos comum. Os serviços de gestão e de suporte são orientados para servirem a um determinado grupo de AP. Sendo assim, os processos, políticas e procedimentos das AP envolvidas serão as mesmas. Com isso, torna-se mais fácil atribuir as responsabilidades.

*P7: “A existência de cooperação extensiva entre os serviços de gestão e de suporte ajudam o desenvolvimento de valores e objetivos comum partilhados”.*

Confirma-se que, no setor das Administrações Públicas, a integração de back offices é a condição base mais importante para a criação da plataforma. A partilha de objetivos comuns permite a integração dos back offices e aumenta a disposição de partilharem experiências e desenvolvimento de novos conhecimentos, responsabilidade social e sustentável, competências e inovação prevalecendo o interesse de fornecer serviços mais eficientes e eficazes. Todas estas características são valores desenvolvidos para melhorar a entrega dos serviços públicos (interno e/ou externo).

*P8: “A existência de interligação e colaboração dos serviços de gestão e de suporte permite simplificação e reutilização dos recursos (humanos e tecnológicos)”.*

A existência de colaboração de serviços de gestão e de suporte nomeadamente gestão de finanças, gestão dos RH e compras públicas permite que haja sustentabilidade dos recursos. Nesta vertente, uma vez que os serviços de gestão e de suportes são dimensionados para utilizar apenas uma plataforma para o acesso à informação torna-se evidente que as funções das AP serão desempenhadas focando nas pessoas chaves sem a necessidades de grande número de funcionários. Ou seja, o trabalho de várias AP será realizada por um determinado grupo de pessoas e recurso tecnológico uma vez que os objetivos são os mesmos. Isso implica simplificação dos processos, recursos e aumento da eficiência.

**P9:** *“Existe uma interligação e dependência entre os FCS e os desafios da Modernização Administrativa.”*

Assim como os FCS definem o que tem de ser feito para que haja sucesso dentro das organizações, os desafios da modernização também definem as condições importantes para o sucesso das AP. Particularmente, os FCS dentro das AP têm grande relevância pois lida com aspetos intangíveis em termos de vontade de mudança uma vez que a Modernização Administrativa só é possível se haver o envolvimento político, criação de normas e regulamentos que facilitam a implementação de serviços partilhados, criação de valores e confiança dentro dos órgãos do governo. Em particular os FCS também buscam representar o ponto de vista externo das AP na qual não só conta com processos em termos de conhecimento e tecnologia, mas com as decisões de cooperação vinda do alto nível do governo na qual favorece o bem-estar social. O caso é inconclusivo relativamente à criação de normas, procedimentos e regras, uma vez que não existe uma única forma de desenvolver estratégias para a Modernização Administrativa sendo que depende de cada país. Verificou-se que uma vez induzida a transparência nas AP, serão criados novos procedimentos na gestão de conhecimento, regulamentos, tecnologias, interoperabilidade e parcerias a fim de promover o sucesso da Modernização Administrativa.

**P10:** *“A transparência pode conduzir aos serviços partilhados e vice-versa. Consequentemente, influencia para boas práticas da governação e combate à corrupção”.*

A transparência conduz a uma realidade de cooperação entre as AP com boas práticas de governação. Para tal, os serviços partilhados permitem mais transparência devido a partilha de informação e objetivo comum. As boas práticas governamentais, permite saber como os recursos são geridos, quem os gere, as responsabilidades de cada administração eliminando as resistências. Com o acesso à informação de forma clara e precisa, haverá menos uso de poder e influência dentro das AP melhorando nas atribuições de tarefas e responsabilidades promovendo ações mais transparentes.

## 5.2. Resposta às Questões de Investigação

### *“Q1. Que estágio Angola apresenta face ao Governo Eletrónico?”*

Conforme abordado por Department of Economic e Social Affairs (2003; UN, 2018) Angola encontrava-se na primeira fase em 2003, que era considerado com EGDI baixo e com estágio inicial. Atualmente, segundo as Nações Unidas (2018), Angola encontra-se na segunda fase, considerado com EGDI médio nos últimos 10 anos (2008-2018) <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/5-Angola/dataYear/2018> .

### *“Q2. Será que existe vontade de mudança suficiente no governo angolano para aderir ao e-GOV?”*

A nível de vontade de mudança foi possível perceber que as principais temáticas que são abordadas estão associadas a vontade política. Com esta vontade de mudança, os líderes de Angola deveriam responder às 10 (dez) questões do Roadmap e-Government antes de embarcar no caminho da modernização que vão de acordo as afirmações de (The Working Group on E-Government in the Developing World, 2002). Como afirmado por Munyoka e Manzira (2013), os desafios da Modernização Administrativa dos países em desenvolvimento necessitam de uma estratégia coerente que comece com um exame da vontade política, dos recursos, do ambiente regulatório da nação e o know-how para se fazer uso das tecnologias planeadas. Por outro lado, ainda concernente à vontade de mudança é necessária incluir os papéis e as responsabilidades associado aos processos de acompanhamento, monitorização e avaliação afirmado por (UN, 2018). Foi, ainda, respondido de acordo com a recolha de dados que não se conclui se Angola apresenta ou não indícios de vontade política envolvida pois ainda há existências de muitas burocracias e privatização de informação como também há o envolvimento do PR na nova plataforma de interoperabilidade. Por outro lado, com base nalgumas afirmações feitas pelo PR de Angola durante do discurso de tomada de posse (Setembro, 2017) pode-se dizer que uma vez que Angola tem um novo presidente, espera-se que num futuro próximo Angola poderá aderir a vontade de mudança com:

- Reforma do Estado de modo a permitir o desenvolvimento harmonioso e sustentável do território e das comunidades com a descentralização dos poderes e a implementação gradual das autarquias.

- Investimento na educação técnico-profissional.
- Iniciativas ao empreendedorismo
- Papel fiscalizador e regulador da atividade económica
- A necessidade de transparência na atuação dos serviços e dos servidores públicos bem como o combate ao crime económico e a corrupção em diferentes níveis'' a corrupção incapacita a qualquer programa de governação
- Adoção de política de inclusão económica e social pela proteção dos trabalhadores
- Desenvolvimento no meio rural
- Política cambial e fiscal
- Aumentar a eficiência e a eficácia do aparelho de governação
- Redução da burocracia e no acompanhamento das iniciativas do estado
- Revisão do programa do investimento público dando suporte aos agentes privados para que possam gerir de forma mais eficaz e eficiente
- Supervisão e fomento das atividades setoriais e eliminar as barreiras administrativas que não agreguem valor aos processos
- Reforma da AP que permite o aumento da eficácia dos serviços, mérito, profissionalismo, a transparência, o rigor e os serviços públicos serão os parâmetros que devem guiar. Nomeação dos governantes a nível central e provincial
- A estrutura do executivo será reduzida de modo a garantir a sua funcionalidade evitando o esbanjamento dos recursos
- Pretende-se que a reforma da AP esteja centrada na simplificação de procedimentos e na valorização do capital humano de modo que permita reter os melhores quadros através duma política virada para os domínios da formação, na motivação, remuneração e carreiras dos agentes dos funcionários públicos.
- Apostar na Desconcentração administrativa e financeira alargando progressivamente as competências das administrações municipais, iniciando assim, a desejada transferência de competências para promover o desenvolvimento local
- Apostas nos recursos humanos
- Capacitação dos quadros angolanos como um direito constitucional
- Reforçar a ligação e a colaboração institucional entre os três poderes do Estado para que cada um deles cumpra o seu papel e a sua ação independente contribuindo assim para o reforço do nosso jovem sistema democrático

Com base na recolha de dados, notou-se que Angola ainda não possui integração intergovernamental ou intragovernamental, uma vez que, as instalações das infraestruturas tecnológicas que se encontram “sem utilização”, foram apenas implementadas na província de Luanda (Capital) faltando ainda implementar em 17 províncias e nos restantes Ministérios. “Angola não é apenas Luanda”, e a gestão de conhecimento deve ser orientada nos níveis municipais, regionais (nacional) e internacional conforme aborda Wimmer (2005). Outro aspeto importante observado, é que existe alguma resistência por parte dos diversos ministérios que fazem parte da Rede Privativa do Estado por motivos de segurança e privacidade coagindo à “Falta de Transparência e falta de serviços partilhados na ótica de aplicativos Web e serviços intangíveis (consultoria, auditoria e formação, aprendizagem contínua, partilha de recursos humanos e tecnológicos).” A presente resposta também foi suportada durante a entrevista quando um dos entrevistados aborda que “as burocracias travam a tecnologia e os processos”. Logo, Angola deve orientar os seus esforços para um governo mais democrático pois, é um dos pilares para a e-GOV. O impulso político é crucial para que sejam ultrapassados os desafios que fazem frente à G2G.

**“Q3. O que impede as AP (Administrações Públicas) angolanas de obter o sucesso?”**

Durante a fase de entrevista no INFOSI e nos Ministérios, foi mencionado algumas características que devem ser ultrapassadas para determinar o sucesso da implementação da modernização eletrónica dentro das administrações públicas. Porém, muitas destas características não fogem da realidade encontrada em vários países em desenvolvimento que tencionam embarcar dentro desta necessidade da modernização administrativa. Muitos desses países encontram-se no mesmo continente como no caso dos países da África Subsaariana África de Sul e Gana (Heeks, 2001; Schuppan, 2003; UN, 2018), língua como Portugal e Brasil (Klaus Frey, 2000; José Carlos Vaz, 2005; UN, 2018).

Apesar de existirem várias temáticas de estudo relacionadas à G2G dos países em desenvolvimento, no qual está mais inclinada a realidade angolana, ainda assim existem outros fatores externos que têm de ser levado em consideração com base na realidade dos cidadãos e das condições do Estado. Como mencionado por alguns autores, um conjunto de tópicos utilizados na entrevista entre o INFOSI e os Ministérios resume-se na observação de vários

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola  
outros casos de falha total ou parcial de iniciativas de TIC em países em desenvolvimento como mencionado durante o projeto:

- Adotar e enfatizar a interação contínua entre organizações governamentais e seus ambientes internos e externos
- Falta de compromisso por parte da liderança política e dos gestores públicos (Bhatnagar, 2000), o que está presente no estado angolano.
- Devido a lacunas de 'design-atualidade' (Heeks, 2002) ou realidade de projeto' (Heeks, 2003), na realidade encontrada em Angola, o projeto de e-GOV não apresenta a mesma visão, missão e objetivos traçados no PEGE. Como consequência, conforme os dados apresentados, Angola ainda não resolveu os problemas de interoperabilidade conforme abordado por EGOV (2005).
- Problemas de sustentabilidade de longo prazo (Aichholzer, 2004), conforme apresentado na recolha de dados, existe a falta de sustentabilidade dos recursos e falta de quadros para garantir a sustentabilidade do sistema, a falta de atualização e /ou de tecnologia, falta de processos orientados.
- A falta de infraestrutura, em alguns casos, a falta de reformas de processos e legais está dificultando os projetos (Sachdeva, 2006), como abordado durante a entrevista denotou-se que a *''burocracia trava a tecnologia''* assim como a falta de integração e falta de interoperabilidade, falta de regulação, falta de fiscalização, etc.
- Falha nos paradigmas organizacional, de tecnologia e de utilizadores finais (Al-Azri et al. 2010). Também se encontra em Angola, falta de uma cultura organizacional e falha nas atribuições de tarefas e responsabilidades, falha o conhecimento dos processos e das tecnologias, falha na formação de quadros.

Outros aspetos que impedem as AP de Angola para alcançar o sucesso está relacionado com fatores culturais e fatores externos/ ambientais associado ao fator económico conforme aborda (Osiakwan, 2004; GHP, 2004). Como consequência da entrevista feita no INFOSI e nos Ministérios constatou-se que da RPE apenas a ferramenta Correio Eletrónico está a ser mais facilmente aceite e utilizada. Pode-se dizer que até Abril de 2019, Angola apresentava algumas resistências ou debilidades designadamente:

- Falta de Orientação dos objetivos do governo eletrónico
- Falta de Estratégia

- Falta de Regulação
- Gestão das Ferramentas
- Segurança e Privacidade dos Dados
- Falta de Quadros Formados
- Cultura Individual e Organizacional
- Falta de Orientação das Tarefas (determinação das responsabilidades)
- Falta de interoperabilidade
- Falta de integração de redes entre setores, ministérios, departamentos os municipais ou provinciais (partilha de informação)
- Falta de Conhecimento em termos do Governo Eletrónico; ``O governo eletrónico não é apenas TIC``
- Falta de Vontade Política
- Falta de Comprometimento das Administrações Públicas
- Falta/Pouca fiscalização
- Falta de Infraestrutura
- Falta de Provedores para garantir a comunicação eficaz

***``Q4. Que iniciativas de e-Government poderá Angola desenvolver e quais os FCS? ``***

Partindo do ponto de investigação deste trabalho de investigação, Angola poderá desenvolver projetos de acordo com o campo de implementação necessária e tendo em conta alguns modelos já elaborados por alguns países desenvolvidos ou em desenvolvimento conforme aborda as Nações Unidas (2018). Primeiramente é essencial que Angola crie iniciativas com base nos ODS para que não saia do foco do e-GOV conforme ilustrado pelas Nações Unidas (2018).

Assim como outros países em desenvolvimento, muitos autores afirmam que os FCS são principalmente a transparência (Anderson, 2009; Cullier and Piotrowski, 2009; Fuchs, 2006; Relly and Sabharwal, 2009; Axelsson et al., 2010; Hughes, 2011; etc), as PPP (Sarmiento e Renneboog , 2016; etc), a cultura (Guibernau, 2001; UN/ ASPA, 2001; Basu, 2004; Bayern, 2005; UN, 2018; etc), a responsabilidade (McClure, 2001; Lietner e Kreuzeder 2005; UN, 2018; etc) e os regulamentos (McConnell International LLC, 2002; Sachdeva, 2006; Ackerman & Ballesteros, 2006; InfoDev, 2009; UN, 2018; Chun, Portscher e Geller, 2005).

Com base nas entrevistas, todos os FCS mencionados durante a revisão de literatura fazem todo sentido dentro do território angolano visto que ainda predomina muita corrupção e nepotismo na qual tem sido objeto de combate; burocracias que travam os processos internos e a integração dos back offices; regulamentos para que haja implementação de estratégias e procedimentos; responsabilidade, pois ainda há confusão entre cargos exercidos por instituições que atrasam o processo da Modernização Administrativa; cultura que é afetada por alguns fatores externos (tendo como exemplo fatores demográficos, que, por sua vez, são importantes porque os funcionários públicos são também cidadãos que vivem em zonas urbanas e rurais na qual são afetados pelo índice de conhecimento tácito adquiridos durante a sua educação académica) e por último as PPP que devem ser desenvolvidas tendo em conta a realidade do país, as necessidades das organizações e dos funcionários.

### **5.3. Considerações Finais**

Com base na entrevista feita pelo INFOSI, espera-se ultrapassar vários problemas que fazem frente a e-GOV nas entidades públicas de Angola. Estes problemas são de origem interna (processos) e externa (fatores ambientais). O processo interno é referido devido a falta de estrutura organizacional, as resistências ou a falta de utilização dos recursos existentes por falta de conhecimento ou por razões adversas. Outro aspeto bastante relevante é a separação de processos e tecnologia no âmbito da Modernização Administrativa. Ou seja, o Ministério do Trabalho e da Segurança Social é responsável por implementar os processos relacionados com o e-GOV e o Ministério das Telecomunicações é responsável pela tecnologia que neste caso é representado pelo INFOSI. Contudo, percebeu-se que o e-GOV em Angola é unicamente focada em termos de tecnologias na qual é da responsabilidade do INFOSI. É importante referir que a Modernização Administrativa não é apenas tecnologia, mas sim conjunto de processos (serviços) que conduzem a uma nova forma de gestão utilizando como instrumento as ferramentas tecnológicas. Apesar do Ministério do Trabalho e da Segurança Social ser responsável pelos funcionários públicos, os processos deveriam ser vistos numa ótica para a redução de custos, criação de valores, simplificação de serviços e otimização das operações internas das AP. No entanto, com base no estudo de caso foi possível perceber que o SIGFE (Sistema Integrado para a Gestão Financeira do Estado) é a única ferramenta capaz de maximizar os processos das AP e não faz parte do Ministério do Trabalho e da Segurança Social, mas sim do Ministério das Finanças. Uma vez que o Ministério das Finanças é o mais

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

avanzado em termos de Modernização Administrativa, espera-se que este juntamente com o Ministério das Telecomunicações (INFOSI) possam ser responsáveis pela Modernização Administrativa das Entidades Públicas de Angola.

De forma geral, o paradigma proposto neste trabalho de investigação leva-nos a crer numa realidade além dos problemas relacionados às entidades organizacionais. Neste contexto, o paradigma dos fatores ambientais apresenta-se bastante promissor uma vez que permite com que sejam avaliados os motivos indiretos pela falta de comprometimento, conhecimento, entusiasmo, eficiência, ...etc, dos funcionários da função pública dentro das instituições públicas.

Segundo Banerjee & Chau (2004) é necessário ter em conta fatores adicionais às diferenças nas características administrativas e culturais. Por outro lado, os bens de primeira ordem como dá-se o caso de eletricidade, água (saneamento básico) nos países em desenvolvimento principalmente na Africa Subsaariana deixa-se por questionar as necessidades tecnológicas. Melhor dizendo, *“de que serviria os e- serviços se não se tem o básico para uma vida saudável e sustentável dentro de uma sociedade? além deste fator, surge os fatores demográficos”*. Assim, as Nações Unidas (2018), dimensiona e- GOV com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na ótica de melhoria das condições sociais.

Os dados dos fatores demográficos são significativamente importantes uma vez que são debatidos aspetos populacionais mais pertinentes. De acordo com INE (2014); UN (2018) foi realizado o recenseamento geral da população e habitação de Angola na qual é caracterizado com uma população total de aproximadamente 27.859.305 habitantes sendo que cerca de 16.153.987 representa a população das áreas urbanas e sensivelmente 9.635.037 das áreas rurais. No que diz respeito ao analfabetismo, tem um indicador de 65.6% com idade entre os 15 ou mais de idade que sabe ler, o acesso a água para o consumo em zonas urbanas é de 57.0%, zonas rurais 22.4%. Quanto ao acesso à eletricidade nas zonas urbanas é de 50.9%, nas zonas rurais 2.2%. De acordo com o INE (2014), fazendo uma relação com a pobreza, nota-se que apesar dos esforços ainda registam valores preocupantes relativamente ao acesso dos serviços sociais básicos que são os bens de extrema importância para o desenvolvimento humano social. Por intermédio destes indicadores acima percebe-se que o nível de acesso ainda permanece significativamente baixo sem evidências de progressos fazendo que metade da população ainda

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola não tem acesso a esses serviços, sem contar da situação de crise que se instalou no território angolano que teve início no período de 2008-2015.<sup>2</sup>

É verdade que muitos desses fatores ambientais elaborados ditam o sucesso e/ou a falha da Modernização Administrativa, uma vez que os funcionários públicos fazem parte da sociedade. Também, a partir disto e outros tópicos relevantes citados ao longo do trabalho de investigação permitiu elaborar questões que pudessem levar a entender e a tirar conclusões se Angola tem ou não sucesso na Modernização Administrativa das entidades públicas. Apesar de não ter dados conclusivos ilustrados nas tabelas de evidências, a pesquisa em Angola mostrou ser bastante relevante, uma vez que com base nalguns aspetos relatados na literatura mostram opor-se ao sucesso da e-GOV desde a vontade política, integração (vertical e horizontal dentro das AP), interoperabilidade, serviços partilhados, serviços de gestão e de suporte, transformação organizacional, gestão de conhecimento e entre outros. Por outro lado, leva-se a questionar se a estratégia de e-GOV (tecnologicamente) deveria ser primordial tendo em conta que há problemas maiores que necessitam da atenção do poder e da responsabilidade política.

A nova fase do e-GOV ainda está por ser implementada. Esta afirmação deve-se às eleições que aconteceram ``recentemente`` em 23 de Agosto de 2017, uma vez que o Plano Estratégico de e-GOV de Angola deve ser imposto pelo partido e durante o tempo de governação do partido que se encontra no poder até as próximas eleições.

É importante realçar que apesar de se ter escolhido três Ministérios para a recolha de dados, a Modernização Administrativa das organizações públicas angolanas deve levar em consideração o cruzamento entre níveis horizontais e verticais. Isto é, não deve ser baseado meramente nos Ministérios pilares e na capital do país, mas também, em todo território nacional (zonas urbanizadas e zonas rurais), entre as administrações centrais, provinciais e municipais conforme ilustrada a seguinte figura:

---

<sup>2</sup> De acordo com o Banco Mundial, em 2008 as receitas provenientes dos recursos naturais representavam quase 64% do Produto Interno Bruto (PIB) angolano, já em 2013 representavam apenas 32%. Mais informações: <https://data.worldbank.org> Total natural resources rents (% of GDP) | Data. [online] Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.TOTL.RT.ZS?end=2013&locations=AO&start=2004&view=chart> [Accessed 20 Maio 2019].

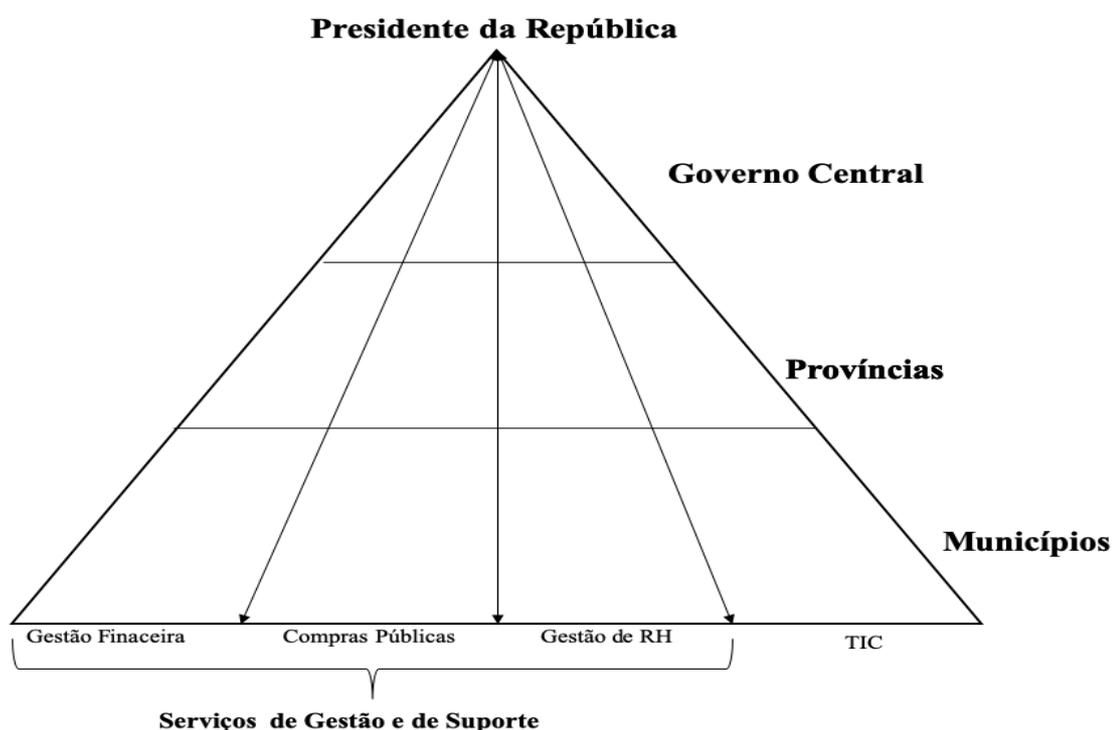


Figura 15: Estrutura hierárquica G2G Angola (elaborado pela autora)

Recentemente, em 27 de Fevereiro de 2019 foi também evidenciado o que tem sido o objeto de estudo deste trabalho de investigação, referindo a possibilidade de haver Modernização Administrativa nas AP de Angola. Segundo Expansão (2019) *“As plataformas digitais dos Ministérios encontram-se desatualizadas e sem eficácia. O e-GOV que pretende modernizar a AP, aumentando a sua eficiência, não saiu do papel. Para além da informação, não disponibilizam qualquer serviço.”* O mesmo também aponta que no total de 29 sites, apenas 13 plataformas encontram-se atualizadas e estes tentam garantir a operabilidade do e-GOV. Apesar de durante o levantamento dos dados terem sido efetuados apenas em três Ministérios, outros Ministérios como Ministério da AP Trabalho e Segurança Social apresenta na sua página da internet relatórios e legislações ultrapassados de há 11 anos.

Um dos Ministérios que se encontra ativo no site é O Ministério de Agricultura e Floresta, contudo, na sua base de dados não se encontra disponível nenhuma informação. Do mesmo modo acontece com o Ministério do Interior e da Construção de Obras Públicas que está desatualizada por três anos seguidos desde 2015 a 2017.

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola Expansão (2019) confirma as conclusões que foram retiradas no processo da recolha de dados, sendo que dentre todos Ministérios que se encontram no site, apenas o Ministério das Finanças mantém operacional e eficiente os serviços da administração eletrónica mantendo frequentemente os dados da sua base de dados atualizadas através de soluções independentes.

## **5.4. Limitações da Investigação**

A principal limitação deste trabalho está relacionado com a resistência dos entrevistados ao responderem às questões.

Apesar de ter sido utilizado um estudo de caso incorporado, no qual ajudou a ter uma visão mais clara partindo de diferentes pontos de vista, ainda houve dificuldade para aceder algumas informações e perceber o que realmente significa. Ou seja, os entrevistados têm a perceção de que a Modernização Administrativa é apenas tecnologia tendo pouco conhecimento sobre certos pontos associados com serviços (consultoria, auditoria, fiscalização, formação e processos, normas e procedimentos) que se dá dentro das AP.

Outra das limitações identificadas é concernente ao espaço onde foi feito a recolha de dados (Território Angolano). Assim, por vários motivos burocráticos existente nas AP de Angola e por razões de indisponibilidade, falta de interesse e falta de contato direto com alguns funcionários públicos não se teve acesso à várias informações. Sendo assim, muitos conceitos como vontade política, transformação organizacional, regulamentos e normas, etc, não foram observados com maior detalhe.

## **CAPÍTULO 6 – Conclusões e Recomendações**

### **6.1. Conclusões**

Este trabalho abordou aspetos relevantes para o desenvolvimento e implementação de uma nova forma de ação dentro das Administrações Públicas de Angola. Para tal, teve em conta modelos e práticas de alguns países desenvolvidos e em desenvolvimento assim como os objetivos para o sucesso da Modernização Administrativa. Com isso, a partir da visão de muitos Estados desenvolvidos e em desenvolvimento, o governo angolano poderá perceber o *que* deve considerar e *como* poderá agir para desenvolver esta temática que tem se tornado central no nosso cotidiano.

Esta tese procurou também captar e definir os conceitos mais pertinentes que são o foco do mestrado de *Gestão de Serviços e de Tecnologia*. Isto implica que, o presente trabalho de dissertação centra-se principalmente na nova forma de gestão dentro das AP onde se faz menção a introdução de “*serviços e tecnologia*” para uma gestão mais eficiente e eficaz com objetivo de melhorar a qualidade (eficiência e eficácia interna), redução dos custos administrativos e simplificação de processos.

É importante realçar que o foco desta tese não é baseado nas AP, mas sim no conceito de *New Public Management* que tem sido alvo de estudo de muitos investigadores na qual engloba vários campos da ciências, quer no setor tecnológico, operacional, organizacional, marketing, etc, para conceber novos procedimentos e processos, a fim de criar uma sociedade mais democrática e sustentável utilizando os serviços, a TIC e o conhecimento.

Conclui-se que este tipo de trabalho de dissertação representa benefícios para muitos países em desenvolvimento, e particularmente para Angola, porque consegue fomentar o interesse em temas que contribuem para a mudança de um Estado no âmbito operacional, social e político.

### **6.2. Recomendações para Investigação Futura**

Por meio da realização do presente trabalho de investigação foram evidenciados alguns pontos relevantes para uma investigação futura no que diz respeito à Modernização Administrativa no seu todo. De modo geral, conhecendo a realidade dos países em desenvolvimento, em particular

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola de Angola, recomenda-se o estudo do poder político face ao governo eletrónico especificamente como sendo o responsável por definir critérios de sucesso relacionados à integração, transparência e interoperabilidade.

Uma vez que esta investigação serviu para aferir o nível da Modernização Administrativa em Angola e quais as principais causas que determinam o seu sucesso e insucesso, também foi constatado que devido a falta de ``conhecimento`` há limitações dentro das entidades públicas. Outras recomendações são dirigidas às entidades públicas favorecendo o desenvolvimento das competências dos funcionários públicos através da formação dos recursos humanos com workshops, formação de quadros, palestras, bolsas, etc.

Recomenda-se também alargar o estudo G2G aos processos principais da administração pública, diretamente relacionados com G2E, G2B e G2C. A junção dos quatro paradigmas do e-GOV ajuda a definir quais as melhores estratégias, tecnologias, parcerias e stakeholders.

Recomenda-se também o estudo de ``Change Management`` para promover os aspetos culturais antes que sejam introduzidas novas tecnologias e que sejam feitas algumas transformações organizacionais a fim de perceber quais são as melhores estratégias, tecnologias, normas que devem ser seguidas para que se tenha sucesso de maneira a evitar desperdício tecnológico e insatisfação dos clientes (internos e externos).

A Modernização Administrativa é mais do que tecnologia. O mesmo reflete nos processos a vontade de mudança de cada país. As recomendações feitas, estão direcionadas às Administrações Públicas como instrumento operacional para melhorar a eficiência e eficácia do Estado.

As recomendações desta dissertação pretendem contribuir para os futuros trabalhos relacionados com o e-GOV na modalidade G2G para os países em desenvolvimento nomeadamente Angola. Deste modo, as recomendações são orientadas de modo que Angola crie um ``novo`` Plano Estratégico de e-GOV e um Plano de Ação da Sociedade de Informação focada nas necessidades das Administrações Públicas tendo como orientação a criação de valores e pilares para a promoção de:

- Democracias, favorecendo uma sociedade menos burocrática;
- Transparência para fazer frente à corrupção;
- Diversificação da economia;

## Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

- Oportunidades de empreendedorismo;
- Qualidade de atendimento e formação profissional (RH);
- Acesso à informação (Gestão Geral e o papel das TIC);
- Melhor gestão dos recursos financeiros;
- Compras mais eficientes e transparentes, etc;

Durante a revisão da literatura do trabalho de dissertação, e com base na informação recolhida no estudo de caso, foram retiradas algumas conclusões. É deste modo que, o conjunto de recomendações teve um grande impacto no trabalho de dissertação. É importante que se perceba que, as recomendações deste trabalho é apenas mais das maneiras em como Angola poderia agir, e não explicitamente o único caminho para Angola ter sucesso na Modernização das AP. Deste modo, a modalidade G2G é apresentado como exemplo nos processos principais em termos de interoperabilidade (AMA em Portugal), projetos de melhoria (Simplex) e serviços partilhados (ESPAP).

## Modernização Administrativa nas AP de Angola

<b>Fatores intangíveis (Sistema Político)</b>			
<b>Transparência</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Regulamentos</b>	<b>Modelos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A liderança é bastante pertinente para as decisões de implementação de leis para combater a corrupção e favorecer a interoperabilidade.</li> <li>- Recomenda-se o envolvimento dos decisores angolanos governamentais em todo processo de transparência e combate à corrupção.</li> <li>- A vontade política, pode começar por se cumprir traçando metas a partir de ODS propostos pelas Nações Unidas e com base nas necessidades mais importantes do cidadão angolano.</li> <li>- Todo trabalho que será exercido por outros institutos só será possível se existir algum envolvimento político, com criação de diplomas legais e fazer desaparecer o conjunto de burocracias existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomenda-se o envolvimento e comprometimento do PR de Angola, de todos Ministros, Delegações e Gerentes das AP. Angola precisa de liderança em diferentes níveis do governo.</li> <li>- Recomenda-se que o governo angolano deve se responsabilizar em atribuir cargos e garantir que o trabalho esteja a ser feito dentro das estratégias estabelecidas.</li> <li>- Recomenda-se que o governo tenha de se responsabilizar por visões claras onde todos têm acesso (membros do governo, funcionários e cidadãos).</li> <li>- Angola só poderá realmente mostrar o seu nível de responsabilidade quando mostrar incentivos, parcerias, financiamento, conexões (central, provincial e municipal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomenda-se que Angola crie políticas de combate à corrupção e fazer com que se cumpram (governamentalmente e institucionalmente).</li> <li>- Recomenda-se a criação de guias de proteção à privacidade devido às questões de segurança e privacidade.</li> <li>- O governo angolano deverá criar novas estruturas institucionais para coordenação, cooperação e prestação de contas.</li> <li>- Recomenda-se que governo de Angola faça reformas no governo, nas AP e conduzir para uma sociedade mais democrática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os decisores angolanos podem tomar como exemplos os modelos mais teóricos e práticos a partir do relatório das Nações Unidas (África de Sul, Uganda, Gana, Tanzânia, Quênia, Maurícias Portugal, etc,...) para a execução do plano da Modernização Administrativa.</li> </ul>

## Serviços de Gestão e de Suporte

Os serviços de gestão e de suporte devem ser vistos na ótica de serviços partilhados. O mesmo vai permitir criação de valores entre as AP em termos de consultoria, auditoria, formação e aprendizagem continua. Para tal há a necessidade de ser criado um **Instituto Nacional de Serviços Partilhados de Angola para as AP (INSPA-AP)** na qual vai colaborar com o INFOSI, pois só há interoperabilidade se houver serviços partilhados e vice-versa.

O **INSPA-AP** vai oferecer os serviços partilhados a nível de gestão financeira, compras públicas, gestão dos recursos humanos porque a partir destes níveis torna-se possível que sejam definidos quais são os processos semelhantes e que AP deverão fazer parte. Recomenda-se que:

O **INSPA-AP** seja responsável por implementar uma cultura de transparência nas AP.

O **INSPA-AP** tenha SI cooperativo envolvendo os fornecedores e utilizadores.

O **INSPA-AP** também poderá ser responsável por implementar juntamente com o INFOSI, a política e fiscalização na ótica de serviços partilhados, infraestruturas em outras as AP que fizerem parte da Rede Privativa do Estado.

Contudo, recomenda-se a cooperação entre o **INSPA-AP** e o **INFOSI**. Do mesmo modo, estes devem manter a sustentabilidade e manutenção do sistema.

O **INSPA-AP** deverá estar sob a responsabilidade do Ministério das Finanças pelas seguintes razões:

1º É o Ministério responsável pelo Orçamento Geral do Estado

2º É o Ministério responsável pelo SIGFE de toda AP

3º É o Ministério que está mais avançado em termos de e-GOV

4º É o Ministério mais interessado em fiscalizar as receitas para o Estado

INSPA-AP			INFOSI
Gestão Financeira	Compras Públicas	Gestão de RH	TIC (infraestrutura e Interoperabilidade tecnológica)
- Recomenda-se reduzir os preços dos serviços públicos, diminuindo as despesas operacionais internas (utilização de papéis)	- Recomenda-se que as AP angolanas deveriam disponibilizar informações ao INFOSI que podem ser usadas por outras AP (funcionários, serviços, recursos tecnológicos, App, etc) para	- Recomenda-se a criação de processos que facilitam a comunicação entre as AP, isto é, processos menos burocráticos (vários níveis verticais). Estes processos são refletidos nas atribuições de tarefas e cargos que não estão completamente orientados.	- As AP envolvidas, INFOSI e/ou outras Instituições governamentais ou Não Governamentais deverão ter em conta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O tipo de tecnologia</li> <li>• A implementação de um modelo de aceitação da tecnologia para lidar com a resistência.</li> <li>• Quando implementar</li> <li>• Onde implementar (os departamentos, ministérios)</li> <li>• Para que implementar</li> </ul>

## Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

<p>- As AP devem ser descentralizadas e orientado às mudanças governamentais e sociais a nível local, municipal, nacional (18 Províncias) tendo em conta os dialetos locais.</p> <p>- O INSPA-AP deve ser integrads processos funcionais de planeamento e gestão financeira envolvendo a normalização, otimização e automatização das funções financeiras, orçamental e logística.</p> <p>- O INSPA-AP Gestão nas políticas e procedimentos, estabelecendo sistemas de financiamento comum.</p> <p>- O INSPA-AP deverá fazer a racionalização do investimento público em TI através da Gestão dos recursos financeiros, gestão do orçamento geral do Estado e gestão dos RH.</p> <p>-PPP tem de envolver financiamento.</p> <p>- O governo tem de identificar quantos projetos e investimento</p>	<p>que ajude na cooperação das necessidades mútuas.</p> <p>- Recomenda-se que o INSPA-AP crie uma plataforma para que sejam efetuadas as compras públicas das diferentes AP</p> <p>- Com a plataforma das compras públicas, o INSPA-AP deve ser capaz de combinar as políticas de várias administrações para otimizar a cooperação entre eles.</p> <p>- O INSPA- AP deverá então ter uma plataforma ligada às várias componentes das compras ´públicas como (o cadastro empresarial para recolha e validação da informação, a autenticação e credenciação, a plataforma de contratação onde dispõe os requisitos de qualificação sobre os fornecedores de produtos ou serviços, catálogo, etc,...). Para tal, é necessário que tanto o INSPA-AP como governo criem um Plano Nacional de Compras Públicas favorecendo o `foco´ dos serviços partilhados</p> <p>- O INSPA-AP deverá ter a responsabilidade de selecionar as parcerias privadas a partir dos serviços partilhados nas compras públicas (concursos públicos).</p>	<p>- A gestão de conhecimento deve começar com as responsabilidades que o governo tem perante aos funcionários públicos. É responsabilidade do governo fazer com que os funcionários ganham uma cultura de atualização de conhecimento (permitir com que os funcionários saibam quais os procedimentos e como os processos devem ser tratados, organizados e otimizados), melhorando na eficiência interna das organizações.</p> <p>- O INSPA-AP deverá ser responsável pela gestão administrativa do funcionário e vencimento (gestão de cadastro pessoal e profissional, assiduidade, gestão de deslocação, cessação das relações jurídicas de emprego, etc.</p> <p>- O INSPA-AP terá o dever de dar formação aos funcionários preparando-os para a gestão de mudança, antecipação da resistência.</p> <p>- O INSPA-AP terá como responsabilidade monitorar, controlar o comportamento dos funcionários para saber o que está a fazer e quão bem está a fazer.</p> <p>- O INSPA-AP deverá garantir que o conhecimento sobre a transparência e a interoperabilidade sejam adquiridas aquando a obtenção das habilitações.</p> <p>O INSPA-AP deverá garantir atualização de conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que permite este tipo de tecnologia</li> <li>• Quem tem o conhecimento desta tecnologia</li> <li>• Qual é o tempo de atualização da tecnologia</li> <li>• O custo e a facilidade de aquisição e as parcerias emergentes, etc...</li> </ul> <p>- Tudo isto vais resultar se a empresa responsável por implementá-la fazer um survey onde os aspetos da cultura organizacional e as necessidades dos funcionários são conhecidos.</p> <p>- Deverá se levar em consideração o custo de telecomunicações em Angola (a abertura do mercado para novas operadoras, vai impulsionar alteração de preços (redução), devido a concorrência no mercado e influenciando na melhoria e qualidade dos serviços de telecomunicações a busca de como vantagem competitiva. Com isso, facilitariam para que o INFOSI expandisse as infraestruturas com mais de uma entidade de Telecomunicações, tendo back-up em caso de falha).</p> <p>- O INFOSI deverá ter SI cooperativo envolvendo os fornecedores e utilizadores.</p> <p>O INFOSI tem por direito apenas juntar as AP com dados ou processos semelhantes.</p> <p>- É importante que se tenha em conta a cultura organizacional (procedimentos de trabalho, tipo de funcionários, ferramentas utilizadas por cada departamento, o local do trabalho, etc).</p> <p>- O INFOSI deve identificar um único ponto de acesso para a recolha de informação das AP, isto é, criar uma plataforma para a interoperabilidade técnica.</p> <p>- Quando houver a interoperabilidade, deve-se identificar as devidas responsabilidades de cada AP.</p> <p>O INFOSI tem de garantir a atualização constante das informações através de fiscalizações.</p> <p>O INFOSI fica responsável por criar uma infraestrutura (hardware e software) que permite a interoperabilidade, criando os regulamentos e políticas que não sobrepõe ao funcionamento das AP.</p> <p>- O INFOSI deve definir as vantagens da interoperabilidade tecnológica (como redução de custos, recursos, eliminação dos funcionários fantasmas, melhorar a eficiência interna das AP, etc)</p> <p>- Recomenda-se Ter o dever legal de recolher as informações nas AP, e combinar as mesmas informações para o uso comum.</p> <p>- É a responsabilidade do INFOSI garantir a segurança e privacidade da informação de cada AP.</p> <p>- É importante que tanto INFOSI como as AP estejam de acordo às guias de interoperabilidade que o INFOSI deverá criar para não haver disputa de poder, mas ajudar na cooperação e equilíbrio de poderes entre o governo federal, estadual e local.</p> <p>- O INFOSI pode ter como referência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IDABC – European Interoperability Framework for Pan- European eGovernment</li> <li>• UMIC – Guia de Interoperabilidade da AP (e-GI@P)</li> <li>• OASIS – Normas de referência</li> </ul>
---	---	---	--

## Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

pretende fazer utilizando as PPP  - Mais recomendações: Ver APQC (2018)	- É necessário que INSPA-AP detém habilidades de gestão para as PPP. - O INSPA-AP precisa manter a sustentabilidade dessa PPP.	- O INSPA-AP deverá ser responsável no processo de recrutamento (políticas e procedimentos dos RH) dos funcionários públicos. Mais recomendações: Ver APQC (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W3C Consórcio – Normas XML, Web Services, etc.,</li> <li>• Outros Governos – Guias de Interoperabilidade (e-GIF)</li> </ul> OOS – Normas abertas de Software
---	---	--	---

### Outras Interoperabilidade (INSPA-AP e INFOSI)

interoperabilidade administrativa e operacionais são recomendadas tanto para o INSPA-AP como para o INFOSI, pois é necessário que tenham em conta a complexidade das AP em termos de competências e tarefas sabendo lidar com procedimento de trabalho integrados na qual requer a identificação de responsabilidade de diferentes gabinetes.

Recomenda-se que as mesmas instituições façam a atualização de informações disponibilizadas nas AP, isto em termos de interoperabilidade multi-canal.

A interoperabilidade legal e cultural, devem ser tratadas de maneiras que sejam implementados regulamentos e normas que não afeta a cultura organizacional das AP.

Recomenda-se que a interoperabilidade semântica seja vista não apenas em termos técnicos, mas em forma de uma linguagem em que todos que tenham acesso aos dados possam compreender e usar estes mesmos dados. Ou seja, o banco de dados entre os diferentes níveis do governo (central, provincial e municipal) deverão permitir a troca de informação que deve ser lida em todos os níveis.

Tabela 10: Recomendações para as AP de Angola (elaborada pela autora)

## Referências

- Abdulrauf- Salau, A., Azeez, A. L., & Adegoke, R. O. 2018. Examining the Impact of E-Governance in Reducing Corruptible Tendencies among Public Servants in Kwara State Internal Revenue Service (KWiRS). *International Journal of Information Processing and Communicating*, 6: 292- 303.
- Adam, O., Werth, D., & Zangl, F. 2003. Distributed Knowledge Repositories for Pan-European Public Services. *Institute for Information Systems*, 1–12.
- Alawadhi, S., & Morris, A. 2008. The Use of the UTAUT Model in the Adoption of E-government Services in Kuwait. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-11.
- Albreach, F., & Maraqa, M. 2019. The Impact of Adopting e- Collaboration Tools on Knowledge Management Processes. *Management Science Letters*, 9: 1009- 1028
- Arezki, R., & Belhaj, F. 2019. Developing Public- Private Partnership Initiatives in the Middle East and North Africa. *Policy Research Working Paper*, 8863.
- Arnaboldi, M., Azzone, G., & Savoldelli, A. 2004. Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project Management*, 213–223.
- Backus, M. 2001. E-Governance and Developing Countries Introduction and Examples, *Research Report*, No. 3.
- Bekkers, V., & Homburg, V. 2007. The Myths of E-Government: Looking Beyond the Assumptions of a New and Better Government. *The Information Society*, 373-382.
- Bekkers, V.J.J.M. 2007. The governance of back office integration. *Public Management Review*, 9(3), 377- 400.

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. 2010. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27: 264–271.

Bhatnagar, S. 2001. Striving for Excellence in E- Government. *The Newsletter of the infoDEV Community*, 7: 2-16.

Bozeman, B., & Bretschneider, S. 1986. Public Management Information Systems: Theory and Prescription. *Public Administration Review*, Vol. 46, Special Issue: Public Management Information Systems, 475-487.

Brinkmann, S. 2007. Could Interviews Be Epistemic? An Alternative to Qualitative Opinion Polling. *Qualitative Inquiry*, 13 (8): 1116-1138.

Carter, L., & Bélanger, F. 2005. *The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors*. *Information Systems Journal*, 15: 5–25.

Carvalho, F. Q., & Sampaio, D. A. 2010. A Administração Pública. Uma Análise de Sua História, Conceitos e Importância.

Chen, Y. N., Chen, H. M., & Huang, W. 2006. E-Government Strategies in Developed and Developing Countries: An Implementation Framework and Case Study. *Journal of Global Information Management*, 14(1), 23-46.

Claude, B. J., Hansson, H., & Ben, R. 2019. Integrated Computer-Based Management Information System: The complexity and diffusion in Rwanda Higher Education Institutions. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology* 15: 55- 75.

*Comissão de Implementação do Projeto de Governança Eletrónica e a Rede Privativa do Estado*. 2010-2014. Relatório Final do Projeto, Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação, 2-30.

Consulados e Embaixadas. 2018. <https://www.embaxadas.net/pais-c.php?c=Angola>  
[Consultado a 21 de Novembro 2018]

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola  
Cruz, Hamilton. 2019. *Plataformas digitais dos ministérios desatualizadas e sem eficácia*.  
Jornal Expansão <http://expansao.co.ao/artigo/110212/plataformas-digitais-dos-ministerios-desactualizadas-e-sem-eficacia?seccao=5> [Consultado a 27 de Fevereiro 2019]

Da Silva, E. A. Agosto 2011. *Educação no Meio Rural em Angola: Tradição, (Des)igualdade de Género e Cidadania*. Braga: Instituto de Educação, Centro de Investigação em Educação Universidade do Minho.

De', R. 2005. E-Government Systems in Developing Countries: Stakeholders and Conflict. *4th International Conference EGOV*, 26-37

Dintoe, S. S. 2019 Technology Innovation Diffusion at the University of Botswana: A cooperative literature survey. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 15: 255- 282

Ebrahim, Z., & Irani, Z. 2005. E-government adoption: architecture and barriers. *Business Process Management Journal*, 11 (5): 589-611.

Farelo, M., & Morris, C. 2006. The Status of E-government in South Africa.

Hung, S. Y., Chang, C. M., & Yu, T. J. 2006. Determinants of user acceptance of the e-Government services: The case of online tax filing and payment system. *Government Information Quarterly*, 23: 97–122.

Hyett, N., Kenny, A., & Dickson- Swift, V. 2014. Methodology or Method? Critical Review of Qualitative Case Study Reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9: 1-12.

infoDev/World Bank, 2009. e-Government Primer: Donor Annex, Washington, DC; infoDev/World Bank. [ Disponível em <http://www.infodev.org/publications> ]

*Instituto Nacional de Estatística*. 2014. Resultados Definitivos: Recenseamento Geral da População e Habitação.

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

Jamali, D. 2004. Success and failure mechanisms of public private partnerships (PPPs) in developing countries. *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (5): 414-430.

Klijn, E. H., & Teisman, G. R. 2002. Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Paper for the British Academy of Management Conference*, 9-11.

Kothari, C.R. 2004. Research Methodology: Methods and Techniques. *New Age International*, vol.2: 2- 111

Kumar, R., & Best, M. L. 2006. Impact and Sustainability of E-Government Services in Developing Countries: Lessons Learned from Tamil Nadu, India. *The Information Society*, 22: 1-12.

Moon, M. J. 2002. The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 62(4): 424-433.

Frey, K. 2000. Governança Eletrônica: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento. *I Conferência Eletrônica do Centro Virtual de Estudos Políticos*, 31- 48.

Gortmaker, J., Janssen, M., & Wagenaar, R. W. 2005. Accountability of Electronic Cross-Agency Service-Delivery Processes. *4th International Conference, EGOV*, 49-56.

Banerjee, P., & Chau, P. Y. K. 2004. An evaluative framework for analysing e-government convergence capability in developing countries. *Electronic Government*, 1(1): 19-47

Basu, S. 2004. *E-Government and Developing Countries: An Overview*. *International Review of Law Computers and Technology*, 18 (1): 109-132.

Moura e Sá, Patrícia., & Sintra, O. F. 2008. Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade um estudo empírico nos Municípios Portugueses. *Notas Económicas*, vol. 27: 57-80.

- Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola
- Munyoka, W., & Manzira, M. F. 2013. E- Government Adoption in Developing Countries: The Case of South Africa. *Proceedings of the International Conference on Cloud Computing and e- Governance*, 54-58.
- Ndou, V. 2004. E – Government for developing countries: Opportunities and Challenges. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 18 (1): 1-24
- Ngulube, P. 2007. The Nature and Accessibility of E-Government in Sub Saharan Africa. *International Review of Information Ethics*, 7: 1-13.
- Ochwo, D., Atibuni, D. Z., & Sekiwu, D. 2018. Efficiency of Information and Communication Technology in Digitalized students records Management in Universities in Western Uganda. *African Educational Research Journal*, 6: 99- 106
- Organização das Nações Unidas*. 2018. Estudo sobre Governo Eletrónico da Organização das Nações Unidas: Orientar o Governo Eletrónico para Apoiar a Transformação Rumo a Sociedade Sustentáveis e Resilientes.
- Plano Estratégico para a Governança Eletrónica*. 2013-2017. Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação, 3- 33.
- Plano Nacional da Sociedade da Informação*. 2013- 2017. Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação, 3- 29.
- Realini, Andrea F. 2004. *G2G E-Government: The Big Challenge for Europe* (edição 1.1). Zurich, University of Zurich.
- Relly, J. E., & Sabharwal, M. 2009. Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study. *Government Information Quarterly*, 26: 148–157.
- Roadmap for E-government in the Developing World*. 2002. *10 Questions E-Government Leaders Should Ask Themselves*, The Working Group on E-Government in the Developing World 7-26
- Scholl, H. J. 2005. Organizational Transformation Through E-Government: Myth or Reality? *Electronic Government 4th International Conference, EGOV* 22-26.

Governança Eletrónica na modalidade G2G: Modernização Administrativa nas AP de Angola

Scholl, H. J., & Klischewski, R. 2007. E-Government Integration and Interoperability: Framing the Research Agenda. *Journal of Public Administration*, 30: 889–920

Schuppan, T. 2009. E-Government in developing countries: Experiences from sub-Saharan Africa. *Government Information Quarterly* 26: 118–127

Schware R., & Deane A. 2003. Deploying e-government programs: the strategic importance of “I” before “E”. *The World Bank*, 10-19 [ Online]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/1463-6697.htm>

Sridhar, K. S., & Sridhar, V. 2009. Telecommunications infrastructure and economic growth: evidence from developing countries. *The mechanism of Regulation of the Economy*, 2: 91-113.

Vaz, J. C. 2005. Governança Eletrónica: para onde é possível caminhar? Publicado em: 04/05/2005 <http://www.polis.org.br/uploads/745/745.pdf>

Webster, J., & Watson, R. T. 2002. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26 (2): 13-23.

Yildiz, M. 2007. E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 24: 646–665.

Zittei, M. V. M., & Fernandes, F. C. *E-Serviços no Governo Eletrónico: Análise Bibliométrica de Artigos Internacionais*. Future Studies Research Journal, 7 (2): 43 – 62, Universidade Regional de Blumenau e Universidade de São Paulo, Brasil.

## **Anexos**

### **Relatório do Questionário sobre a Modernização Administrativa das Administrações Públicas em Angola**

#### **Introdução**

Este relatório apresenta resultados do questionário efetuado aos funcionários da AP a partir de três (3) Ministérios de Angola no sentido de obter maior informação, conhecimento sobre os serviços de e-GOV. Deste modo, o questionário destina-se para a identificação de uma ferramenta eletrónica na qual é a mais utilizada pelos funcionários da AP para a substituição de utilização de papéis ``modelo convencional``.

O questionário permite ter conhecimento relativamente à utilização da ferramenta CEI nas operações internas dentro das AP. A proposta do questionário surgiu com base nas respostas obtidas durante as entrevistas, uma vez que, o INFOSI é responsável por gerir. Por outro lado, o questionário também permite comprovar se o CEI (Correio Eletrónico Institucional) permite aumentar a eficiência das operações internas assim como na redução de utilização de papéis.

No processo de questionário houve a necessidade de ser bastante precisa com os dados que se pretendia recolher. Como consequência, não foi possível ter em considerações alguns aspetos nomeadamente:

- O género (feminino ou masculino) que mais utiliza a ferramenta
- O cargo que ocupa
- O departamento/sector de trabalho que mais e que menos utiliza
- A faixa etária que mais utiliza
- O nível de escolaridade de quem os utiliza
- O período que é mais e menos utilizado

Toda informação recolhida no questionário não foi suficiente para avaliar a performance dos funcionários públicos do Estado angolano relacionado com a Modernização Administrativa. Assim, as entrevistas são consideradas dados primários.

## Metodologia

Por questões burocráticas, o questionário foi divulgado através do correio eletrónico enviado aos chefes do departamento dos GTI, que por sua vez, ficaram responsáveis por partilhar com funcionários da AP de cada Ministério. Assim sendo, não foi possível o contato direto com os funcionários públicos.

O questionário ficou disponível por aproximadamente um ano entre 06 de Março de 2018 e 3 de Março de 2019, sendo que resultou na obtenção de apenas 15 respostas por parte do Ministério da Justiça, nas quais foram consideradas todas válidas tendo em conta o tipo de questionário (fechado). Apesar de várias tentativas impulsionando os funcionários para responderem ao questionário, não se obteve sucesso no Ministério das Finanças e o Ministério de Relações Exteriores. Assim, como referido anteriormente, o mesmo questionário foi também proposto no Consulado de Angola em Lisboa e na Embaixada de Angola em Lisboa, mas não foi possível obter nenhum resultado.

O questionário foi feito a partir da ferramenta do Google (GoogleForm) com respostas e gráficos bastante esclarecedores que foram passados no formato de tabelas.

## Gestão da Ferramenta

Nesta sessão será abordado o conjunto de perguntas e respostas. Assegura-se que as respostas apresentadas, garantem dados genuínos.

O questionário está composto por catorze perguntas, do tipo fechado, sendo todas obrigatórias.

Pretendeu-se não só compreender o nível de utilização da ferramenta de CEI, mas também avaliar a frequência de utilização do CEP (Correio Eletrónico Pessoal) como alternativa do CEI durante o procedimento do trabalho junto às AP de Angola.

***P1: ``Será que tem havido pouca desmaterialização de documentos com a inserção das ferramentas da administração eletrónica``?***

	Nº de Funcionários	%
Sim	5	33,3%
Não	10	67,7%

***P2: Faz mais uso de CEI (Correio Eletrónico Institucional) ou Papel?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
CEI	8	46,7%
Papel	7	53,3%

***P3: Como se dirige a um funcionário superior?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
CEI	6	40%
Papel	9	60%

***P4: Como se dirige a um funcionário subordinado?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
CEI	7	46,7%
Papel	8	53,3%

***P5: Como interage com os diversos departamentos/colegas?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
CEI	5	33,3%
Papel	10	66,7%

**KPI's (Key Performance Indicators): Paperless e E-mail**

***P6: Faz mais uso de:***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
CEI	3	20%
CEP	12	80%

**P7: Em caso de falha do e-mail institucional, faz o uso de e-mail individual como alternativo?**

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
Sim	13	86,7%
Não	2	13,3%

**P8: Em média quantos e-mails são enviados/ recebidos ao dia**

**Nº de CE enviado e recebido/Dia**      **Nº de Funcionários**      **%**

<b>1</b>	4	26,8%
<b>2</b>	8	53,2%
<b>3</b>	3	20%

**P9: Em que circunstâncias são enviados mais e-mails?**

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
<b>Reunião</b>	2	13,3%
<b>Informação</b>	4	26,7%
<b>Processo de trabalho</b>	6	40%
<b>Outros</b>	3	20%

**P10: Em que circunstâncias são recebidos mais e-mails?**

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
<b>Reunião</b>	3	20%
<b>Informação</b>	3	20%
<b>Processo de trabalho</b>	7	46,7%
<b>Outros</b>	2	13,3%

***P11: Têm alguma política que impõe a obrigatoriedade de todos/ alguns documentos devam ser digitalizados?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
Sim	8	53,3%
Não	7	46,7%

***P12: Desde a implementação da plataforma para os serviços de internet, começou-se a utilizar mais os documentos digitalizados?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
Sim	9	60%
Não	6	40%

***P13: Trabalha nesta Instituição (neste departamento, gabinete ou direção) há mais de 5 anos?***

	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
Sim	9	60%
Não	6	40%

***P14: Com base na Resposta 12, como classificaria a utilização de documentos a papel dos últimos 5 anos?***

Sendo: 1- Muito baixa e 10- Muito alta

<b>Escala</b>	<b>Nº de Funcionários</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	2	13,3%
<b>2</b>	0	0%
<b>3</b>	1	6,7%
<b>4</b>	2	13,3%
<b>5</b>	1	6,7%
<b>6</b>	2	13,3%
<b>7</b>	4	26,7%
<b>8</b>	0	0%
<b>9</b>	1	6,7%
<b>10</b>	2	13,3%

## **Conclusão**

Devido a falta de contribuição dos departamentos do Ministério da Justiça e dos outros Ministérios que foram considerados pilotos para o processo de Modernização Administrativa não foi possível chegar a nenhuma conclusão.

O questionário foi baseado na utilização de internet particularmente no uso do Correio Eletrónico Institucional para avaliar a comunicação entre os funcionários da AP dentro e entre as entidades do governo com objetivo de diminuir a utilização de papéis promovendo a administração eletrónica. Deste modo, os resultados apresentados por ``15 colaboradores`` não foram suficientes para medir a performance.

Apesar de, este questionário ter sido apenas focado no governo central em Luanda, as respostas apresentadas não corresponderam nem a metade dos funcionários da AP que se encontram a trabalhar nos Ministérios em Luanda. Logo, os dados do questionário foram insuficientes para chegar às conclusões sobre a ferramenta que também suporta parcialmente a Modernização Administrativa nas AP de Angola.