

## **A Digitalização como Impulsionadora de uma Administração em Rede: Caminho para uma Governação Pública Colaborativa**

O caso de estudo do Município da Lourinhã

**Mestrado em Administração Pública**

Pedro Filipe Rasteiro Correia

Orientador(a):

Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## **A Digitalização como Impulsionadora de uma Administração em Rede: Caminho para uma Governação Pública Colaborativa**

O caso de estudo do Município da Lourinhã

**Mestrado em Administração Pública**

Pedro Filipe Rasteiro Correia

Orientador(a):

Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

*Dedico esta dissertação a uma estrelinha, que guiar-me-á na procura pelos meus sonhos.*



## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de Mestrado em Administração Pública é o espelho de todo o esforço, dedicação e empenho que procurei ter no decorrer destes anos, mas todo este percurso não seria inteiramente possível, sem o apoio, o incentivo e a educação que os meus pais me deram. A eles agradeço com todo o coração. Mãe, pai, sem vocês não teria chegado aqui!

À minha orientadora, Maria Asensio, o meu muito obrigado por todo o apoio e disponibilidade para me ajudar ao longo do presente estudo, sem esse apoio, o resultado certamente não seria o pretendido.

A todos os professores que muito contribuíram para o meu crescimento não só profissional, mas pessoal, com ensinamento que certamente levarei para a vida, o meu sincero agradecimento.

Por último, um especial agradecimento ao Senhor Vereador João Serra, ao Coordenador João Leitão, e à Coordenadora Técnica Aldina Mateus pelo fundamental contributo que deram para a presente investigação.

A todos, o meu muito obrigado!



## RESUMO

A presente dissertação explora o impacto da digitalização como um pilar fundamental na modernização da administração pública local, promovendo uma administração em rede, privilegiando uma maior eficiência, transparência e participação cidadã. No entanto, é fundamental compreender, até que ponto, a implementação de estratégias digitais limita-se à introdução de tecnologia. Uma administração em rede, implica mudanças organizacionais, culturais e estruturais que afetam diretamente a forma como os serviços públicos são prestados. O objeto de estudo foi o Município da Lourinhã, no qual desempenho funções na Coordenação de Modernização Administrativa. Para o desenvolvimento da presente investigação, foram recolhidos dados pertinentes, utilizando metodologias qualitativas, através de entrevistas estruturadas dirigidas aos coordenadores do município e vereação. Conclui-se que a transição para uma administração em rede exige mais do que decisões técnicas, requer uma liderança verdadeiramente empenhada, estruturas internas capazes de se adaptar às mudanças e, acima de tudo, o envolvimento constante das pessoas que fazem parte da organização. Quando bem conduzida, a digitalização deixa de ser apenas uma ferramenta tecnológica tornando-se num verdadeiro motor de mudança, mais eficiente na resposta aos desafios e mais aberta à participação de todos.

Palavras-Chave: Digitalização; Administração Pública; Administração em Rede, Modernização Administrativa; Participação Cidadã.



## **ABSTRACT**

This dissertation explores the impact of digitalisation as a fundamental pillar in the modernisation of local public administration, fostering a networked model of governance that prioritises greater efficiency, transparency, and citizen participation. However, it is essential to understand to what extent the implementation of digital strategies goes beyond the mere introduction of technology. A networked administration also implies organisational, cultural, and structural changes that directly affect how public services are delivered. The case study selected for this research was the Municipality of Lourinhã, where I serve as Coordinator for Administrative Modernisation. To support this investigation, relevant data were collected using qualitative methodologies, namely through structured interviews conducted with municipal coordinators and elected officials.

The findings indicate that transitioning to a networked administration requires more than technical decisions — it demands committed leadership, internal structures that are capable of adapting to change, and, above all, the ongoing involvement of the people within the organisation. When properly guided, digitalisation ceases to be just a technological tool and becomes a true driver of transformation — more efficient in responding to challenges and more open to inclusive participation.

**Keywords:** Digitalisation; Public Administration; Networked Governance; Administrative Modernisation; Citizen Participation.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	ix
1.INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problemática, Motivação e Pertinência .....	1
1.2. Descrição da problemática de investigação.....	2
1.3. Objetivos e Relevância do estudo.....	3
1.4. Metodologia de Investigação.....	4
1.5. Estrutura da Investigação .....	5
2 – Fundamentos Teóricos da Administração Pública Digital e em Rede.....	6
2.1 Conceito de Administração em Rede .....	6
2.1.1 Princípios e características .....	7
2.1.2 Condições necessárias à sua implementação .....	8
2.1.3 Exemplos de aplicação na administração local.....	9
2.2 Conceito de Digitalização na Administração Pública .....	10
2.2.1. Governo eletrónico, interoperabilidade e plataformas digitais .....	11
2.2.2. A relação entre tecnologia e transformação organizacional .....	13
2.3. Interligação entre digitalização e administração em rede.....	14
2.3.1. Modelos híbridos e colaborativos .....	15
2.3.2. Ferramentas digitais como catalisadores da mudança .....	16
3. Metodologia de Investigação .....	17
3.1. Modelo Analítico.....	17
3.2. Dimensões, Categorias e Indicadores.....	18
3.3 Abordagem Metodológica .....	20
3.4. Técnicas de Recolha de Dados.....	21
4 Contexto organizacional e perfil digital da autarquia .....	22

4.1. Inventário de Sistemas de Apoio à Operação Interna .....	23
4.2. Estrutura Orgânica e Processos Internos .....	24
4.3. Estratégias e Projetos de Digitalização .....	26
4.3.1 Da Estratégia à Execução: exemplos e projetos em curso .....	27
4.4. Iniciativas de Administração em Rede no Município .....	31
4.4.1 Ecosistema digital municipal: integração e administração em rede .....	31
4.4.2 OesteCim na Promoção de uma Administração em Rede .....	32
4.4.3 Plataforma colaborativa de património em rede (carta arqueológica) .....	32
4.4.4 Governação vertical e desenvolvimento económico em rede .....	34
4.5 Digitalização em rede: o que funciona e o que falta fazer .....	35
4.6 Grau de Digitalização dos Processos Administrativos .....	37
5. Resultados e Discussão.....	37
5.1 Estudo Quantitativo: Inquérito aos Municípios .....	38
5.1.1 Análise Global do Questionários .....	47
6. Conclusões e Recomendações.....	48
6.1. Principais Conclusões.....	48
6.2. Sugestões para Investigação Futura.....	51
Bibliografia.....	53
ANEXO A - QUESTIONÁRIO.....	55
ANEXO B – MENSAGEM DE E-MAIL DO QUESTIONÁRIO .....	59
ANEXO C – GUIÃO DA ENTREVISTA (A).....	61
ANEXO D – GUIÃO DA ENTREVISTA (B) .....	63
ANEXO E – RESPOSTAS ENTREVISTA (VEREADOR JOÃO SERRA).....	65
ANEXO F – RESPOSTA À ENTREVISTA (COORDENADOR JOÃO LEITÃO).....	83
ANEXO G – RESPOSTAS À ENTREVISTA (COORDENADORA TÉCNICA ALDINA MATEUS).....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfico circular: Utilização dos serviços online .....	39
Figura 2 Gráfico circular: frequência utilização dos serviços digitais .....	39
Figura 3 Gráfico de Barras: Serviços utilizados.....	40
Figura 4 Gráfico de Barras: Dificuldades uso dos serviços .....	40
Figura 5 Gráfico de Barras: Facilidade de utilização dos serviços .....	41
Figura 6 Gráfico de Barras: Comparação (tempo) serviços presenciais .....	42
Figura 7 Gráfico de Barras: Clareza e atualização da informação .....	42
Figura 8 Gráfico de Barras: Promoção de formas de participação .....	43
Figura 9 Gráfico de Barras: Aproximação dos cidadãos.....	43
Figura 10 Gráfico Circular: Articulação com outros serviços públicos.....	44
Figura 11 Gráfico Circular: Articulação com serviços de outras autarquias da região .....	44
Figura 12 Gráfico de Barras: Acessibilidade digital .....	45
Figura 13 Gráfico de Barras: Percepção de rapidez digital.....	45
Figura 14 Gráfico de barras: Transparência e confiança nos serviços municipais .....	46
Figura 15 Gráfico de Barras: Satisfação global serviços digitais.....	46

## **Glossário de Siglas**

AIRC — Associação de Informática da Região Centro (fornecedor de software municipal, p.ex. MyDoc, WebAIRC).

AMA — Agência para a Modernização Administrativa (I.P.).

API — Interface de Programação de Aplicações (Application Programming Interface).

CCDR — Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional.

CIM — Comunidade Intermunicipal.

CMA — Coordenação de Modernização Administrativa (unidade orgânica municipal).

DGAL — Direção-Geral das Autarquias Locais.

DGPC — Direção-Geral do Património Cultural.

EDUBOX — Plataforma Edubox (soluções de gestão educativa/escolar).

EIF — Quadro Europeu de Interoperabilidade (European Interoperability Framework).

GAE — Gabinete de Apoio ao Empresário.

GCI — Gabinete de Comunicação e Imagem.

GLPI — “Gestionnaire Libre de Parc Informatique” (software de helpdesk e gestão de ativos TI).

IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

IEFP — Instituto do Emprego e Formação Profissional.

IMS — (NOVA) Information Management School, Universidade NOVA de Lisboa.

INNUX (Webtime) — Sistema de registo de assiduidade e tempos (marca INNUX).

IPSS — Instituições Particulares de Solidariedade Social.

iAP — Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública.

ISCTE — ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

OesteCIM — Comunidade Intermunicipal do Oeste.

OP — Orçamento Participativo (Municipal).

RGPD — Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

RH — Recursos Humanos.

RJAL — Regime Jurídico das Autarquias Locais.

SAD — Sistema de Avaliação de Desempenho (módulo WEBAIRC de suporte ao ciclo SIADAP).

SIADAP — Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

SIGA — Sistema Integrado de Gestão e Aprendizagem (plataforma Edubox, domínio da educação).

SIMPLEX — Programa de Simplificação e Modernização Administrativa.

SIPA — Sistema de Informação para o Património Arquitectónico.

SPO — Sistema de Processos de Obras (Urbanismo).

TC — Tribunal de Contas.

TI — Tecnologias de Informação.

TIC — Tecnologias da Informação e Comunicação.

WEBAIRC — Plataforma WebAIRC (suite AIRC, vários módulos, p.ex. SAD).



# 1.INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática, Motivação e Pertinência

A importância e o impacto da digitalização no seio das organizações, tem levado a que esta temática seja por múltiplas vezes objeto de análise. Temos assistido nas últimas décadas a profundas alterações nas diferentes entidades sejam públicas ou privadas, ao nível estratégico, operacional, estrutural e relacional. Na presente dissertação, o objetivo principal da investigação é compreender o contributo que toda esta transformação digital tem tido para a promoção de uma administração em rede, especificamente no seio da administração local.

Avanços tecnológicos têm questionado os modelos tradicionais de organização e gestão pública. Hoje, mais do que nunca, falamos de uma administração pública que quer-se não apenas mais eficiente, mas também colaborativa e próxima das comunidades (Sorensen & Torfing, 2007; Osborne, 2010). É esta proximidade que levou-me a investigar os impactos da digitalização no seio das administrações locais, especificamente e como objeto de análise, a Câmara Municipal da Lourinhã.

Embora reconheça-se que os municípios têm investido em modernização tecnológica, é perceptível a existência de um certo desfasamento entre o potencial das ferramentas digitais e a sua utilização estratégica. Em muitos casos, os projetos implementados surgem isoladamente, sem ligação a outras entidades ou sem envolver os cidadãos de forma consistente. Neste sentido, a governação em rede, entendida como uma articulação horizontal relativamente estável de atores independentes mas interdependentes, que interagem através de negociações no seio de comunidades institucionalizadas e que contribuem para a prossecução de objetivos públicos (Torfing, 2007; Rhodes, 1997), surge como um enquadramento relevante para avaliar estas dinâmicas.

Por este motivo, torna-se pertinente a existência de uma reflexão mais profunda, sobre o papel da digitalização na resolução de conflitos já identificados, bem como sobre a partilha e cooperação entre instituições e a forma como as mesmas promovem uma maior transparência e eficácia (Meijer, 2015; Gil-Garcia, 2012).

A escolha do tema foi sendo ajustada ao longo da investigação, à medida que fui aprofundando conhecimentos sobre a realidade das autarquias e a forma como o digital tem

sido aplicado. Deparei-me com iniciativas que visam uma significativa mudança digital, mas também com realidades onde a tecnologia ainda pouco contribui para melhorar a relação entre os serviços e as pessoas. Isso despertou-me curiosidade e interesse em compreender os fatores que influenciam as problemáticas identificadas ao longo do presente estudo.

A pertinência do presente estudo está diretamente relacionada com a importância crescente da transformação digital na modernização da Administração Pública, especialmente ao nível local, e com o modo como essa transformação promove modelos de governação em rede, respeitando os princípios de colaboração, transparência e eficiência (Meijer, 2018; van Dijk, 2020).

## **1.2. Descrição da problemática de investigação**

Historicamente, a Administração Pública tem procurado adaptar-se e evoluir de forma gradual, por forma a acompanhar as transformações sociais, políticas e tecnológicas ao longo do tempo (Tavares, 2022). As mudanças da sociedade contemporânea exigem adaptabilidade e resposta a exigências complexas. É visível que no decorrer das últimas décadas a digitalização tem tido um papel essencial no que respeita ao acompanhamento destas mudanças e à implementação de organizações em rede, privilegiando alguns dos seus princípios. No entanto, a complexidade que envolve uma mudança organizacional leva ao surgimento de uma série de problemáticas e a dificuldades na sua implementação.

A presente investigação procura perceber até que ponto a digitalização efetivamente contribui para um sistema organizacional em rede, respeitando os seus princípios. Foram identificadas diversas problemáticas de interessante investigação no decorrer do presente estudo, nomeadamente:

- Resistência à mudança nas organizações públicas locais;
- Défice de interoperabilidade entre sistemas e entidades;
- Participação cidadã ainda limitada ou desigual;
- Desigualdade no acesso e uso das tecnologias;
- Fragmentação da governação local.

A questão principal da presente dissertação é perceber de que forma, a digitalização pode contribuir para a criação de uma administração em rede, no contexto da administração pública local portuguesa. Esta questão principal é complementada por outras, como:

- Que tipo de práticas digitais estão a ser adotadas para promover a colaboração entre serviços e entidades locais?
- Como é que os cidadãos são (ou não) envolvidos nos processos digitais das autarquias?
- Que entraves sentem os municípios quando tentam integrar ferramentas tecnológicas numa lógica de rede?

### **1.3. Objetivos e Relevância do estudo**

Ao longo das últimas décadas, temos assistido a mudanças profundas na estrutura e funcionamento das organizações, tanto públicas como privadas. É visível uma evolução tecnológica que transformou profundamente a forma como interagimos.

Impulsionada por um processo de digitalização sem precedentes, a sociedade encontra-se em constante transformação. As relações humanas modificaram-se, não apenas a nível pessoal, mas também no contexto profissional. Vivemos hoje numa sociedade interligada em rede, um conceito amplamente debatido e estudado a diversos níveis.

Inevitavelmente, esta transformação alterou significativamente os processos internos das organizações. Mas será que esta transição digital aproximou efetivamente as entidades públicas dos cidadãos? Terá contribuído para a formação de uma verdadeira administração em rede, tanto nas relações internas como externas? E, mais do que isso, as mudanças introduzidas permitiram uma maior fluidez nos processos, promovendo a interoperabilidade e a transparência?

A relevância deste estudo prende-se com o facto de estarmos num momento decisivo para as administrações públicas. A pandemia da COVID-19, por exemplo, acelerou muitos processos de digitalização, mas também evidenciou desigualdades e fragilidades. Ao mesmo tempo, a descentralização de competências no contexto da administração local exige uma articulação cada vez mais eficaz entre municípios, juntas de freguesia e outros níveis de governação. Este cenário reforça a importância da digitalização como ferramenta estratégica para promover redes de cooperação, melhorar a coordenação interinstitucional e otimizar os serviços prestados às comunidades locais, isto desde que implementada de forma planeada e alinhada com os objetivos territoriais e assente numa base de confiança e inclusão entre os diferentes atores (Sorensen & Torfing, 2007; Osborne, 2010; Rhodes, 1997).

Em suma, o objetivo principal do presente estudo, é perceber em que medida a digitalização reforça e privilegia uma administração em rede ao nível local, melhorando a organização interna e aproximando os munícipes da própria administração local, incentivando igualmente a uma participação cidadã. Neste sentido foi impreterível, identificar boas práticas e limitações sentidas nesta área pela autarquia, bem como pelos cidadãos.

#### **1.4. Metodologia de Investigação**

Quanto à metodologia, optei por uma abordagem de carácter qualitativo, com um desenho exploratório, onde foram mapeadas as principais ferramentas e plataformas digitais, identificando o impacto que as mesmas têm ao nível interno e na relação com os munícipes. Foram igualmente analisados documentos estratégicos e desenvolvidas entrevistas a responsáveis técnicos da Câmara Municipal da Lourinhã e questionários aos munícipes do concelho.

Ao nível da entrevista, foi estruturada uma série de questões pertinentes à temática, dirigida ao Sr. Vereador João Serra; ao coordenador da Coordenação de Modernização Administrativa, Sr. João Filipe Leitão, e à Coordenadora Técnica, Sra. Aldina Mateus. O objetivo foi obter múltiplas visões/opiniões dentro da organização por forma a recolher informações de uma forma mais aprofundada e que contribua com uma perspetiva interna sobre a temática em estudo.

Foi desenvolvido um Inquérito aos munícipes do concelho da Lourinhã para tentar perceber as suas opiniões relativas à temática. O objetivo aqui foi ter termo de comparação que pudesse originar discussão através de pontos de vista distintos, ou seja, uma visão mais interna da parte dos responsáveis da Câmara Municipal da Lourinhã, tanto da vertente política como da vertente administrativa, e uma opinião externa da parte dos munícipes. Nestes últimos, pretende-se obter uma ideia clara, de como se sentem na relação com os serviços do município ao nível dos parâmetros em estudo, nomeadamente, a fluidez dos processos, a transparência afetos aos mesmos e o grau de interação entre o município e os cidadãos. Com isto, espero recolher não só dados objetivos, mas também percepções e experiências que ajudem a dar profundidade à análise.

## 1.5. Estrutura da Investigação

A presente investigação procura compreender de que modo a digitalização potencia ou limita uma administração pública em rede no Município da Lourinhã, articulando a perspectiva dos munícipes com a visão dos responsáveis municipais. O propósito é produzir evidência útil para a decisão, permitindo identificar ganhos já alcançados (tempo, usabilidade, transparência) e áreas que exigem reforço (participação, inclusão e articulação interinstitucional).

Optei por dois tipos de abordagem, um de natureza quantitativa, recorrendo a um questionário que foi aplicado a uma amostra de munícipes da Lourinhã, que na sua maioria utilizassem os serviços online e que com isso pudessem contribuir com uma opinião fundamentada e de relevo para a investigação, e uma segunda de carácter qualitativo, aplicado através de entrevistas semiestruturadas destinadas a compreender aprofundadamente as medidas que foram, estão e serão aplicadas no Município ao nível do digital e da administração em rede. Para esta última, optei por entrevistar o Senhor Vereador João Serra, e o Senhor Coordenador da CMA que são as duas pessoas ligadas diretamente aos processos de natureza digital e de interoperabilidade entre serviços e outras entidades externas.

A investigação centra-se em duas unidades de análise. Por um lado, os cidadãos/utentes, cuja experiência direta com os serviços digitais municipais permite aferir usabilidade, clareza, rapidez, participação, confiança e satisfação global. Por outro, a organização municipal, através do vereador responsável pelos processos em questão e pelo dirigente intermédio diretamente ligado igualmente a todo o processo, oferecendo desta forma uma leitura interna aprofundada e que contribuísse para o presente estudo. O contexto empírico é o ecossistema digital do município, ou seja, site, plataformas de atendimento, educação, gestão documental e informática, bem como interfaces com outras entidades.

As perguntas de investigação foram orientadas em torno de quatro eixos principais: em que medida a digitalização melhora a experiência do munícipe; se aproxima efetivamente cidadãos e Câmara e em que condições promove participação; como se concretiza a articulação em rede entre serviços e entidades; e que barreiras persistem ao nível da linguagem, acessibilidade ou desenho de percursos, bem como as vias mais promissoras para as mitigar.

O questionário inclui questões de utilização e frequência, bem como um bloco de itens em escala de 1 a 5 que avalia, entre outras, as dimensões de usabilidade, poupança de tempo, clareza/atualização da informação, participação digital, proximidade, articulação

interinstitucional, rapidez, transparência/confiança e satisfação global. Duas questões abertas foram colocadas com o objetivo de recolher sugestões de melhoria e relatos de experiências.

O percurso do estudo compreendeu a revisão e enquadramento conceptual, o desenho e validação de conteúdo do instrumento, a recolha quantitativa e qualitativa, e, por fim, a análise e integração: leitura gráfico-a-gráfico com estatística descritiva, análise das entrevistas e triangulação dos achados por forma a poder construir uma síntese interpretativa.

Para assegurar qualidade, privilegiou-se a validade de conteúdo dos itens (linguagem clara e alinhamento com os objetivos). Em termos éticos, garantiu-se consentimento informado, anonimização e utilização exclusiva para fins académicos.

É importante referir que este estudo pode apresentar efetivamente algumas limitações, desde já, porque quem respondeu pode não representar todos os municípios, por isso os resultados devem ser lidos com cautela. Além disso, os dados foram recolhidos apenas numa fase, ou seja, dão-nos uma perspetiva daquele momento. Para reduzir estes riscos, procurei ao longo da presente investigação, cruzar métodos e fontes (questionários e entrevistas). Procuro sempre explicar com transparência como o inquérito e as entrevistas foram feitas e deixar recomendações que possam efetivamente contribuir para futuras medidas positivas para o município e os seus cidadãos, ou seja, acima de tudo, uma administração, ágil, transparente e participativa.

## **2 – Fundamentos Teóricos da Administração Pública Digital e em Rede**

### **2.1 Conceito de Administração em Rede**

Quando nos debruçamos sobre o tema da Administração em Rede é importante contextualizar que trata-se de um sistema contemporâneo de organização e gestão pública que tende a afastar-se da tradicional gestão burocrática hierárquica, e que assenta principalmente em três eixos principais: colaboração; horizontalidade; interdependência (Rhodes, 1997; Tavares, 2022).

Analisando este conceito, identifica-mos facilmente algumas das suas principais características, baseadas principalmente nas relações horizontais, na partilha de informação e recursos, na tomada de decisão partilhada e negociada, na flexibilidade organizacional e na integração de múltiplos níveis de governação, procurando responder a algumas problemáticas, nomeadamente: resposta mais eficaz a processos complexos e intersectoriais; melhor

articulação entre políticas públicas; maior transparência; promoção da inovação e aprendizagem organizacional (Sorensen & Torfing, 2007; Osborne, 2010; Meijer, 2015).

Podemos dizer que, a lógica da administração em rede, procura responder a problemáticas identificadas e assegurar uma administração pública mais inteligente, ágil, transparente e inclusiva, substituindo uma abordagem rígida e segmentada, por uma lógica cooperativa, adaptativa e orientada para os resultados.

É passível, e igualmente importante referir, que este conceito visa privilegiar principalmente as relações horizontais e processos de co-decisão, introduzindo uma nova lógica de governação, onde os diversos atores — internos e externos à administração — contribuem ativamente para a definição e implementação de políticas públicas (Sorensen & Torfing, 2007).

### **2.1.1 Princípios e características**

A administração em rede, contrariamente ao modelo burocrático weberiano e à NGP, privilegia estruturas colaborativas de horizontalidade e interdependência (Rhodes, 1997; Osborne, 2010). Para melhor compreender o significado destas na prática da organização e funcionamento dos serviços é preciso analisar os princípios que a compõem.

Várias vezes referimos o termo colaboração quando nos debruçamos sobre os princípios da administração em rede. Enfrentar certos desafios, especialmente dentro da administração pública, exige mais do que trabalho isolado. É crucial que diferentes serviços, departamentos e até entidades externas, como associações, empresas ou outras instituições públicas, se juntem e trabalhem lado a lado (Sorensen & Torfing, 2007). Só assim é possível juntar competências diferentes e encontrar soluções para problemas que, muitas vezes, são bem mais complexos do que parecem.

Para que opere um sentido de colaboração, não pode haver uma lógica baseada numa estrutura vertical de autoridade, onde a tomada de decisão é centralizada. Este modelo é visto muitas das vezes como inadequado dentro de uma organização. O que se procura agora é uma abordagem mais horizontal, em virtude de estruturas rígidas e hierarquias pesadas. Fala-se de relações mais diretas e equilibradas. Neste sentido podemos referir que todos contam, ou seja, todos têm uma palavra a dizer e isso faz toda a diferença (Sorensen, 2006).

Com este modelo, a distância entre quem toma decisões e quem as executa diminui. Técnicos e cidadãos passam a estar mais próximos. Há mais troca de ideias, mais partilha de responsabilidades e, no fim, tudo tende a funcionar de forma mais transparente e eficiente (Meijer, 2015; Gil-Garcia, 2012).

As lógicas de colaboração e horizontalidade referidas, implicam confiança mútua, comunicação e mecanismos de coordenação que muitas vezes obrigam a ultrapassar os limites formais da organização, falamos de uma partilha tanto de recursos como de compromissos, ou seja, princípio de interdependência, em que as organizações e serviços públicos operam interligados (Sorensen & Torfing, 2007).

Com base nestes princípios, podemos identificar um conjunto de características fundamentais que definem a administração em rede e que as distinguem de outras estruturas organizacionais. Quando referimos partilha de informação e recursos, é obrigatório abordar o termo transparência, em que os serviços envolvidos no processo, por forma a terem uma base comum na tomada de decisão necessitam de um acesso transversal à informação. Também a tomada de decisão partilhada e negociada tem que ser tida em conta, pois as decisões deixam de ser unilaterais, passando a ser construídas em processos participativos (Sorensen & Torfing, 2005; Osborne, 2010).

Em suma, para que exista uma verdadeira administração em rede, é necessário que exista flexibilidade organizacional, pois as estruturas devem ser na sua natureza adaptáveis e dinâmicas, permitindo responder às exigências, reconfigurando equipas e metodologias de trabalho. Por último é importante referir a necessidade de uma integração multinível, pois a administração em rede, não se limita ao espaço interno, mas abrange vários níveis de governação, desde o local ao nacional, e por vezes até ao nível transnacional. Esta articulação é fundamental para alinhar políticas públicas, garantir coerência territorial e assegurar a eficácia das intervenções públicas em contextos interdependentes (Rhodes, 1997).

### **2.1.2 Condições necessárias à sua implementação**

Já identificados os conceitos e os princípios que regem a administração em rede, é importante internamente perceber quais as condições necessárias para a sua implementação. Tal como tem sido perceptível ao longo deste estudo, o modelo hierárquico tradicional continua muito presente nos modelos de gestão da administração pública local (Tavares, 2022). Para que surja uma lógica de administração em rede, é necessário romper com a concepção básica que formam o

tradicional modelo hierárquico, sendo necessário a criação de condições estruturais, culturais, organizacionais e tecnológicas favoráveis à sua implementação (Rhodes, 1997; Dunleavy & Margetts, 2006; Gil-Garcia, 2012).

Outro dos fatores que em muito influenciam e beneficiam uma organização em rede com todas as características já referenciadas, é a liderança. A liderança numa administração em rede, tende a ser orientada para a negociação, mediação e coordenação, afastando-se da lógica de autoridade vertical e aproximando-se de uma liderança facilitadora, capaz de promover articulação entre unidades e de criar redes internas e externas (Sorensen & Torfing, 2007; Osborne, 2010).

É necessária uma reflexão e tentar perceber os principais benefícios que uma administração em rede pode trazer para as várias dimensões organizacionais e operacionais. Após essa reflexão e análise, é indispensável procurar condições para que se procure implementar internamente uma cultura organizacional colaborativa com estruturas flexíveis e descentralizadas. A gestão em rede exige mais do que estruturas e tecnologia, requer uma mudança de cultura, de práticas e de modelos mentais.

### **2.1.3 Exemplos de aplicação na administração local**

Na prática, a administração em rede ganha forma nos municípios através de iniciativas que combinam tecnologia, cooperação e participação cidadã. Ao nível local, existem múltiplos exemplos, alguns de âmbito nacional, outros de natureza regional, que mostram como este modelo está a transformar a forma de governar e prestar serviços públicos.

Um dos exemplos mais claros é a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP), gerida pela AMA. Esta infraestrutura funciona como uma “ponte digital” entre serviços públicos, permitindo que sistemas de diferentes organismos comuniquem entre si e partilhem dados de forma segura. Na prática, isto significa que muitos pedidos ao cidadão deixam de exigir a apresentação de documentos já existentes noutras entidades, simplificando processos e poupando tempo.

Outro exemplo é o Balcão do Empreendedor, disponível no portal ePortugal. Este serviço funciona como um ponto único de acesso para quem quer criar uma empresa, licenciar uma atividade ou obter certidões, integrando procedimentos que envolvem tanto a administração

central como as autarquias. De forma complementar, a Mera Comunicação Prévia (MCP) permite abrir ou alterar estabelecimentos de forma quase imediata, através de um processo online que liga municípios e entidades setoriais.

Na área do urbanismo, a transformação também é visível. Municípios como Lisboa e Porto já disponibilizam submissão online de operações urbanísticas, alinhadas com o programa SIMPLEX Urbanístico. Este modelo permite que os pedidos sejam tratados digitalmente, integrando serviços internos das câmaras e, quando necessário, outras entidades externas, reduzindo tempos de resposta e aumentando a transparência do processo.

A nível regional, as Comunidades Intermunicipais (CIM) são um exemplo claro de governação em rede. No caso da OesteCIM, da qual a Lourinhã faz parte, o projeto Oeste Digital 3.0 foi desenvolvido para modernizar serviços públicos em toda a região, capacitando as autarquias e criando soluções digitais comuns. É um exemplo concreto de como várias câmaras podem trabalhar juntas para oferecer serviços mais eficientes e consistentes.

Por fim, é importante referir iniciativas de participação cidadã, como os Orçamentos Participativos Municipais (OP). Neste modelo, os cidadãos podem propor e votar em projetos para a sua comunidade, partilhando responsabilidades na definição de prioridades locais. O OP de Alenquer, por exemplo, é reconhecido internacionalmente pelo Observatório Internacional da Democracia Participativa (OIDP) como uma boa prática de governação colaborativa.

Estes casos demonstram que a administração em rede não é apenas um conceito teórico, mas uma realidade em expansão. Quando combinada com tecnologia e vontade política, esta abordagem permite criar serviços mais ágeis, transparentes e próximos dos cidadãos, reforçando a confiança e a cooperação entre as instituições e a comunidade.

## **2.2 Conceito de Digitalização na Administração Pública**

Não podemos debruçarmo-nos sobre o impacto da digitalização na administração pública, sem antes analisarmos o conceito de digitalização e a sua importância no âmbito geral dos serviços, quer sejam eles administrativos ou não. É visível ao longo das últimas décadas uma transformação digital com efeitos organizacionais, operacionais e sociais, e é de extrema importância referir, até para compreensão do estudo em causa, que toda esta transformação

implica a adoção de sistemas tecnológicos avançados, mas também mudanças organizacionais, normativas e culturais (Gil-Garcia, 2012; van Dijk, 2020).

O impacto da digitalização tem sido visível, nomeadamente, na automatização de processos, na eficiência operacional, na transparência e rastreabilidade, na personalização dos serviços, no auxílio à tomada de decisão (baseada em dados), e ainda na segurança e ciberproteção (Meijer, 2015; Cardoso, 2006). É por todos estes fatores enumerados, justo referir, que o processo de digitalização não deve ser encarado apenas como um fenómeno tecnológico, mas sim como um processo multidimensional que reestrutura profundamente o funcionamento de uma determinada organização seja pública ou privada (Tavares 2022).

Toda esta digitalização na Administração pública tem em vista ir de encontro a uma administração mais eficiente, aberta, participativa e orientada para resultados. Ao contrário do governo eletrónico tradicional, que se limitava à prestação digital de serviços, a digitalização plena permite repensar os próprios modelos de governação e abre caminho à implementação de uma administração em rede, mais flexível e colaborativa (Dunleavy & Margetts, 2006; Meijer, 2019). Estes processos permitem muito mais do que a simples introdução de tecnologia nos serviços públicos, representam uma verdadeira transformação estrutural, capaz de redefinir a cultura, os processos e os próprios modelos de governação.

### **2.2.1. Governo eletrónico, interoperabilidade e plataformas digitais**

A transição digital no setor público tem-se afirmado como um dos pilares fundamentais da modernização administrativa. O objetivo passa em grande medida por contribuir para uma administração pública mais eficiente, acessível, transparente e orientada para o cidadão, indo ao encontro dos princípios de governação colaborativa e de administração em rede (Sorensen & Torfing, 2007; Tavares, 2022). Neste sentido, refiro três conceitos interligados, nomeadamente, o governo eletrónico, a interoperabilidade e as plataformas digitais, que em conjunto transformam profundamente a forma como o Estado interage com os cidadãos, empresas e outras entidades públicas promovendo novas formas de participação, integração e coordenação (Gil-Garcia, 2012; Rhodes, 1997).

Quando falamos de governo eletrónico (e-Government), referimo-nos à utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC), na prestação dos serviços públicos, ou seja, prestação de serviços de forma digital, com ótica na melhoria dos processos administrativos, através da sua desmaterialização, transparência, promoção da participação digital e na

disponibilização dos mesmos. Segundo a Comissão Europeia (2022), o *e-Government* visa "melhorar os serviços públicos por meio de soluções digitais que coloquem o cidadão no centro".

No presente estudo, uma das problemáticas identificadas prende-se com a interoperabilidade como analisaremos mais adiante, ou seja, com a capacidade de diferentes sistemas de organização comunicarem, trocarem e utilizarem informação de forma eficaz e segura entre si (Gil-Garcia, 2012; Meijer, 2015). O Quadro Europeu de Interoperabilidade (EIF, 2017), criado com o objetivo de melhorar o funcionamento do mercado interno através do reforço da interoperabilidade entre as administrações públicas europeias, tornando as interações entre elas mais eficientes e reduzindo a burocracia e os custos, refere a existência de quatro níveis principais de interoperabilidade:

- Técnica;
- Semântica;
- Organizacional;
- Legal.

A nível técnico tem que existir uma compatibilidade entre infraestruturas e formatos digitais. Na semântica é importante o uso de linguagens comuns para que os dados sejam compreendidos. A nível organizacional é referido a necessidade de alinhamentos de processos, regras e responsabilidades entre entidades. Por último, a nível legal, é importante haver um enquadramento normativo que permita a partilha de dados e cooperação institucional. Estes quatro elementos, referem condições essenciais para o funcionamento de uma administração em rede, pois permitem que diferentes serviços partilhem dados em tempo real, evitem redundâncias e tomem decisões de forma coordenada.

As plataformas digitais são a “cara visível” desta transformação, nomeadamente o balcão único, onde as pessoas acessam serviços, autenticam-se, submetem pedidos, pagam taxas e seguem o estado dos processos, enquanto, por trás, correm workflows e integrações por API com sistemas internos e com outras entidades públicas. É importante referir, que se forem plataformas bem desenhadas, estas oferecem experiências omnicanal, evitam pedir ao cidadão a mesma informação várias vezes, reforçam transparência (histórico, prazos e dados abertos) e alargam a participação (consultas públicas, orçamento participativo). Para isso, precisam de boas regras de dados, segurança e privacidade, além de usabilidade e acessibilidade para todos (incluindo quem tem menor literacia digital). Em síntese: governo eletrónico dá o “quê”,

interoperabilidade garante o “como”, e as plataformas entregam a experiência “de ponta a ponta” (Comissão Europeia, 2017; Gil-García, 2012; Meijer, 2015).

### **2.2.2. A relação entre tecnologia e transformação organizacional**

A implementação das tecnologias no seio das organizações foi e continua a ser um objetivo geral das múltiplas instituições sejam elas públicas ou privadas. Presenciamos no espaço temporal das últimas décadas, uma reestruturação organizacional consequência de toda a transformação digital observada.

Ao analisar estas mudanças é fácil compreender que, a introdução de novas tecnologias digitais não é apenas um processo técnico, mas sobretudo um motor de transformação estrutural, cultural e funcional nas organizações (Gil-Garcia, 2012; Meijer, 2015). A introdução de novas tecnologias digitais não significa apenas a digitalização de processos antigos, mas trabalha como um catalisador da mudança organizacional (Osborne, 2010; Tavares, 2022).

Na administração Pública, assim como nas empresas privadas, a tecnologia tem um papel fundamental na reorganização do funcionamento interno e nas relações externas das organizações (Rhodes, 1997; Sorensen & Torfing, 2007). Os efeitos da sua implementação são perceptíveis em múltiplos fatores, nomeadamente: na automatização de processos, reduzindo tarefas repetitivas, agilizando fluxos de trabalho e melhorando a eficiência; na redefinição da estrutura organizacional, pois observamos a promoção de hierarquias mais horizontais e fluxos de comunicação mais abertos; impulsiona a transparência e o acesso à informação, tanto para os colaboradores como para os cidadãos (Meijer, 2015; Cardoso, 2006).

É importante referir que toda esta transformação exigiu novas qualificações e perfis profissionais, com competências digitais adaptadas à transformação ocorrida. Neste sentido foi necessário e continua a sê-lo, a formação dos colaboradores por forma a se adaptarem às novas metodologias dentro das organizações (Tavares, 2022).

A transformação digital implica repensar a forma como a organização cria valor, redesenhando processos, cultura e estruturas para se adaptar a um ambiente digital. No contexto de administração pública, esta transformação, passa não apenas pelo transacionar de uma gestão baseada em documentos físicos para uma gestão orientada por dados e interoperabilidade, mas também por, e inevitavelmente, passar por valorizar o modelo colaborativo em rede em virtude do modelo burocrático tradicional (Sorensen & Torfing, 2007; Osborne, 2010).

Os próprios serviços públicos inerentes à administração pública, sofrem uma transformação, fazendo aumentar os serviços multicanais acessíveis online em virtude do tradicional atendimento presencial. Neste sentido é de referir que a digitalização providencia um conjunto de vantagens que facilitam a implementação de uma administração em rede, no sentido de interoperabilidade, partilha de informação em tempo real e plataformas colaborativas que integram cidadãos, empresas e organizações da sociedade civil nos processos de decisão (Gil-Garcia, 2012; Tavares, 2022).

Analisando a dilatação da tecnologia com a transformação organizacional, é razoável reconhecer que a relação entre ambas é incrivelmente simbiótica. A introdução de novas ferramentas digitais, sozinha, não resulta na atualização da administração pública. Ela pode prover condições para reimaginar processos, reformular estruturas e promover novas interfaces internas e externas. De fato, a transformação digital rima com uma quase reorganização a priori, isto é, além da mera informatização de procedimentos, uma completa revisão dos processos de trabalho, das competências necessárias e da governança (Sorensen & Torfing, 2007; Osborne, 2010).

### **2.3. Interligação entre digitalização e administração em rede**

A digitalização e a administração em rede, são dois conceitos distintos, mas que obrigatoriamente se interligam quando falamos de modernização nos organismos. O presente estudo procura analisar com maior relevo estes dois conceitos base, sendo imprescindível perceber a interligação entre ambos. A forma como os dois se influenciam mutuamente faz com que estes dois conceitos sejam inseparáveis, pois intrinsecamente e como veremos mais adiante no caso de estudo, a implementação de um sistema organizacional de administração em rede obriga ao desenvolvimento e implementação de tecnologias digitais; por sua vez, estas tecnologias proporcionam maior transparência nos processos e maior horizontalidade na sua gestão (Gil-Garcia, 2012; Tavares, 2022).

Para fazermos uma reflexão mais aprofundada da interligação destes dois conceitos, é importante voltar a referir os principais eixos que os definem. A administração em rede é um modelo organizacional e de governança que valoriza a colaboração, a horizontalidade e a interdependência entre diferentes atores institucionais (Sorensen & Torfing, 2007; Rhodes, 1997). Se analisarmos, é possível perceber que, para alcançar os princípios que moldam este tipo de organização, é necessário haver um processo de digitalização que vá de encontro aos

principais objetivos do que intitula de “reforma organizacional”, ou seja, a digitalização procura o foco na eficiência, acessibilidade, transparência e inovação tecnológica, permitindo dessa forma, que a administração pública responda de maneira mais ágil e personalizada às necessidades da sociedade.

É impreterível referir que a digitalização procura integrar tecnologias digitais nos serviços, processos e estruturas administrativas, eliminando documentos físicos e apostando na automatização de tarefas através do desenvolvimento de plataformas eletrônicas, da adoção de sistemas de informação e da criação de canais digitais de comunicação com os cidadãos. A digitalização pode impulsionar a administração em rede, fornecendo as ferramentas tecnológicas necessárias para a melhoria e articulação entre serviços, facilitando a troca de dados em tempo real e permitindo a formação de redes colaborativas tanto dentro quanto fora da organização (Meijer, 2015; Tavares, 2022).

É importante referir ainda que, a tecnologia digital por si só, não se revela suficiente para a implementação de uma administração em rede, ou seja, é necessária para além do importante auxílio providenciado pelas tecnologias digitais, que exista uma cultura organizacional e de liderança que promovam as dinâmicas de cooperação necessárias ao desenvolvimento deste tipo de organização. Quando esses dois conceitos são alinhados de forma estratégica, podem resultar em mudanças nos organismos da Administração Pública, ou seja, a digitalização, quando focada em objetivos de integração, codificação e compartilhamento de valores, torna-se numa poderosa alavanca para a realização de uma governança em rede (Sorensen & Torfing, 2007; Rhodes, 1997).

### **2.3.1. Modelos híbridos e colaborativos**

Como observável na análise feita no decorrer da presente dissertação, a transição para modelos de administração em rede têm sido processos graduais ao longo dos últimos anos. Características deste género de organização têm sido notadas no seio de uma administração pública em que impera o modelo tradicional. À medida que a inserção das novas tecnologias e consequente digitalização foram acontecendo ao longo das últimas décadas, novas formas de organização têm apontado para um afastamento do modelo tradicional, ainda que, e é importante salientar, não se considere a existência de um modelo em rede amplamente difundido nos serviços (Dunleavy & Margetts, 2006; Meijer, 2015).

Tem emergido, neste contexto, os chamados modelos híbridos e colaborativos, que combinam elementos da administração tradicional com práticas características da governação

em rede (Osborne, 2010; Gil-Garcia, 2012). Estes modelos integram estruturas formais e informais unindo componentes hierárquicos a mecanismos participativos e colaborativos (Sorensen, 2006; van Dijk, 2020). Observamos por um lado elementos clássicos da administração pública, nomeadamente, normas, procedimentos e responsabilidades bem definidas, como por outro, incorporam-se dinâmicas mais horizontais, onde diferentes atores, internos e externos à organização, participam na definição e implementação das políticas públicas. Mais uma vez, a digitalização desempenha um papel como meio técnico e facilitador da articulação entre os múltiplos intervenientes (Tavares, 2022).

A transição para modelos híbridos exige não apenas investimento em infraestruturas digitais, mas também um compromisso institucional com a cultura colaborativa e com a transformação organizacional, pois existem, tal como temos analisado, desafios, nomeadamente no que respeita à gestão da mudança, à definição clara de responsabilidades, à capacitação das equipas e à garantia de que a tecnologia é utilizada de forma inclusiva e ética (Osborne, 2010; van Dijk, 2020).

### **2.3.2. Ferramentas digitais como catalisadores da mudança**

É visível que a digitalização tem assumido um papel fundamental na reforma dos processos dentro das organizações, assumindo um papel central na forma como as organizações se transformam, funcionando como verdadeiros catalisadores da mudança. Plataformas online, sistemas de gestão documental, aplicações móveis, portais de transparência ou ferramentas de interoperabilidade são exemplos concretos de como a tecnologia está a alterar a dinâmica das instituições (Gil-Garcia, 2012; Cardoso, 2006).

O principal objetivo da transição para o digital e da implementação de novas ferramentas no seio das organizações, tem como objetivo tornar os serviços mais rápidos, mais acessíveis e, muitas vezes, mais próximos das pessoas (Osborne 2010; Tavares, 2022). Estas ferramentas digitais têm também um impacto claro na cultura das organizações, obrigando a um princípio de colaboração, desburocratização e transparência.

O acesso facilitado à informação e a possibilidade de partilha de dados entre departamentos, tornam as decisões mais informadas e os processos mais transparentes (Meijer, 2015; Rhodes, 1997).

### **3. Metodologia de Investigação**

#### **3.1. Modelo Analítico**

Após o enquadramento teórico e conceptual desenvolvido no capítulo anterior, torna-se necessário construir um modelo analítico que sirva de guia para a análise empírica do estudo de caso. Neste sentido, e tendo em consideração as questões de investigação presentes na dissertação, é essencial operacionalizar os conceitos centrais da investigação, transformando-os em dimensões e categorias observáveis que possibilitem avaliar de forma sistemática a realidade administrativa do Município da Lourinhã.

Definido o objetivo principal, compreender de que forma a digitalização dos processos administrativos contribui para a promoção de uma administração em rede, é necessário criar um modelo analítico que permita responder e contribuir para uma melhoria dos serviços e consequente relevo da presente investigação.

Na preparação do modelo analítico, considerei a importância de procurar dimensões, categorias e indicadores que permitissem uma correta e aprofundada análise das evidências recolhidas, tanto através de documentação institucional como por entrevistas com atores-chave.

Com base na revisão da literatura e nos objetivos da investigação, identifiquei três dimensões centrais que estruturam a análise. Numa primeira instância, foi necessário perceber o grau de digitalização dos processos administrativos, tentando perceber o funcionamento interno e externo da administração municipal a este nível. Neste sentido debruçei-me sobre a existência de serviços online acessíveis aos cidadãos, a automatização interna de processos e o grau de interoperabilidade tecnológica.

Outra das dimensões que procurei analisar, foi a administração em rede, no sentido de compreender e ir de encontro a uma das questões chave da dissertação, ou seja, até que ponto a digitalização favorece uma lógica de governação em rede. Aqui foi importante procurar e perceber a existência de integração e colaboração com outras entidades públicas, quer a nível regional, quer nacional, bem como a existência de partilha de informação e dados entre os múltiplos departamentos do organismo e com outras organizações parceiras. Ainda dentro da administração em rede, analisei a existência de mecanismos de interação digital com os cidadãos, como plataformas participativas ou canais de comunicação direta.

Por último, e sendo a dimensão principal, procurei entender e explicar aqui, os benefícios e resultados da digitalização, ao nível da melhoria da eficiência administrativa, do aumento da transparência e confiança pública e da satisfação dos utilizadores, quer sejam cidadãos ou colaboradores internos.

Parto do pressuposto que as três dimensões mencionadas estão interligadas, sendo que uma maior digitalização, tende a facilitar a integração em rede e que, por sua vez, esta combinação gera benefícios para a gestão municipal e para os cidadãos. Este modelo servirá, assim, como referência para a definição das categorias e indicadores de análise e para a interpretação dos dados recolhidos, assegurando uma leitura sistemática e fundamentada dos fenómenos em estudo. Em suma, o modelo analítico aqui delineado constitui a estrutura orientadora para a análise empírica do caso do Município da Lourinhã, permitindo articular a teoria com a realidade observada.

### **3.2. Dimensões, Categorias e Indicadores**

A operacionalização dos conceitos centrais da investigação exige a observação de um conjunto de dimensões, categorias e indicadores, que permitem analisar a realidade administrativa do objeto de estudo, ou seja, a administração local e especificamente o Município da Lourinhã.

Com base na revisão da literatura identifiquei três dimensões principais, nomeadamente:

1. Grau de digitalização dos processos administrativos;
2. Administração em rede;
3. Benefícios e resultados da digitalização.

Cada dimensão é decomposta em categorias específicas e por indicadores mensuráveis ou observáveis, que permitem recolher e interpretar dados através da análise documental, das entrevistas e inquéritos realizados.

#### ***a. Grau de digitalização dos processos administrativos;***

Com esta dimensão procuro compreender até que ponto a autarquia tem integrado soluções digitais no funcionamento interno e externo, avaliando com isso, o nível de modernização administrativa.

Irei avaliar principalmente três categorias preponderantes para a análise desta dimensão:

- Serviços digitais disponíveis ao cidadão;
- Automatização interna de processos;
- Interoperabilidade tecnológica.

Os indicadores que permitir-me-ão analisar com detalhe serão:

- Número e diversidade de serviços disponíveis online (ex.: submissão de requerimentos, consultas de processos, emissão de certidões);
- Existência de sistemas de gestão documental e workflow digital;
- Integração com plataformas centrais, como a iAP ou o Balcão do Empreendedor;
- Percentagem de processos tratados exclusivamente em formato digital.

#### ***b. Administração em rede***

Analisar a forma como a digitalização promove práticas de governação colaborativa, tanto internamente (entre departamentos da autarquia) como externamente (com outras instituições públicas, sociedade civil e setor privado) é essencial para perceber o nível de administração em rede existente dentro da autarquia e entre a autarquia e outras entidades externas.

Para análise desta dimensão considere as seguintes categorias:

- Colaboração interinstitucional;
- Partilha de informação;
- Interação com cidadãos e organizações externas.

Os indicadores que permitir-me-ão analisar com detalhe serão:

- Existência de protocolos ou projetos conjuntos com outras entidades públicas (ex.: OesteCIM, projetos regionais cofinanciados);
- Utilização de plataformas digitais para partilha de informação entre departamentos;
- Frequência e diversidade de iniciativas de participação digital (ex.: orçamentos participativos online, consultas públicas);
- Grau de integração da autarquia em redes digitais nacionais ou regionais.

### *c. Benefícios e Resultados da Digitalização*

Esta dimensão é importante para poder avaliar não apenas a eficiência administrativa, mas também a percepção de transparência, confiança e satisfação dos utilizadores, tendo em conta os impactos da digitalização e da governação em rede.

Foram consideradas as seguintes categorias para análise desta dimensão:

- Eficiência administrativa;
- Transparência e accountability;
- Satisfação dos utilizadores.

Os indicadores que permitir-me-ão analisar com detalhe serão:

- Redução dos tempos médios de resposta a pedidos administrativos;
- Redução de custos associados à tramitação administrativa;
- Disponibilidade de informação pública atualizada em plataformas digitais (portais de transparência, open data);
- Grau de satisfação dos cidadãos e colaboradores, recolhido através de entrevistas e inquéritos (quando aplicável).

### **3.3 Abordagem Metodológica**

Para o desenvolvimento da presente dissertação optei por uma abordagem mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas. O objetivo desta metodologia, foi promover uma abrangência na compreensão do impacto da digitalização na promoção de uma administração em rede.

A dimensão qualitativa justifica-se pela captação de discursos, experiências e opiniões, procurando desta forma observar fenómenos complexos ligados às práticas internas da autarquia e às dinâmicas organizacionais.

Já a abordagem quantitativa procura por sua vez, entender a percepção que os munícipes têm da implementação da digitalização na promoção de uma administração em rede e do real impacto na prática de quem se pretende usufruir dos serviços. Ou seja, esta abordagem permite recolher dados objetivos sobre a sua experiência e percepção relativamente aos serviços digitais municipais.

Por ser funcionário do município da Lourinhã a exercer funções na CMA, optei por desenvolver o desenho metodológico assente no estudo de caso deste município, constituindo assim, o terreno empírico privilegiado para observar o fenómeno em análise. O facto de estar a desenvolver funções numa área diretamente ligada com a digitalização e a promoção de uma administração em rede, permite-me ter uma visão crítica de quem está diretamente relacionado com a área em questão dentro de um organismo da administração local como é o caso desta autarquia.

### **3.4. Técnicas de Recolha de Dados**

No desenvolver desta dissertação, procurei que a recolha de dados seguisse um conjunto de técnicas que garantisse uma maior validade interna e diversidade de perspetivas possíveis.

Procedi à análise documental, analisando relatórios, regulamentos, atas, planos estratégicos e outros documentos oficiais da autarquia. Consultei programas e legislação relevantes para o estudo de caso e observei as plataformas digitais do município, avaliando a sua acessibilidade, abrangência de serviços e interoperabilidade.

Procurei desta forma recolher o máximo de informações pertinentes e relevantes para o estudo de caso, optando por:

- **Entrevistas semiestruturadas**
  - Aplicada a um dirigente e técnico municipal com responsabilidade direta em processos de digitalização e modernização administrativa.
  - O guião das entrevistas foi construído a partir das dimensões do modelo analítico (digitalização, administração em rede, benefícios/resultados).
  - Procurei captar perceções, experiências e desafios sentidos.
- **Questionários aos munícipes**
  - Distribuídos a uma amostra representativa de cidadãos do concelho da Lourinhã.
  - Estruturados em torno das mesmas dimensões do modelo analítico, com questões sobre utilização dos serviços online, perceção de eficiência, transparência e oportunidades de participação.
  - O objetivo foi permitir a recolha de dados quantitativos sobre a experiência real dos utilizadores, possibilitando a comparação com a perspetiva institucional.

- **Observação direta**

- Observei as plataformas digitais e serviços online do município (ex.: submissão de requerimentos, consultas públicas, acesso a informação).
- Registei alguns dos constrangimentos que senti, bem como, facilidades de uso e nível de integração dos serviços digitais.

## **4 Contexto organizacional e perfil digital da autarquia**

O Município da Lourinhã, com aproximadamente 27 000 habitantes, sita na região Oeste de Portugal, mais especificamente no distrito de Lisboa. Apresenta uma configuração territorial que conjuga um meio rural com a proximidade costeira e a centros urbanos com maior expressividade populacional. Fatores como a localização, o clima ou fatores paisagísticos e demográficos, aliado a um concelho com vastos recursos geoeconómicos, originam um incremento de múltiplas atividades económicas, bem como um aumento populacional e urbanístico, dando conseqüentemente origem ao desenvolvimento e implementação de estratégias com vista ao crescimento e progresso da região. Este crescimento tem sido visível ao longo dos anos no Concelho da Lourinhã, e como já referido, este, assenta num território diverso e com diferentes recursos, o que obriga à cooperação e organização entre os múltiplos organismos que compõem o concelho. Aqui destaco a Câmara Municipal que apresenta um maior peso ao nível das competências administrativas, executivas e estratégicas que são fundamentais para o desenvolvimento local. Todas as características aqui referidas, preceituam a um contexto organizacional que reflete um conjunto de desafios presentes na gestão municipal, exigindo um município eficiente e tecnologicamente capacitado.

Múltiplos desenvolvimentos têm sido feitos ao nível da implementação digital nos serviços e conseqüente na própria organização administrativa do município, no entanto é visível entre as diferentes unidades orgânicas uma interação regida ainda predominantemente por canais hierárquicos e procedimentos formais, nomeadamente despachos e ofícios.

A estrutura organizacional do município assenta num modelo tradicional de governação local, com um executivo camarário composto por um presidente e seis vereadores, e uma Assembleia Municipal composta por representantes das freguesias e eleitos municipais. Internamente, a Câmara Municipal está organizada em divisões funcionais especializadas (como Urbanismo, Educação, Cultura, Finanças ou Informática).

## 4.1. Inventário de Sistemas de Apoio à Operação Interna

A capacidade digital da autarquia assenta num ecossistema aplicacional que suporta o trabalho diário das equipas dando apoio e sequência aos canais de front-office (balcão, telefone e plataformas digitais). Quando o pedido exige análise técnica, é este backoffice que conduz o processo e procura garantir a sua conclusão com previsibilidade e transparência.

- **AIRC MyDoc — Gestão documental.**
  - Sistema de registo, tramitação e arquivo que consolida a documentação administrativa e sustenta a preservação e a consulta. Em articulação com o Arquivo Municipal, a digitalização massiva de acervos (aproximadamente 135 000 registos e 14 200 imagens) tem permitido responder a numerosos pedidos, poupando recursos e tempo, reforçando ainda a preservação dos originais em papel.
- **AIRC SPO — Sistema de Processos de Obras (Urbanismo).**
  - Suporta o ciclo de licenciamento urbanístico. A desmaterialização integral do urbanismo é prioridade estratégica, embora esteja de momento estagnada e acarrete desafios maiores à sua digitalização.
- **AIRC Mynet — Intranet/colaboração interna.**
  - Programa de gestão documental e de processos, que procura garantir a circulação de informação operacional, procedimentos e apoio transversal às unidades orgânicas (função de intranet e colaboração).
- **WEBAIRC SAD — Avaliação de desempenho (SIADAP).**
  - Plataforma de suporte ao ciclo avaliativo dos recursos humanos, facilitando planeamento de objetivos e reporte.
- **INNUX Webtime — Assiduidade e tempos.**
  - Gestão de tempos/assiduidade, com impacto na fiabilidade dos registos e na articulação com a função RH.
- **GLPI Helpdesk — Suporte e tickets.**
  - Registo e resolução de incidentes informáticos, promovendo tempos de resposta mais curtos e rastreabilidade do suporte técnico.
- **EDUBOX / Plataforma SIGA — Educação**
  - Plataforma que integra processos e comunicações no domínio educativo (ex.: refeições, transportes, serviços), contribuindo para uma relação mais direta com

as famílias e escolas. A digitalização na educação é um dos eixos onde a autarquia tem investido de forma consistente.

- **Kapture — Programa de digitalização.**

- Ferramenta/linha de produção para captura massiva de documentos do Arquivo Municipal, descrita em entrevista como uma “super máquina” pela sua capacidade técnica e impacto no serviço prestado e na memória coletiva.

Em síntese, este inventário evidencia um portefólio aplicado e funcional, com sinais de excelência em áreas como o arquivo/digitalização e carência de algumas estratégias que irei detalhar e reforçar nos pontos seguintes, com base nas entrevistas e questionários aplicados

## **4.2. Estrutura Orgânica e Processos Internos**

O Município da Lourinhã assenta em dois órgãos, nomeadamente a Assembleia Municipal, que fiscaliza e delibera sobre as linhas estratégicas, e a Câmara Municipal que nos termos do Regime Jurídico das Autarquias Locais, executa as políticas e gere o dia-a-dia (RJAL, Lei n.º 75/2013).

A Câmara Municipal, é presidida pela figura do Presidente, com vereadores com ou sem pelouro, podendo o Presidente delegar ou subdelegar competências nos vereadores e dirigentes. Os vereadores com pelouro têm funções importantes ao nível da supervisão do trabalho dos dirigentes intermédios, e estes por sua vez gerem as equipas técnicas e de apoio operacional. Em termos de chefias, existem chefes de 2.º e 3.º grau, assegurando a gestão operacional, planeamento, relatórios e articulação interserviços.

Relativamente ao organograma do município, o mesmo apresenta uma estrutura hierarquizada, com serviços de apoio direto ao executivo, nomeadamente o Gabinete de Apoio ao Executivo, o Gabinete de Comunicação e Imagem, o Gabinete de Veterinária e Saúde Pública, o Provedor do Município e os Serviços Municipais de Proteção Civil. Estes serviços procuram assegurar uma maior coordenação política, comunicação clara com a comunidade, defesa do interesse do município e capacidade de resposta em prevenção e emergência. Quanto às Divisões e Coordenações, existem sete divisões de 2.º grau, sendo elas, a Divisão Administrativa e Financeira, a Divisão Jurídica, a Divisão de Educação, a Divisão de Ordenamento do Território e Urbanismo, a Divisão de Cultura e Cidadania, a Divisão de água e Ambiente e a Divisão de Contratação Pública e Projetos. Já as coordenações de 3.º grau, são oito, nomeadamente, a Coordenação de Modernização Administrativa, a Coordenação de

Recursos Humanos e Formação, a Coordenação de Desenvolvimento Territorial, a Coordenação de Desenvolvimento Social, Saúde e Habitação, Coordenação de Ambiente, Coordenação de Obras Municipais, Coordenação e Gestão de Infraestruturas e ainda, a Coordenação de Energia e Frota.

As divisões e coordenações referidas, articulam políticas públicas com operações concretas, ou seja, de forma simplificada podemos classifica-las em três blocos funcionais:

1. Suporte Institucional e gestão interna – Aqui, a gestão financeira e orçamental, o aprovisionamento, os recursos humanos e formação, o património, e o arquivo e expediente, são as infraestruturas que mantêm tudo a funcionar, desde logo, ao nível dos contratos celebrados, prazos cumpridos, compromissos registados, salários pagos e uma melhoria contínua dos processos (muitas vezes sob a alçada da Modernização Administrativa);
2. Serviços ao Território - incluem o ordenamento e o urbanismo, a fiscalização, as obras municipais e manutenção de infraestruturas, a gestão de frota e energia, a água e ambiente. Estas são as equipas que planeiam e executam, tratam de licenças, reabilitam vias, mantêm equipamentos, articulam com entidades externas (como a OesteCIM) e procuram soluções sustentáveis para o uso de recursos;
3. Serviços à comunidade – onde se insere a educação, a cultura, o desporto, a juventude, o associativismo, as políticas sociais e de habitação, e as áreas de cidadania participativa. Estes serviços cuidam do bem-estar das pessoas, promovem oportunidades, mobilizam parceiros (IPSS, escolas e associações) e criam espaços de participação.

Ao nível do ciclo de ação municipal, destaco quatro etapas, sendo elas: a deliberação política (Câmara), que fixa prioridades e compromissos; o planeamento técnico, em que as divisões traduzem essas orientações em planos, prazos, recursos e indicadores; a execução operacional, liderada pelas coordenações e equipas no terreno; e o acompanhamento e reporte, com informação para a decisão e prestação de contas.

Neste ponto é ainda impreterível, abordar a relação com o munícipe, e aí, a porta de entrada é o balcão, telefone e canais digitais. Quando o pedido exige uma análise técnica, o *backoffice* assume a condução do processo.

No que diz respeito ao funcionamento refiro ainda a importância dos fluxos transversais. No licenciamento urbano a título de exemplo, o processo cruza verificação formal, análise técnica, eventuais pareceres (por exemplo, o ambiente, proteção civil) e decisão fundamentada. Na ação social e habitação, a resposta exige trabalho de caso com IPSS, saúde e educação, onde a coordenação interserviços é determinante. Na educação, transportes, refeições, manutenção e projetos pedagógicos exigem alinhamento entre serviços técnicos, escolas e fornecedores. Na proteção civil, planeamento, prevenção e resposta dependem de rotinas de articulação com forças de segurança, bombeiros, juntas de freguesia e a comunidade intermunicipal.

Em síntese, a estrutura orgânica do Município da Lourinhã combina liderança política com direção técnica e serviços transversais que procuram assegurar coordenação, transparência e capacidade de resposta. A articulação entre divisões e coordenações, permite transformar deliberações em execução operacional. Os gabinetes de apoio direto reforçam a comunicação, a proteção civil e a defesa do munícipe. A centralidade do atendimento multicanal (balcão, telefone e plataformas digitais) e do backoffice técnico tenta garantir previsibilidade e resolução eficaz, aproximando a decisão do local onde os problemas ocorrem.

### **4.3. Estratégias e Projetos de Digitalização**

As entrevistas aplicadas ao vereador responsável pelo pelouro da modernização administrativa, o senhor João Serra, ao coordenador da CMA, o senhor João Leitão, e à Coordenadora Técnica do Balcão do Município, a senhora Aldina Mateus, foram de extrema importância para através de uma perspetiva interna poder analisar de forma aprofundada e pertinente as componentes das estratégias e projetos de digitalização que estão a ser aplicados.

A estratégia de digitalização do Município assenta numa ideia simples: fazer com que o digital resolva problemas concretos de cidadãos, empresas e serviços, e não apenas “informatize” rotinas. Para isso o município tem feito esforços ao longo principalmente da última década, para tornar mais ágil, desburocratizado e eficaz os processos dentro da autarquia.

Ao nível do contacto mais imediato com o cidadão, os investimentos têm-se feito notar principalmente pela dinamização do site institucional, e portal do município, como porta de entrada para consultas e aplicações de processos. Mesmo ao nível da comunicação, os canais digitais têm sido impulsionados por parte do GCI, onde para além do site, as redes sociais tem um papel fundamental na divulgação de informações.

Internamente, existe uma procura pela digitalização dos serviços e consequente desmaterialização ainda que a diferentes velocidades. Aqui destacam-se os programas já abordados, como as plataformas de gestão documental, de RH, de urbanismo, da educação e do arquivo. Neste plano interno, a autarquia consolidou um ecossistema aplicacional que dá suporte à operação.

#### **4.3.1 Da Estratégia à Execução: exemplos e projetos em curso**

Todo o investimento que tem sido feito permitiu segundo os entrevistados, ganhos visíveis de eficiência e uma mudança de paradigma em múltiplas áreas como: o arquivo e a gestão documental, com resposta remota a pedidos e melhor preservação do acervo; a eficiência dos processos administrativos e do processo decisório; o atendimento digital/Portal do Município, com foco em acessibilidade; a educação através do SIGA/EDUBOX, ligação famílias-escola; a transparência e participação, orçamentos participativos e consultas públicas; a gestão urbana em rede suportada por dados operacionais de smart city (tráfego, água, resíduos); além de plataformas colaborativas como a carta arqueológica/património.

No acesso ao arquivo, gestão documental e à memória institucional, com foco na preservação do acervo, existe um projeto que, segundo o coordenador da CMA, tem sido desenvolvido junto do Arquivo Municipal, cujo percurso de digitalização teve várias etapas, desde as “primeiras ações de digitalização nos anos de 2008/2010”, às base de dados que permitiu a migração para uma “gestão de arquivos mais profissional, implementada no ano de 2020 que, atualmente, contém cerca de 135000 registos de documentos/processos administrativos com 14200 ficheiros de imagens associadas aos mesmos.” (Coordenador João Leitão, comunicação pessoal, 2025). Segundo o mesmo, “estes processos de digitalização permitiram agilizar o acesso à informação e, consequentemente, a resposta aos diversos pedidos de pesquisa e reprodução documental (p.e. processos de licenciamento de obras particulares; projetos de obras públicas/municipais; processos de licenciamento sanitário; correspondência recebida/expedida; atas das sessões da câmara municipal da Lourinhã; requerimentos “antigos”; etc.)” Este exemplo ilustra um princípio base da administração em rede, que é o princípio da partilha de informação e/ou informação cruzada.

No front-office, a prioridade tem sido aproximar o digital do cidadão comum. Daí a insistência em princípios práticos de acessibilidade e simplicidade, como a regra dos “três cliques” para chegar à informação certa, expressão usada pelo Vereador para expressar a intenção de acessibilidade no site. “Os três cliques para mim são: o primeiro é de entrada; o

segundo é de procura; e o terceiro é de chegar ao pretendido. Se demorar mais de três cliques, estás perdido. Isso para todos. Não estamos aqui a falar nem os mais nem os menos.” (Vereador João Serra, comunicação pessoal, 2025). O investimento em traduções e em compatibilidade com tecnologias assistidas, e a ambição de incorporar chatbots/IA como apoio à navegação e ao esclarecimento imediato, é outro dos objetivos apontados pela autarquia para o colmatar destas necessidades “O acessível é para todos, seja para um cego... porque ele não está a ver, mas ele tem que ouvir a informação; seja para um cidadão que não sabe a nossa língua, mas tem que perceber o que lá está... o site tem que cumprir tudo o que é acessibilidade nessas barreiras.” (Vereador João Serra, comunicação pessoal, 2025).

A educação, foi outro dos exemplos evidenciados nas entrevistas, com a autarquia a relatar que a estratégia assenta na proximidade famílias–escola e na desmaterialização dos circuitos operacionais (refeições, compras, transportes, comunicações), apoiando-se na Plataforma SIGA (EDUBOX) como eixo de serviço ao utilizador. Nas entrevistas, o Vereador sublinha precisamente o papel do SIGA como uma plataforma que “interage muito com as famílias e com a questão das compras das refeições, transportes...”, ou seja, procura concentrar “...tudo o que é que se trata do mundo escolar” (Vereador João Serra, comunicação pessoal, 2025), evidenciando a aposta em soluções que resolvem necessidades do quotidiano escolar e simplificam o contacto com a autarquia.

Esta estratégia educacional digital combina plataformas orientadas ao utilizador, governação de processos partilhados com o objetivo de elevar a eficiência, rapidez, previsibilidade e a experiência das famílias, diminuindo ainda o volume de atendimentos presenciais junto do balcão de atendimento. Em entrevista à Coordenadora Técnica do Balcão de Atendimento, Adina Mateus (comunicação pessoal, 2025) a mesma, referiu que a plataforma reduziu filas presenciais em picos de inscrição e deslocou rotinas para o online.

Outros projetos digitais em curso, desenvolveram-se em torno da transparência e a participação, temáticas que emergem nesta dissertação como eixos estruturantes de uma administração em rede, isto é, prestar contas e envolver cidadãos em decisões com base em informação acessível e processos digitais claros. Nas entrevistas, ambos os interlocutores abordaram e valorizam os instrumentos participativos: o dirigente sublinha que os OP e as consultas públicas online “contribuem para aumentar o nível de transparência e de proximidade dos cidadãos com os eleitos”, envolvendo a comunidade nos processos de decisão (Coordenador João Leitão, comunicação pessoal, 2025), reforçando a ligação entre municípios e autarquia.

Do lado político, o vereador considera estes mecanismos “fundamentais”, realçando que nos OP “as pessoas têm noção que são elas próprias que vão decidir”. A título de exemplo aponta a consultas públicas em curso (p.e., Plano Municipal de Ação às Alterações Climáticas), embora reconheça a baixa adesão e “aversão aos sites institucionais”, mitigada com divulgação em redes sociais e media locais (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Neste sentido da transparência e participação, pude ao longo da dissertação na sequência da investigação, apurar que outro dos mecanismos digitais praticados pela autarquia para privilegiar o princípio de participação e transparência são as transmissões online das Assembleias Municipais, dando a oportunidade do cidadão poder à distância assistir às mesmas, incentivando a participação em sessões futuras.

Em paralelo, práticas de prestação de contas (carregamentos regulares para a DGAL, reporte ao Tribunal de Contas, índices de transparência no site) sustentam a dimensão formal da transparência (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Para retratar modelos colaborativos, a autarquia referiu como exemplo, uma plataforma de património/carta arqueológica, na qual esta assume o papel de “guardião tecnológico”, permitindo que as associações e parceiros depositem e partilhem informação com segurança e continuidade. Trata-se de “uma plataforma de gestão do património (...) onde somos os guardiões da informação”, em que a Câmara “tem o servidor, tem a redundância”, “só se paga uma licença... que é a nossa, que é de todos”, “não somos o senhor dos dados, RGPD”, “as entidades carregam os dados, fica partilhado o que entenderem com o cidadão”; “o Museu já está integrado” (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Na prática, estas plataformas colaborativas são “tremendamente positivas”, permitem que os ficheiros “sejam lidos por outros softwares” e que “quando tudo se ligar, vai dar uma história completamente diferente” (João Serra, comunicação pessoal, 2025), enquanto o arquivo digital já possibilita “responder à distância a imensos pedidos” agregando um valor tangível para educação, turismo, planeamento e atendimento (Coordenador João Leitão, comunicação pessoal, 2025).

Segundo o que pude apurar nas entrevistas, outro dos processos de digitalização que tem sido desenvolvido, prende-se com a gestão urbana em rede no Município. Isto é, apoiado em dados operacionais de smart city recolhidos via OesteCIM, estes combinam tráfego, água e resíduos para apoiar decisões e escrutínios públicos. Como resume o vereador, existem “muitos referenciais, seja da luz, da água, dos lixos” numa plataforma que é “devolvida ao cidadão para consulta” e que inclui também “referencial de trânsito das horas, à frequência, aos engarrafamentos, para termos mais informação e podermos tomar uma boa decisão”, ou seja,

alimentam decisões concretas (ajustar rotas de recolha, priorizar reparações onde há perdas de água, calendarizar obras fora de picos, otimizar semaforização), que depois se materializam em ordens de trabalho e planos operacionais (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Em domínios conexos, a mobilidade e o sistema de bilhética eletrónica já correm “todo digital”, e as Águas estão apontadas para ser “o primeiro serviço a ficar 100% digital”, o que encurta o tempo entre evidência e execução (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

A concretização da estratégia digital do Município assenta também numa malha de projetos de suporte ao tecido económico e à eficiência interna. No plano externo, o GAE funciona como frente de apoio ao empresário — mediando com o IEFP, apoiando recrutamento e integração — enquanto a Startup municipal faz de ponte com o ecossistema empreendedor, ativando redes e oportunidades (João Serra, comunicação pessoal, 2025). Em paralelo, está a ser consolidado um diretório empresarial (“páginas amarelas” municipal) que agrega centenas de referências locais e simplifica a procura de serviços por cidadãos e negócios, reforçando transparência e proximidade (João Serra, comunicação pessoal, 2025). A escala intermunicipal é potenciada pela InCEntro (CCDR-C), uma plataforma regional onde a autarquia alimenta indicadores económico-sociais para apoiar decisões públicas e privadas com base em evidência e comparabilidade (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

No plano interno, a centralização de pedidos TI no GLPI garante registo, prioridade e histórico dos tickets, reduzindo tempos de resposta e dando rastreabilidade aos incidentes (observação direta do autor, 2025). A avaliação de desempenho no WEBAIRC SAD digitaliza o ciclo SIADAP (objetivos, avaliações, relatórios), promovendo coerência documental e gestão por resultados (observação direta do autor, 2025). A assiduidade no INNEX Webtime melhora a fiabilidade dos registos e a automatização de mapas de tempos, facilitando o *reporting* de RH (observação direta do autor, 2025). Por fim, a AIRC Mynet atua como intranet de colaboração e porta de entrada para aplicações corporativas, padronizando procedimentos e encurtando fluxos entre unidades orgânicas (observação direta do autor, 2025).

Todos estes projetos de digitalização mencionados pela autarquia e que foram objeto de estudo na presente dissertação, demonstram uma procura de adaptação por forma a agilizar, desburocratizar e aumentar a transparência e eficiência dos processos, desde o primeiro contacto com o cidadão, aos trâmites internos. São evidenciadas intenções de reforçar os processos com sistemas digitalizados, “permitindo agilizar o acesso à informação” e “responder à distância a imensos pedidos”, produzindo ganhos diretos para cidadãos e empresas (João Filipe Leitão, comunicação pessoal, 2025).

#### **4.4. Iniciativas de Administração em Rede no Município**

Como temos vindo a analisar ao longo da presente investigação, a administração em rede pressupõe princípios como a partilha, colaboração e relações horizontais que ligam serviços internos. A investigação que fiz com base nas leituras de documentos do município e nas entrevistas com os responsáveis mais diretos pelos projetos de digitalização, permitiram-me apurar as iniciativas de administração em rede presentes no Município da Lourinhã. De forma resumida, neste ponto, abordo uma teia de relações horizontais e verticais que liga serviços internos a outras entidades públicas e à sociedade civil, com a tecnologia a servir de meio.

##### **4.4.1 Ecosistema digital municipal: integração e administração em rede**

Como temos vindo a analisar, no interior da organização, existe cada vez mais, a procura pela inserção de um sistema em rede, assente em múltiplas plataformas digitais que procuram interligar serviços internamente, fomentando a interoperabilidade. Para isso, contribuem todos os projetos digitais já referenciados na presente dissertação que quer internamente quer entre outras entidades procuram aplicar uma administração em rede nos múltiplos processos. Um dos exemplos referidos ao nível da partilha, foi o programa de gestão documental MGD, “alguém num serviço pergunta por um documento que entrou... se tiver essa permissão, qualquer um consegue ver onde é que anda” (Coordenadora Técnica Aldina Mateus, comunicação pessoal, 2025).

Programas transversais a múltiplos serviços, nomeadamente, e como já referido, no urbanismo, na educação, nas águas, entre outros. Projetos como o da digitalização do arquivo, do helpdesk a nível informático, da gestão documental, assim como as múltiplas plataformas dos RH, tentam colocar em prática uma cultura de administração horizontal de partilha e colaboração, beneficiando a interoperabilidade entre os serviços.

Também ao nível da interligação com outras entidades, o município em parceria com outras entidades externas e a administração central do governo tem procurado desenvolver projetos que visem a partilha de dados e resultem em múltiplos benefícios para todos. Exemplo disso, é o programa já anteriormente referido do Smart City ou a plataforma do património/carta arqueológica.

Em suma, é justo referir que existe todo um ecossistema digital assente em múltiplos projetos e plataformas, ainda que apresentem múltiplos desafios e limitações como veremos mais adiante na presente investigação.

#### **4.4.2 OesteCim na Promoção de uma Administração em Rede**

Aqui identifico e destaco o papel da OesteCim como um exemplo evidente de administração em rede, funcionando como um elo de interligação entre os municípios do Oeste onde se insere a Lourinhã. A título de exemplo destaco a Oeste Smart Region, uma plataforma analítica intermunicipal cocirada com a Nova IMS, que integra dados operacionais como o tráfego, água ou resíduos. Estes dados têm como destino o suporte de decisões baseadas em evidências, fomentando ainda, uma devolução pública de indicadores, pilar da transparência e participação. O vereador sublinhou na entrevista a existência de “muitos referenciais (luz, água, lixos)”, incluindo trânsito por horas/frequência/engarrafamentos, “devolvidos ao cidadão para consulta”, que permitem calibrar operações (rotas de recolha, reparações, semaforização) (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Ao nível da mobilidade, a OesteCIM atua como uma autoridade de transportes na região, procurando normalizar processos, integrando bilhética/compensações tarifárias por via eletrónica, o que reforça a governança em rede entre autarquias e operadores. Em suma, para a Lourinhã, a OesteCIM oferece infraestrutura de dados partilhada, alinhamento de políticas e serviços supramunicipais (dados urbanos, mobilidade, transparência) que materializam uma administração pública em rede.

No entanto é importante referir, que o papel da OesteCIM complementa, não substitui outras malhas de rede, como por exemplo a InCentro/CCDR-C, que disponibiliza informações recolhidas junto dos municípios da região centro para ajuda no apoio às famílias e à instalação de empresas na Região Centro, e onde a Lourinhã também alimenta dados e colhe benchmark (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

#### **4.4.3 Plataforma colaborativa de património em rede (carta arqueológica)**

A plataforma colaborativa de património / carta arqueológica é um bom exemplo de administração em rede, em que a Lourinhã, procura providenciar condições para associações, museus e outras entidades que contribuam para a mesma, tendo ainda um papel ativo junto da comunidade.

Refiro administração em rede quando abordo este tema da carta arqueológica, porque a mesma, só ganha o seu verdadeiro alcance quando a vemos como peça de uma rede, ou seja, liga o que acontece no território municipal às regras nacionais e às comunidades locais. A Lei n.º 107/2001 é explícita ao pedir que o planeamento territorial tenha em conta o salvamento da informação arqueológica, “nomeadamente através da elaboração de cartas do património arqueológico”. Ou seja, as cartas são um instrumento técnico previsto na lei para integrar a arqueologia nas decisões sobre o uso do solo, não um ficheiro isolado, mas uma camada que “conversa” com o urbanismo, as obras e a salvaguarda.

É importante referir, até para compreensão do que estamos aqui a abordar, que, do lado nacional, a DGPC mantém os referenciais que dão linguagem e estrutura comuns a essa rede. O ENDOVÉLICO é o sistema oficial de informação arqueológica e disponibiliza listas de termos, formulários e instruções para normalizar registos e atualizações; o SIPA organiza a documentação do património arquitetónico com descrição e metadados consistentes. Quando uma carta municipal segue estes padrões, os dados tornam-se interoperáveis: podem ser partilhados, atualizados e reutilizados sem retrabalho, dentro e fora do município.

Tem sido visível na Lourinhã, iniciativas no âmbito da Carta Arqueológica, que procuram colocar em prática a partilha com a comunidade, convidando os residentes a contribuir e a acompanhar o projeto. O processo foi comunicado nos canais oficiais e calendarizado publicamente. Também houve divulgação complementar nos media locais e ações ligadas às Jornadas Europeias de Arqueologia, reforçando o envolvimento cívico em torno do tema. De forma simples, este é um trabalho em rede, em que, ciência, município e cidadãos sentam-se à mesma mesa para produzir conhecimento útil ao planeamento.

É importante ainda explicar que, a Câmara toma conta da “parte tecnológica” (servidor, cópias de segurança, atualizações e licenças) e as entidades parceiras, como associações, museu, investigadores, alimentam a plataforma com conteúdos (fichas, imagens, mapas) e decidem os níveis de partilha (público, restrito, sensível). Isto evita que a informação fique espalhada por sites temporários ou se vá perdendo com o tempo, criando um ponto único e confiável para consulta, garantindo ainda continuidade da memória coletiva (com backups, versão de histórico e regras claras de acesso).

O Município da Lourinhã, não é caso único neste capítulo, outros municípios publicam cartas arqueológicas com metodologia e dados espaciais acessíveis, mostrando o valor de documentar, normalizar e disponibilizar informação de forma continuada. Um exemplo disso é

a Carta Arqueológica de Caldas da Rainha, que disponibiliza relatórios e mapas que podem ser articulados com o ordenamento e a investigação. Este tipo de prática facilita a comparação e o reuso entre entidades.

Em síntese, administração em rede aqui significa: a lei define o papel das cartas, os sistemas nacionais (ENDOVÉLICO e SIPA) normalizam como descrevemos e trocamos dados, o município produz e mantém a sua camada local compatível, e a comunidade é chamada a participar e escrutinar. O resultado gera menos silos, menores custos de integração e mais valor público, tanto para o planeamento, como para a investigação, a educação e o turismo cultural.

#### **4.4.4 Governação vertical e desenvolvimento económico em rede**

Na entrevista feita ao Senhor Vereador João Serra, o mesmo retrata o tema da transparência e também da relação com as entidades centrais do estado, referindo-se por exemplo à prestação de contas com o TC, às informações partilhadas com a DGAL e a relação com o IEFP na temática do emprego e formação.

Estes são exemplos pertinentes quando falamos de administração em rede. Na relação com o Estado, a ligação da rede vê-se no trabalho regular com a Administração Central. Há rotinas simples e repetidas, como os carregamentos periódicos de bases de dados para a DGAL, e obrigações de transparência do Tribunal de Contas. Estas tarefas obrigam a registar, publicar e prestar contas, elevando o nível de accountability e permitindo comparar o desempenho entre municípios.

Do lado da participação cívica, a Câmara integra redes de Orçamento Participativo e promove consultas públicas. São instrumentos que dão voz aos cidadãos e aproximam as políticas locais de comunidades organizadas (associações, escolas, movimentos cívicos), ajudando desta forma a transformar propostas em decisões com base no que é realmente importante para quem vive no concelho.

Na frente socioeconómica, a cooperação com o IEFP cria um serviço de proximidade em emprego e formação, muitas vezes com delegação de competências no território. Estruturas como o GAE e a Startup Portugal funcionam como ponte para empresas e empreendedores, ajudando a ligar procura e oferta de recursos, informação, talento, espaços e incentivos, bem como a abrir portas a entidades como a CCDR e o IAPMEI.

É de importância referir, que a autarquia alimenta repositórios partilhados com indicadores municipais (por exemplo, o “Incentro”). Estes painéis ajudam a dar uma visão de conjunto a decisores públicos e investidores, facilitando as suas escolhas de investimento e permitindo aprender com quem faz melhor. Isto reforça a lógica é um exemplo de administração em rede.

#### **4.5 Digitalização em rede: o que funciona e o que falta fazer**

No decorrer das entrevistas feitas, foram identificadas várias medidas e projetos de digitalização que procuram numa tentativa de desburocratização/agilização, a partilha, transparência, e a prática de uma administração em rede que se revele benéfica para os colaboradores, mas acima de tudo para os cidadãos.

As entrevistas evidenciaram um conjunto de benefícios tangíveis decorrentes da digitalização. No plano da memória e do atendimento, o arquivo digital e a gestão documental agilizaram o acesso à informação e tornaram possível responder à distância a numerosos pedidos de cidadãos e empresas, com ganhos de eficiência e melhor preservação do acervo (João Filipe Leitão, comunicação pessoal, 2025).

No front-office, a aposta num portal mais acessível e simples, tenta sintetizar a regra prática de “não mais de três cliques” e no reforço de traduções e tecnologias assistivas, diminuindo o atrito e aproximando o digital do cidadão comum (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Na educação, a Plataforma SIGA/EDUBOX desmaterializa rotinas (refeições, transportes, comunicações) e aproxima famílias e escola, reduzindo idas ao balcão (João Serra, comunicação pessoal, 2025). Em transparência e participação, os Orçamentos Participativos e as consultas públicas online reforçam a proximidade e o escrutínio, ajudando a envolver a comunidade nos processos de decisão (João Filipe Leitão; João Serra, comunicações pessoais, 2025).

No plano territorial, a gestão urbana em rede passa a apoiar decisões em dados operacionais (tráfego, água, resíduos) com devolução pública dos indicadores, consolidando uma cultura de decisão baseada em evidência (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Por fim, modelos colaborativos como a plataforma de património/carta arqueológica, em que a Câmara atua como curadora tecnológica (servidor, redundância, licenças) sem apropriação dos dados, asseguram continuidade e partilha útil entre município, museu e associações (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Em contrapartida, persistem limitações estruturais. A usabilidade do site é apontada como uma fragilidade: pesquisa pouco eficaz, identificação difícil de documentos e modelos desatualizados, com especial impacto no urbanismo (João Filipe Leitão, comunicação pessoal, 2025).

A interoperabilidade fraca com plataformas da Administração Central obriga a registos em duplicado e impede a reutilização de dados, desperdiçando tempo e confiança (João Filipe Leitão, comunicação pessoal, 2025). Esta perceção é corroborada no front-office: não existe ligação direta às Finanças nem à Segurança Social (salvo acessos específicos via Ação Social), o que perpetua redundâncias e pedidos repetidos ao cidadão (Aldina Mateus, comunicação pessoal, 2025).

A fragmentação de fornecedores e a inexistência de uma “plataforma única” criam um “inferno de integrações” e fricções recorrentes na integração aplicacional (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

No urbanismo, a desmaterialização externa encontra-se condicionada por diretriz nacional (submissão online pausada até existir plataforma central), adiando ganhos relevantes de eficiência e transparência (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Tem também sido evidenciado a crescente assimetria de adoção entre serviços (organização “viva”, com áreas mais e menos maduras), a necessidade de formação contínua, incluindo em IA e preocupações com cibersegurança (João Filipe Leitão; João Serra, comunicações pessoais, 2025). Finalmente, há custos recorrentes (licenças, manutenção, implementação) e baixa adesão a algumas consultas públicas, o que demonstra a necessidade de uma melhor e/ou mais eficaz divulgação e experiência de utilização (João Serra, comunicação pessoal, 2025).

Ao nível processual verificam-se igualmente algumas fragilidades, nomeadamente, ausência de comunicação ao Balcão com antecedência e inconsistências no registo de fecho/arquivamento no MGD, com prejuízo para a rastreabilidade. Estas falhas são apontadas como uma problemática de comunicação/organização e não de insuficiência digital. Por vezes esta falta de comunicação obriga a que a resposta ao munícipe não seja dada no imediato, obrigando o colaborador a deslocar-se ao serviço competente para pedir informações relativas a eventos previsíveis, gerando mais demora e congestionamento nos serviços (Coordenadora Técnica Aldina Mateus, comunicação pessoal, 2025).

O registo desigual de e-mails no MGD, foi apontado como outra das falhas, apesar de a prática interna e normas legais lhes reconhecer o mesmo peso que o papel, o que compromete a memória institucional e transparência (Aldina Mateus, comunicação pessoal, 2025).

Em síntese, é inegável que a digitalização, quando orientada a problemas reais, gera valor público, mas pese embora para desbloquear o próximo patamar, como o urbanismo integralmente digital, uma maior interoperabilidade efetiva, a automação com IA, entre outras, seja importante resolver a integração entre sistemas, elevar a usabilidade e investir em capacitação, mantendo a curadoria tecnológica e a governação de dados como pilares de uma administração em rede (João Filipe Leitão; João Serra, comunicações pessoais, 2025).

#### **4.6 Grau de Digitalização dos Processos Administrativos**

Evidentemente que a digitalização acarreta benefícios, nomeadamente ao nível da rapidez, previsibilidade e transparência, mas, embora para chegar a uma administração em rede é preciso ter em consideração três fatores importantes: experiência do utilizador; inclusão e interoperabilidade.

Um dos pontos fundamentais é o primeiro contacto digital entre o cidadão e o município, com a acessibilidade e a inclusão a ser preponderante na experiência. Posteriormente, os tramites dos processos devem circular de forma interligada entre serviços, numa lógica de partilha e conseqüente interoperabilidade.

Por fim e não menos importante, é crucial haver uma interligação com entidades externas como associações, juntas de freguesia, outros organismos do estado e inclusive a administração central.

Para que todos estes processos funcionem numa lógica de administração em rede, é necessário o quebrar de barreiras digitais, principalmente ao nível da interoperabilidade interna e externa, com programas que permitam uma partilha de dados. Igualmente importante é o contacto do cidadão com os serviços online, que obrigatoriamente tem que privilegiar pela acessibilidade e inclusão.

### **5. Resultados e Discussão**

Este capítulo apresenta e interpreta os resultados dos questionários aplicados aos munícipes pertencentes ao Município da Lourinhã, começando pela sua leitura. Aqui, o objetivo é

transformar números em evidência úteis para a investigação, num registo claro e honesto. Primeiro irei procurar descrever o que os dados mostram, e posteriormente discutir o que isso significa para a experiência do cidadão e para a construção de uma administração em rede no Município.

Antes dos gráficos, importa recordar a pista deixada pelas entrevistas, tais como, há ganhos tangíveis (mais rapidez em certos serviços, melhor capacidade de resposta à distância, maior transparência quando o estado dos pedidos é visível) e há fragilidades persistentes (usabilidade do site, pesquisa pouco eficaz, interoperabilidade limitada entre plataformas e entidades, e acessibilidade desigual para públicos com menor literacia digital). Estes sinais qualitativos não serão ainda comparados com os questionários, servem apenas de lente para ler os dados que se seguem.

## **5.1 Estudo Quantitativo: Inquérito aos Municípios**

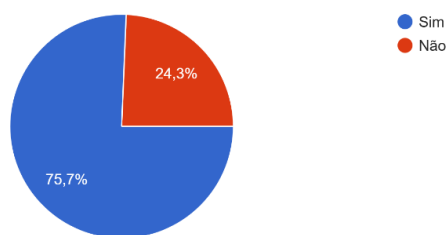
A temática da digitalização e da administração em rede tem como premissa, o garantir de um serviço, neste caso, serviço público, mais eficiente, transparente com foco principal no cidadão, mas também no bem-estar do trabalhador.

Ao longo da presente investigação, procurei analisar ao detalhe o funcionamento de toda a organização interna da Autarquia da Lourinhã, como objeto de compreender até que ponto a digitalização tem favorecido com efeitos práticos, a administração em rede ao nível local. Esta pesquisa realizou-se através de documentação disponível para consulta, registos históricos e entrevistas.

A análise feita, permitiu-me ter um conhecimento aprofundado dos projetos de digitalização e administração em rede que têm sido implementados, mas, e por forma a completar e contrapor os resultados obtidos do estudo até aqui realizado, elaborei um questionário que foi aplicado aos municípios, por forma a ter a sua perceção relativamente aos serviços do município. Na aplicação dos questionários, procurei a opinião de cidadãos que normalmente usem os serviços e que possam dar uma opinião crítica baseada em experiências próprias.

Neste ponto vou analisar os resultados obtidos de 115 questionários, uma amostra que considero explícita das tendências de opinião do universo que regularmente utilizam os serviços municipais, quer seja presencialmente ou digitalmente.

Figura 1 Gráfico circular: Utilização dos serviços online

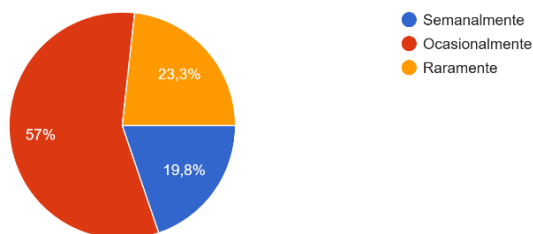


Fonte: Elaborado pelo autor

Aquando da aplicação dos questionários, procurei como requisito, uma amostra que pudesse ser um contributo para a investigação. Neste sentido e como observamos no gráfico acima, 75,7% da população da amostra, respondeu que já utilizaram os serviços online da Câmara Municipal da Lourinhã, ou seja, 87 pessoas reponderam sim, e apenas 28 responderam que não.

Ainda que as pessoas que já utilizaram os serviços online do município possam dar uma opinião mais fundamentada, não coloquei como obrigatoriedade para responder aos questionários a utilização dos serviços online, porque é igualmente importante compreender o universo de pessoas que efetivamente nunca os utilizou e tentar entender o porquê.

Figura 2 Gráfico circular: frequência utilização dos serviços digitais

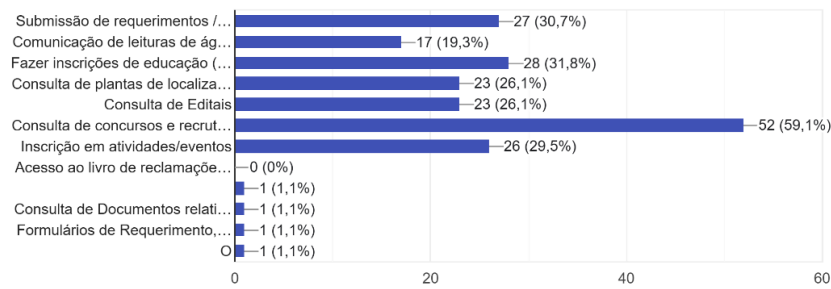


Fonte: Elaborado pelo autor

Por forma a ter uma maior percepção do fundamento das respostas dos questionados, a segunda questão prendeu-se com a frequência com que utilizam os serviços online, e foi interessante perceber, que 76,8% utilizam os serviços ocasionalmente (57%) ou até mesmo semanalmente (19,8%).

O elevado número de pessoas que responderam que utilizam os serviços com alguma frequência, permite uma maior confiança e credibilidade dos resultados mais à frente evidenciados.

Figura 3 Gráfico de Barras: Serviços utilizados



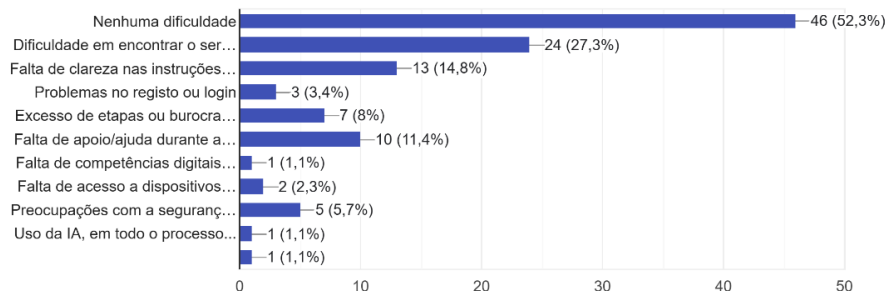
Fonte: Elaborado pelo autor

Na terceira questão do questionário, o objetivo é analisar quais os serviços que as pessoas que responderam afirmativo quanto à utilização dos serviços online, utilizam. Foi interessante compreender que os resultados distribuem-se entre: submissão de requerimentos; comunicação de leituras de água, fazer inscrições de educação; consultar plantas de localização; consultar editais; inscrição em atividades e/ou eventos; e por último com maior percentagem, consulta de concursos e recrutamento.

Neste gráfico, o uso mais elevado recai na consulta de concursos e recrutamento (52; 59,1%). Num patamar seguinte, surgem fazer inscrições de educação (28; 31,8%), submissão de requerimentos (27; 30,7%) e inscrição em atividades/eventos (26; 29,5%). As consultas de plantas de localização e de editais ficam ligeiramente abaixo (23; 26,1% cada), a comunicação de leituras de água regista 17 (19,3%), enquanto opções residuais, como os requerimentos para transportes atividades desportivas, ou a consulta de documentos relativos a reuniões de câmara, aparecem com 1 resposta cada (1; 1,1%). O livro de reclamações não teve utilizações (0%).

Em suma, podemos referir que o padrão de utilização é misto, apenas com serviços mais específicos, como o livro de reclamações ou a consulta de documentos relativos a reunião de câmara, a não terem expressão.

Figura 4 Gráfico de Barras: Dificuldades uso dos serviços

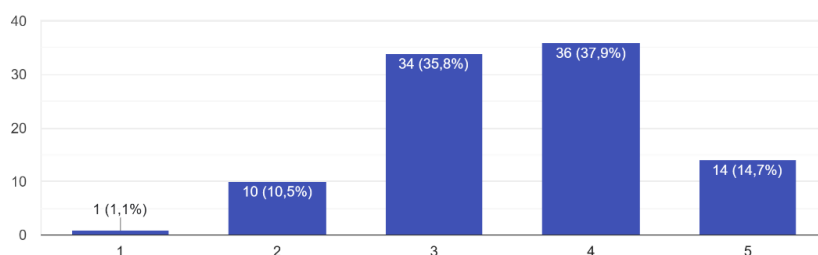


Fonte: Elaborado pelo autor

Na resposta ao tema da questão quatro, “dificuldades percebidas na utilização dos serviços digitais.”, mais de metade assinala “Nenhuma dificuldade” (46; 52,3%). Entre quem reporta obstáculos, dominam a dificuldade em encontrar o serviço (24; 27,3%) e a falta de clareza nas instruções (13; 14,8%), seguidas de falta de apoio/ajuda durante o processo (10; 11,4%), excesso de etapas/burocracia (7; 8%) e preocupações com a segurança (5; 5,7%). Registam-se ocorrências residuais em problemas de registo/login (3; 3,4%), falta de acesso a dispositivos (2; 2,3%), falta de competências digitais (1; 1,1%), uso de IA no processo (1; 1,1%) e outras menções pontuais (1; 1,1%).

Aquilo que podemos interpretar ao nível das dificuldades encontradas, é a existência de um padrão sugerindo que para a maioria, a experiência digital decorre sem fricção. No entanto, para as pessoas que enfrentam algumas dificuldades, referem que os principais pontos de complexidade concentram-se em encontrar o serviço que procura no portal (navegação/pesquisa) e compreensão, com falta de clareza nas instruções ou formulários. A literacia digital ou o acesso a equipamentos concentram um número de respostas baixo, demonstrando que o acesso às plataformas digitais, é hoje em dia, um não problema para a maioria das pessoas que já têm uma cultura digital mínima para aceder aos serviços online e acesso a equipamentos para o fazerem.

Figura 5 Gráfico de Barras: Facilidade de utilização dos serviços

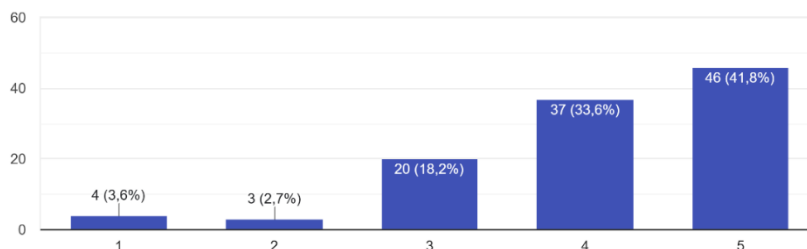


Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico da questão cinco, demonstra algumas dificuldades de utilização dos serviços online. Ainda que no gráfico anterior, 52,3% dos questionados tenham referido não sentirem nenhuma dificuldade na utilização dos serviços online, quando questionados de 1 a 5, (1 significa “Nada” e 5 significa “Muito”), as opiniões refletem que os mesmos, não são assim tão simples de utilização, sendo que 37,9% (36) das pessoas responderam com nota 4, e 35,8% (34) respondeu com nota 3.

Através deste gráfico é facilmente perceptível que os munícipes, consideram os serviços online acessíveis, ainda que, não totalmente fáceis de utilizar. Apenas 14,7% dos questionados deu nota máxima, enquanto que 10,5% atribui uma nota que demonstra dificuldades de utilização.

Figura 6 Gráfico de Barras: Comparação (tempo) serviços presenciais

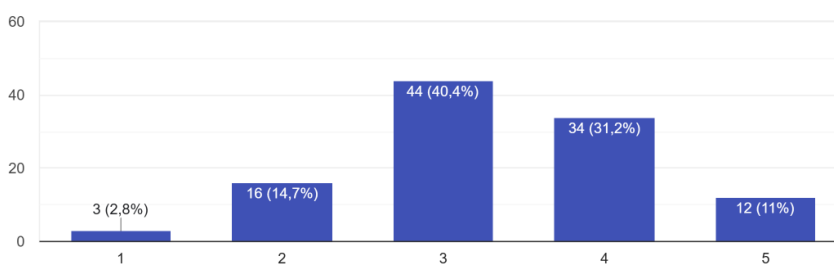


Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico acima, a opinião é tendencialmente positiva na resposta à questão da poupança de tempo em comparação com os serviços presenciais, sendo que, 75,4% dos munícipes, consideram que os serviços online poupam tempo em relação a uma deslocação ao município para o atendimento presencial.

Através deste gráfico, consigo retirar que as pessoas consideram os serviços online um meio facilitador no que respeita à poupança de tempo face aos serviços presenciais.

Figura 7 Gráfico de Barras: Clareza e atualização da informação



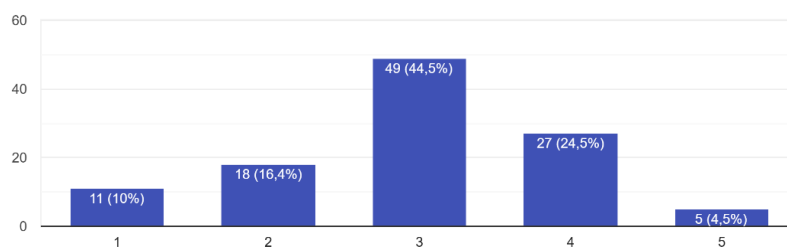
Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta dada neste gráfico, relativo à clareza e atualização da informação disponibilizada pela autarquia nos canais digitais, demonstra que os questionados consideram que não sendo uma informação totalmente clara e atual, é ainda assim merecedora de uma nota intermédia com tendência a percentagens mais positivas, sendo que, 40,4% (44) das pessoas atribuiu uma classificação de 3, e 31,2% (34) nota 4.

A nota máxima foi atribuída por 11% (12) dos questionados, ainda assim, é importante considerar que 17,5% (19) atribuem uma classificação negativa, reforçando a resposta dada na

questão 4, em que, 27,3% das pessoas consideram ter dificuldades em encontrar o serviço que procura online e 14,8% das pessoas referiu sentir dificuldade na clareza nas instruções ou formulários.

Figura 8 Gráfico de Barras: Promoção de formas de participação

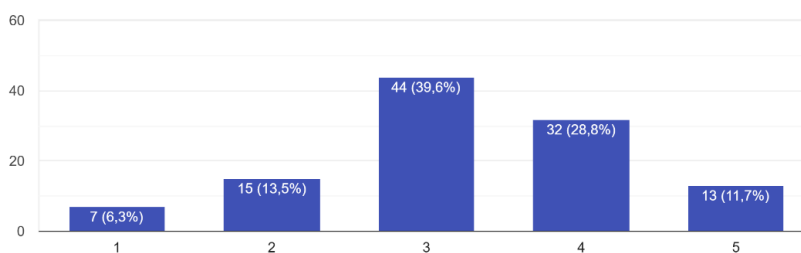


Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta dada neste gráfico, sobre a promoção de formas de participação digital pela Câmara, revela uma avaliação intermédia com sinal moderadamente positivo, considerando que a opção 3 concentra 44,5% (49) das respostas, seguindo-se a 4 com 24,5% (27). As avaliações positivas (4–5) totalizam 29,1% (32), ao passo que as negativas (1–2) somam 26,4% (29).

Em síntese, a participação digital é reconhecida mas ainda pouco consolidada, prevalecendo a avaliação 3 (44,5%), com o bloco positivo (4 e 5 - 29,1%) a superar por margem curta o negativo (1 e 2 - 26,4%). É perceptível na opinião das pessoas que existe uma necessidade de reforço de visibilidade e acessibilidade dos mecanismos participativos.

Figura 9 Gráfico de Barras: Aproximação dos cidadãos

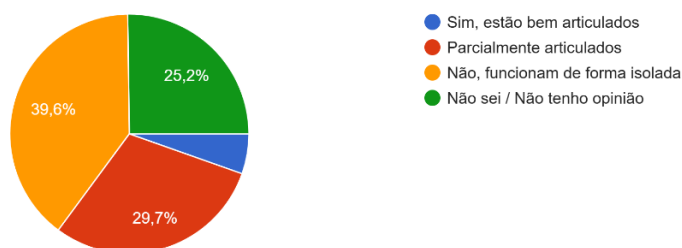


Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta dada neste gráfico, sobre se a digitalização aproximou os cidadãos da Câmara Municipal, apresenta uma avaliação intermédia com inclinação positiva: a opção 3 concentra 39,6% (44) das respostas, seguindo-se a 4 com 28,8% (32) e a 5 com 11,7% (13). As avaliações positivas (4–5) totalizam 40,5% (45), enquanto as negativas (1–2) somam 19,8% (22), mantendo um padrão semelhante ao do gráfico anterior.

Em síntese, a percepção de aproximação é reconhecida mas ainda não consolidada, confirmando a tendência do gráfico anterior, ou seja, predomina o nível 3, com uma maioria relativa em valores positivos.

Figura 10 Gráfico Circular: Articulação com outros serviços públicos

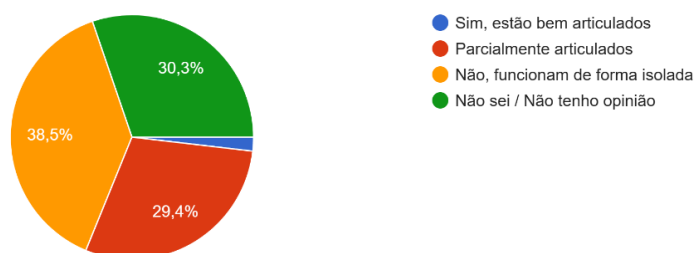


Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de compreender a percepção dos cidadãos relativo à articulação dos serviços do município com outros serviços públicos, indo de encontro ao tema da administração em rede, desenvolvi a questão número dez. Aqui a resposta dada evidencia uma percepção predominantemente crítica: “Não, funcionam de forma isolada” reúne 39,6% (44), seguindo-se “Parcialmente articulados” com 29,7% (33) e “Não sei/Não tenho opinião” com 25,2% (28). A opção “Sim, estão bem articulados” é residual com apenas 5,4% (6).

É observável neste gráfico, que prevalecem respostas que apontam uma fraca articulação e muita incerteza. Os questionados reconhecem efetivamente a necessidade de reforçar a integração efetiva e visível (p.ex., não pedir os mesmos dados, partilha automática entre entidades) e uma comunicação clara dessas ligações.

Figura 11 Gráfico Circular: Articulação com serviços de outras autarquias da região

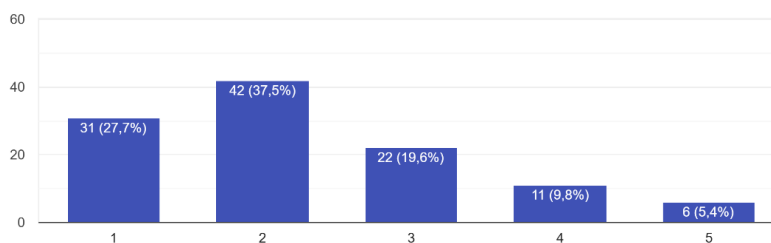


Fonte: Elaborado pelo autor

Neste gráfico, a resposta dada sobre a articulação dos serviços digitais do Município com outras autarquias/entidades da região, mostra uma distribuição concentrada na incerteza, onde a resposta “Não sei/Não tenho opinião” reúne 38,5% (42), seguindo-se “Não, funcionam de forma isolada” com 30,3% (33) e “Parcialmente articulados” com 29,4% (32). A opção “Sim, estão bem articulados” é residual com 1,8% (2).

Em síntese, o padrão contrasta parcialmente com o gráfico anterior: mantém-se uma percepção pouco favorável da articulação (o “Sim” continua residual), mas aqui cresce significativamente a incerteza.

Figura 12 Gráfico de Barras: Acessibilidade digital

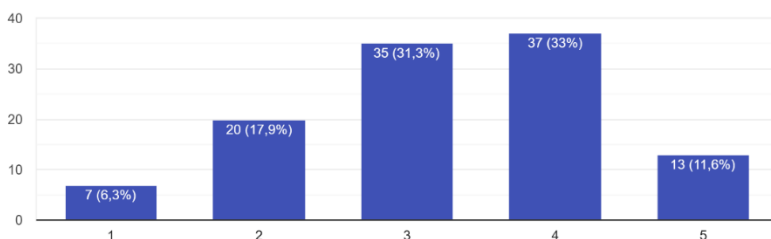


Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta dada neste gráfico, relativo à acessibilidade dos serviços digitais a todos os cidadãos (incluindo idosos e pessoas com menor literacia digital), revela uma avaliação tendencialmente negativa: 37,5% (42) atribuíram a classificação 2 e 27,7% (31) a nota 1; 19,6% (22) escolheram 3; as avaliações positivas são minoritárias, com 9,8% (11) em 4 e 5,4% (6) em 5.

Em síntese, prevalece a percepção de baixa acessibilidade, com o bloco negativo (1 e 2) a somar 65,2% (73), superando largamente o positivo (4 e 5) de 15,2% (17). Este resultado demonstra claramente que as pessoas rapidamente apoiariam medidas que assegurassem soluções inclusivas como a linguagem simples, percursos assistidos ou outras medidas que contribuíssem para a redução de barreiras.

Figura 13 Gráfico de Barras: Percepção de rapidez digital

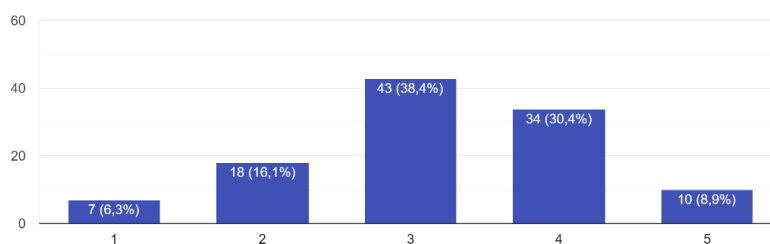


Fonte: Elaborado pelo autor

A resposta dada neste gráfico, sobre se graças à digitalização os serviços municipais estão mais rápidos, revela uma avaliação intermédia com tendência positiva sendo que a nota 4 concentra 33,0% (37) das respostas, seguindo-se a 3 com 31,3% (35) e a 5 com 11,6% (13). As avaliações negativas distribuem-se por 2 (17,9%; 20) e 1 (6,3%; 7).

Em síntese, a percepção de rapidez é globalmente favorável, com um bloco positivo (4 e 5 – 44,6%) a superar claramente o negativo (1 e 2 – 24,1%), mantendo-se um núcleo intermédio relevante (3 – 31,3%). Este resultado contrasta com o gráfico anterior (acessibilidade), sugerindo que, apesar da existência de barreiras de inclusão, quem usa os serviços online sente ganhos de rapidez, traduzindo-se num serviço que se torna mais ágil e prático para o utilizador.

Figura 14 Gráfico de barras: Transparência e confiança nos serviços municipais

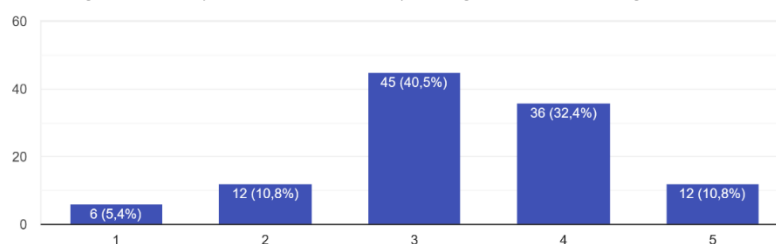


Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico acima, procura uma percepção dos cidadãos relativamente à questão da transparência e confiança nos serviços municipais. As respostas revelam uma avaliação intermédia com inclinação positiva, sendo que a classificação 3 reúne 38,4% (43) das respostas, seguindo-se a 4 com 30,4% (34) e a 5 com 8,9% (10). As avaliações positivas (4–5) totalizam 39,3% (44), enquanto as negativas (1–2) somam 22,3% (25).

A transparência e confiança é ligeiramente reconhecida, mas ainda não plenamente consolidada, indo ao encontro do padrão favorável observado no gráfico anterior (rapidez). Com este resultado é entendível que os questionados, sentem a necessidade de reforçar a visibilidade da informação, talvez através de estado dos pedidos, histórico e prazos, bem como a divulgação de dados e critérios de decisão.

Figura 15 Gráfico de Barras: Satisfação global serviços digitais



Fonte: Elaborado pelo autor

A última questão do questionário, procura analisar a reflexão global das opiniões dos munícipes relativamente aos serviços digitais da Câmara Municipal. Neste sentido, os resultados demonstrados no gráfico acima, traduzem uma satisfação mediana com ascendência

a positiva, com 40,5% dos questionados a avaliar globalmente os serviços com um 3, 32,4% com um 4, e 10,8% as pessoas que consideram estar muito satisfeitos.

Estes resultados permitem-me concluir que os munícipes que na sua grande maioria utilizam com frequência os serviços online do município, consideram os mesmos positivos, ainda que careçam de melhorias. Persiste, ainda, margem de melhoria para converter respostas neutras em positivas, através de ganhos consistentes em clareza, simplicidade de percursos e apoio ao utilizador.

### **5.1.1 Análise Global do Questionários**

A avaliação global dos 15 gráficos mostra que a maioria já utiliza os serviços online (75,7%) e, entre estes, fá-lo sobretudo ocasionalmente (57%). No uso concreto, destaca-se a consulta de concursos e recrutamento (59,1%), seguida de inscrições em educação (31,8%), submissão de requerimentos (30,7%) e inscrição em atividades/eventos (29,5%); plantas de localização e editais ficam nos 26,1%, e livro de reclamações sem registos. Em dificuldades, 52,3% não referem obstáculos, mas persistem dificuldades em encontrar o serviço nas plataformas online (27,3%) e clareza das instruções (14,8%). Os indicadores de experiência apresentam padrão intermédio com inclinação positiva: usabilidade (4–5=52,6%), poupança de tempo (4–5=75,4%), clareza/atualização da informação (3=40,4%; 4–5=42,2%), participação digital (3=44,5%; 4–5=29,1%) e proximidade à Câmara (3=39,6%; 4–5=40,5%). A articulação interinstitucional é o ponto mais frágil: com outros serviços públicos predomina o “não/isolado” (39,6%) e o “parcial” (29,7%), e com outras autarquias/entidades da região cresce a incerteza (“não sei” 38,5%) e o “não” 30,3%, com “sim” residual ( $\leq$ 5,4%). A acessibilidade para todos é percecionada como baixa (1–2=65,2%). Por fim, rapidez (4–5=44,6%), transparência/confiança (4–5=39,3%) e satisfação global (3=40,5%; 4–5=43,2%) mantêm a mesma lógica intermédia com sinal positivo.

Em síntese, a digitalização municipal é valorizada sobretudo pelos ganhos de tempo e pela usabilidade, com satisfação global tendente ao positivo, mas ainda pouco consolidada em participação, proximidade e qualidade editorial consistente; os pontos críticos estão na acessibilidade inclusiva e na articulação entre entidades.

## **6. Conclusões e Recomendações**

### **6.1. Principais Conclusões**

Iniciei a presente investigação com um objetivo claro: compreender e analisar barreiras múltiplas vezes alvo de críticas quando abordamos temas como a transparência, agilização e desburocratização de processos, rapidez, eficiência e participação/inclusão da comunidade. Debrucei-me aprofundadamente na importância crescente da transformação digital na modernização da Administração Pública, especialmente ao nível local e em como essa transformação promove modelos de administração em rede.

Este trabalho de dissertação procurou analisar um organismo que tendencialmente tende a funcionar em rede por vias de uma digitalização amplamente difundida nos múltiplos serviços e canais da administração pública, mas que ainda enfrenta barreiras que dificultam o processo. Posso referir que esta dissertação nasceu com um propósito inequívoco: medir e compreender, com rigor e sentido prático, as barreiras e os ganhos da digitalização municipal enquanto infraestrutura de administração em rede.

Os dados analisados no decorrer deste estudo permitiram-me adquirir com fundamento, um conhecimento aprofundado da temática principalmente no seio da administração local, com o objeto de estudo incidindo na Câmara Municipal da Lourinhã. Aqui, a leitura de documentos e autores relevantes na área da administração pública, administração pública local, administração em rede e digitalização, bem como a análise de documentos pertinentes ao estudo, assim como as entrevistas a personalidade diretamente envolvidas nos processos, permitiram-me sustentar a presente investigação e retirar conclusões que agora exponho.

O retrato final desta dissertação é nítido: há valor público já mensurável, mas subsistem bloqueios estruturais que impedem a passagem para uma administração em rede plenamente funcional.

Ao analisar com detalhe as entrevistas e os questionários é perceptível que certos dados convergem, embora haja alguma contradição em certos pontos. A rapidez e memória institucional, são dois pontos abordados nas entrevistas nas quais apresentam inclusive dados concretos (aproximadamente 135.000 registos e 14.200 imagens geradas para a memória institucional), que segundo as fontes permitem responder à distância a inúmeros pedidos, gerando ganhos claros ao nível do arquivo e/ou gestão documental. Aqui, a digitalização de

documentos procura gerar uma maior agilização e rapidez de processos. Quando comparado com os questionários, embora aqui a questão seja mais abrangente, as percepções dos munícipes confirmam que a rapidez do uso dos serviços online é globalmente favorável (4-5 = 44,6%).

Ao nível do primeiro contacto com o utente, o município tem como estratégia, tornar esse primeiro contacto feito a partir das plataformas digitais, como algo simples, com foco na regra dos “três cliques” e tecnologias assistidas como o chatbot. Neste capítulo, existe um claro trabalho a desenvolver no sentido de melhorar a clareza e o acesso à informação pretendida, isto porque, segundo a opinião dos munícipes, algumas das dificuldades no uso dos serviços online prende-se com a dificuldade em encontrar o serviço desejado, bem como falta de clareza nas instruções.

A transparência e participação dos cidadãos foi outro dos temas amplamente abordados, sendo atribuído como exemplo o OP. Internamente, OP e consultas são vistos como fundamentais, embora reconheça-se, a baixa adesão e a “aversão” a sites institucionais. Os questionários acompanham esta percepção, permitindo-me concluir que a participação fica no intermédio (3=44,5%; 4-5=29,1%), ainda que a transparência/confiança seja positiva, mas não consolidada. O resultado disto é uma intenção forte da parte do município, mas com um efeito percebido moderado.

A interoperabilidade é vista como fundamental para o funcionar de uma administração em rede, aqui, o discurso técnico salientou avanços significativos ao nível internos entre serviços com a utilização de múltiplas plataformas que partilham dados e documentos de forma cotidiana, acelerando fases instrutórias e decisórias. Contudo são apontadas falhas reconhecendo-se que a interoperabilidade não é ainda plena. Do lado político e técnico, reconhece-se a ausência de uma “plataforma única” e a coexistência de software livre e proprietário que nem sempre se interligam entre si, obrigando a passagens manuais e integrações ponto-a-ponto, referido em entrevista, como “inferno de integrações”. Em termos práticos, isto significa que, apesar do circuito interno estar mais estruturado (documentos, processos, RH, suporte), persistem fricções quando é preciso encadear aplicações ou reutilizar dados no fluxo completo (por exemplo, do urbanismo para outros domínios), o que fragiliza a visão “fim-a-fim” que a administração em rede exige.

Apesar de não ter sido apontado como uma falha diretamente relacionada com a digitalização, a falta de comunicação entre serviços internos, mantém-se como um entrave organizacional, pois traduz-se em avisos tardios, fechados ou registos de processos incompletos

gerando problemas de rastreabilidade e atrasos na resposta. Aqui medidas como por exemplo, uma maior formação digital e mecanismos de sincronização seriam uma mais valia para os serviços, pois, mesmo com digitalização, se não houver sincronização, integração, comunicação, irão persistir problemas que afetarão a digitalização como valor público.

Já a interoperabilidade externa com outras entidades e administração central, é vista como um ponto crítico. O discurso técnico refere não haver uma eficaz interoperabilidade, afirmando haver um registo de duplicados. O inquérito espelha o problema: articulação fraca com outros serviços (“não/isolado” 39,6%; “parcial” 29,7%; “sim” 5,4%) e, à escala regional, incerteza elevada (“não sei” 38,5%; “não” 30,3%; “sim” 1,8%). Aqui há plena convergência entre perceção interna e externa.

As evidências retiradas ao longo da investigação permitem-nos chegar ao ponto de retirar algumas conclusões pertinentes para o estudo em questão. O caminho traçado pela administração pública em geral e neste caso, a administração pública local, mostram que o caminho da digitalização continua a ser traçado, com vista a uma administração moderna, acessível, inclusiva, transparente e eficaz. É preciso compreender no entanto, que todos estes projetos, toda esta transformação, é complexa e que apresenta barreiras que se apresentam como um desafio à complexa mudança organizacional. Mais do que apenas a implementação do digital, no seio das organizações, é essencial haver uma simplificação de processos e procedimentos administrativos, pois a digitalização, pode permitir uma maior automatização e facilidade/rapidez ao nível dos trâmites internos e externos, mas persistirá sempre barreiras impostas por uma excessiva burocracia. A aposta continua em formação, em sistemas de organização interna que privilegiem a sincronização e integração são pontos igualmente importantes para a implementação de uma administração em rede que se traduza em valor real para a organização pública e para os seus municípios.

De forma sucinta, em termos de coerência interna, entrevistas e inquérito convergem em três frentes: ganhos de rapidez e eficiência; participação/transparência valorizadas mas ainda insuficientes; interoperabilidade fraca como travão estrutural. Divergem, porém, em dois pontos sensíveis: a qualidade da experiência no front-office, em que a ambição interna (três cliques, traduções, pesquisas assistidas) não é ainda sentida por uma parte relevante dos utilizadores; e a acessibilidade inclusiva, que permanece negativa na perceção pública. Estes últimos pontos são um alerta que deve efetivamente reordenar prioridades.

Em suma, a digitalização na Câmara Municipal da Lourinhã já entrega valor (tempo, previsibilidade, alguma transparência) e a satisfação global tende ao positivo, pese embora, a rede só ganhe maturidade quando o que está desenhado (usabilidade, participação, interoperabilidade) for percebido e vivido pelo cidadão; quando os dados fluírem entre entidades como a teoria exige; e quando houver uma eficaz interoperabilidade dentro da própria organização pública quer seja central ou local. Até lá, não basta digitalizar: é preciso integrar, simplificar, incluir e simplificar processos.

## **6.2. Sugestões para Investigação Futura**

O presente trabalho abre várias pistas que valem a pena seguir em investigações futuras. A primeira passa por olhar para o primeiro contacto digital entre o cidadão e o município como um momento crítico e repetível. Seria interessante poder acompanhar esse momento ao longo de vários meses, testando com utilizadores reais o que funciona bem e menos bem.

Ao nível da inclusão seria interessante aplicar auditorias periódicas de acessibilidade, feitas com pessoas idosas ou com menor literacia digital.

Outra linha de trabalho é analisar o tramite dos processos internos para perceber, como os dados e a informação circulam entre serviços. Aqui, estudos de percurso podem revelar onde se perde tempo, onde se duplicam registos e onde as aplicações não se interligam. Seria interessante mapear esta realidade com múltiplos indicadores pertinentes.

Também faz falta olhar para fora. A investigação pode testar, em pequena escala, a articulação por exemplo, com juntas de freguesia, Administração Central e outras entidades públicas ou privadas. Por exemplo, validações automáticas ou licenças com menos passos e medição do tempo de resposta, número de submissões repetidas, satisfação do cidadão, entre outras.

É importante olhar para o futuro, e nesse prisma vale ainda estudar, onde é que a IA acrescenta valor (apoio ao preenchimento, atendimento, triagem) e onde introduz ruído; o que interessa aqui é medir qualidade, confiança e segurança.

Por fim, faz sentido quantificar o valor público gerado pela administração em rede, ou seja, efetuar estudos relacionados com as estimativas de tempo e deslocações evitadas para cidadãos e colaboradores, e até impactos ambientais de menos viagens.

Em suma, a próxima etapa da investigação pode seguir diversos caminhos, seja na ótica do utilizador/cidadão, seja na ótica da qualidade de trabalho internamente dentro das organizações ou até mesmo o impacto da digitalização na administração em rede com foco nas questões de carácter ambiental. Na minha opinião o caminho é longo e abre espaço a muitas investigações. O importante é cada uma delas contribuir para uma evolução positiva dos serviços da administração pública, pois não queremos apenas uma administração pública tecnológica, mas sim inclusiva, transparente e benéfica tanto para os cidadãos como para os trabalhadores.

## Bibliografia

Cardoso, G. (2006). *A sociedade em rede: Do conhecimento à acção política*. Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Comissão Europeia. (2017). *European Interoperability Framework – Implementation Strategy (COM(2017) 134 final)*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017DC0134>

Comissão Europeia. (2022). *eGovernment Benchmark 2022: Insight report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2759/488218>

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2006). *Digital-era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.

European Interoperability Framework. (2017). *New European Interoperability Framework: Promoting seamless services and data flows for European public administrations*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2799/78681>

Gil-Garcia, J. R. (2012). *Enacting electronic government success: An integrative study of government-wide websites, organizational capabilities, and institutions*. Springer.

Hooghe, L., & Marks, G. (2003). *Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance*. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>

Leitão, J. F. (2018). *Modernização administrativa e gestão da qualidade*. Edições Colibri.

Meijer, A. J. (2015). *E-governance innovation: Barriers and strategies*. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>

Meijer, A. J. (2018). *Transparency as an element of good governance in the digital era*. *Information Polity*, 23(3), 291–302. <https://doi.org/10.3233/IP-180067>

Meijer, A. J., Lips, M., & Chen, K. (2019). *Open governance: A new paradigm for understanding urban governance in an information age*. *Frontiers in Sustainable Cities*, 1, 3. <https://doi.org/10.3389/frsc.2019.00003>

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). *The democratic anchorage of governance networks*. *Scandinavian Political Studies*, 28(3), 195–218. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x>

Sørensen, E. (2006). *Metagovernance: The changing role of politicians in processes of democratic governance*. *American Review of Public Administration*, 36(1), 98–114. <https://doi.org/10.1177/0275074005282584>

Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2007). *Theories of democratic network governance*. Palgrave Macmillan.

Tavares, A. F. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Tavares, A. F. (2022). *Governo local e administração autárquica*. Edições Sílabo.

van Dijk, J. (2020). *The network society (4th ed.)*. Sage.

# ANEXO A - QUESTIONÁRIO

## Questionário aos Municípios da Lourinhã

Caro(a) participante,

Este questionário insere-se numa investigação académica de mestrado em Administração Pública no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, cujo objetivo é analisar o impacto da digitalização na modernização dos serviços públicos e na promoção de uma administração em rede no Município da Lourinhã.

A sua participação é fundamental para compreender de que forma os cidadãos percecionam os serviços digitais municipais, os seus benefícios e as áreas a melhorar.

O questionário é anónimo, os dados recolhidos destinam-se apenas a fins científicos e não existirão respostas certas ou erradas — apenas a sua opinião pessoal.  
O tempo de resposta estimado é de 5 a 8 minutos.

***Muito obrigado pela sua colaboração!***

### Parte A – Utilização dos serviços digitais

1. Já utilizou serviços online da Câmara Municipal da Lourinhã (ex.: submissão de requerimentos, consultas de processos, emissão de certidões)?

Sim  Não

2. Se respondeu “Sim”, indique quais utilizou (pode selecionar mais do que uma opção):

Submissão de requerimentos

Consultas de processos

Emissão de certidões/documentos

Orçamento Participativo

Outros: \_\_\_\_\_

### Parte B – Grau de Digitalização

(Responda numa escala de 1 a 5, onde 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente)

3. Os serviços digitais disponíveis são fáceis de utilizar.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Os serviços online poupam tempo em comparação com os presenciais.

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

5. A informação disponibilizada pela autarquia em canais digitais (site, plataformas) é clara e atualizada.

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

#### Parte C – Administração em Rede e Participação

6. A Câmara promove formas de participação digital que me permitem dar opinião (ex.: orçamentos participativos, consultas públicas online).

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

7. A digitalização aproximou os cidadãos da Câmara Municipal.

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

8. Os serviços digitais do município articulam-se bem com outras entidades públicas (ex.: finanças, juntas, segurança social).

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

#### Parte D – Resultados e Satisfação

9. Graças à digitalização, os serviços municipais estão mais rápidos.

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

10. A digitalização aumentou a transparência e a confiança nos serviços municipais.

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

11. Estou globalmente satisfeito com os serviços digitais da Câmara Municipal.

1                      2                      3                      4                      5  
[   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]                      [   ]

Parte E – Questões Abertas

12. Que melhorias gostaria de ver nos serviços digitais da Câmara Municipal da Lourinhã?

---

---

13. Partilhe uma experiência positiva ou negativa que tenha tido com os serviços digitais municipais.

---

---

**Agradeço muito a sua colaboração.**

As respostas serão analisadas de forma agregada e pretendem contribuir para a elaboração de recomendações que possam melhorar os serviços digitais prestados à comunidade.



## ANEXO B – MENSAGEM DE E-MAIL DO QUESTIONÁRIO

Caras e caros Municípes,

No âmbito da minha dissertação de mestrado (ISCTE), com o tema “A Digitalização como Impulsionadora de uma Administração em Rede: Caminho para uma Governação Pública Colaborativa”, venho solicitar a vossa colaboração no preenchimento de um questionário anónimo dirigido aos colaboradores do Município da Lourinhã (também municípes). O objetivo é recolher perceções e experiências que contribuam para este estudo.

- Duração: ~ 5–8 minutos
- Prazo de resposta: 26 de setembro de 2025
- Aceder ao questionário:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefb2BiDtIUCTVOUiw3kvr7r\\_BPVff8UUrr0cCEoFKTKe1TRg/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefb2BiDtIUCTVOUiw3kvr7r_BPVff8UUrr0cCEoFKTKe1TRg/viewform?usp=header)

Privacidade e tratamento de dados

A participação é voluntária e anónima; as respostas serão analisadas apenas de forma agregada e exclusivamente para fins académicos, em conformidade com o RGPD e as orientações do ISCTE.

Desde já, agradeço muito a vossa participação. Caso tenham dúvidas ou dificuldades técnicas, estou totalmente disponível.

Com os melhores cumprimentos,

Pedro Correia,

[pfrcal@iscte-iul.pt](mailto:pfrcal@iscte-iul.pt)

Aluno de Mestrado em Administração Pública



## ANEXO C – GUIÃO DA ENTREVISTA (A)

Entrevista no âmbito da dissertação de mestrado «A Digitalização como Impulsionadora de uma Administração em Rede: Caminho para uma Governação Pública Colaborativa», ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Será identificado pelo **nome** e **função/entidade** na dissertação. Mediante consentimento, a conversa será **gravada** exclusivamente para garantir a precisão da transcrição. Os dados serão utilizados **apenas para fins académicos**, em conformidade com o **RGPD**.

**Duração prevista:** [30–45 min] · **Contacto:** pedro\_rasteiro@iscte-iul.pt

### Introdução (contextualização)

- Pode indicar a sua função atual e há quanto tempo exerce funções na autarquia?
  - Qual tem sido o seu envolvimento direto ou indireto com projetos de digitalização?
  - Como descreve a evolução da digitalização na autarquia desde que iniciou funções?
  - Considera que a autarquia está mais avançada, alinhada ou atrasada face a outras da mesma dimensão?
- 

### Dimensão 1 – Grau de Digitalização dos Processos Administrativos

- Quais são, atualmente, os principais serviços municipais disponíveis online?
    - Existem serviços que considera prioritário digitalizar e que ainda não estão disponíveis?
  - Tem conhecimento de dificuldades ou barreiras que os cidadãos encontram ao usar os serviços digitais?
  - De que forma a digitalização tem contribuído para reduzir tempo e burocracia interna? Pode partilhar exemplos concretos?
  - Como avalia a interoperabilidade entre os sistemas internos da Câmara e os sistemas de outras entidades (ex.: iAP, Balcão do Empreendedor)?
    - Que limitações ou constrangimentos identifica nesta interoperabilidade?
- 

### Dimensão 2 – Administração em Rede

- Existem mecanismos ou projetos de colaboração digital entre a autarquia e outras entidades (ex.: OesteCIM, juntas de freguesia, associações locais)?
  - Que resultados práticos ou impactos retirou dessa colaboração?
- Até que ponto considera que a digitalização tem promovido a partilha de informação entre departamentos internos da autarquia?

- Que iniciativas de participação digital (ex.: orçamentos participativos, consultas públicas online, plataformas colaborativas), considera mais eficazes no envolvimento dos cidadãos? Porquê?
  - Quais os principais fatores que facilitam ou dificultam a cooperação digital com outras organizações?
- 

### **Dimensão 3 – Benefícios e Resultados da Digitalização**

- Quais considera serem os principais benefícios da digitalização para a autarquia (eficiência, transparência, satisfação dos cidadãos, outros)? Pode partilhar exemplos?
- Que limitações ou dificuldades têm sentido na implementação da digitalização (resistência interna, falta de recursos, necessidade de formação, outros)?
- Considera que os colaboradores dispõem das competências digitais necessárias? Que tipo de formação seria prioritário?
- Que mudanças culturais ou organizacionais considera essenciais para tornar a digitalização mais eficaz e sustentável?
- Se tivesse de recomendar uma prioridade estratégica para os próximos anos, qual seria e porquê?
  - Que impacto espera que essa prioridade tenha para a autarquia e para os cidadãos?
- Como imagina a autarquia digital daqui a 10 anos? E quais considera serem os principais obstáculos para lá chegar?

Muito obrigado pela colaboração!

## ANEXO D – GUIÃO DA ENTREVISTA (B)

Entrevista no âmbito da dissertação de mestrado «A Digitalização como Impulsionadora de uma Administração em Rede: Caminho para uma Governação Pública Colaborativa», ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Será identificado pelo **nome** e **função/entidade** na dissertação. Mediante consentimento, a conversa será **gravada** exclusivamente para garantir a precisão da transcrição. Os dados serão utilizados **apenas para fins académicos**, em conformidade com o **RGPD**.

**Duração prevista:** [30–45 min] · **Contacto:** pedro\_rasteiro@iscte-iul.pt

Questões:

- Pode indicar a sua função atual e há quanto tempo exerce funções na autarquia?
- Como descreve a evolução da digitalização na autarquia desde que iniciou funções?
- Descreva, como um pedido típico entra, é tratado e sai (do balcão à decisão).
- O que a digitalização simplificou e o que complicou no atendimento e backoffice?
- Interoperabilidade, onde é que os sistemas falam entre si e onde não falam? Dê um exemplo recente de integração ou de falha.

Muito obrigado pela colaboração!



## **ANEXO E – RESPOSTAS ENTREVISTA (VEREADOR JOÃO SERRA)**

- O objetivo do estudo tem a ver com a digitalização e a implementação de uma administração em rede, ou seja, a nível dentro do próprio organismo, da Câmara Municipal, entre os vários departamentos, portanto é que há aqui toda uma administração que funciona como uma rede, e entre vários organismos públicos, tanto a Administração Central como a Administração Local, ou entre associações de freguesias, ou entre a Câmara Municipal e freguesias, e o objetivo do estudo passa por aí, até que ponto é que a digitalização realmente ajuda neste processo, na interoperabilidade dos serviços, e é esse que eu quero avaliar. E as perguntas? Eu dividi aqui em três grupos, aqui esta é só uma parte de contextualização, e aqui é que começa realmente a desdobrar aqui os assuntos mais importantes.
- Pode indicar a sua função atual, e há quanto tempo exerce funções aqui na Autarquia?

**R:** Ok. Bem, então, Pedro, para que conste aí nos teus registos para a memória futura, chamo-me João José da Silva Serra, sou vereador aqui da Câmara Municipal há 8 anos, entrei em 2017, 17-21, e agora fiz o 21-25. Tenho da minha parte aquilo que são as delegações competências da parte do senhor presidente, aquilo que é a modernização administrativa, onde se enquadra o teu objeto de estudo.

- Portanto, aqui já responde um bocadinho, mas qual tem sido o seu envolvimento, direto ou indireto, com projetos de digitalização?

**R:** Eu aqui, diretamente, nos últimos anos, tenho que passar para alguns. Se nós pensarmos dentro daquilo que é a porta de entrada na Câmara Municipal e a ligação ao cidadão, tudo o que tem a ver com o site autárquico e todas as plataformas que estejam ligadas às entidades que estão lá fora, seja na startup, seja com as empresas, seja com o IIEFP, porque também temos essas interações, e aqui o Pedro estava-me a dizer que tem que ver essas interações todas, seja com o IIEFP, seja com a startup, seja com... Estava aqui a tentar ver com o município, essas aí foram logo as primeiras que se mexeram. Depois entrei no mundo do urbanismo, que é aquilo

que mais interações cria depois a nível da Câmara Municipal, e aquela também tem a maior componente financeira. Já estamos com esse processo desde 2019 e tentado, com constantes atropelamentos, até que agora ficou parado, porque há uma diretriz do Governo em que a submissão toda que nós fazemos dos processos tinha que parar porque o Governo vai disponibilizar essa plataforma e nós não é que deixamos cair, mas paramos aquilo que era a digitalização com as entidades externas. A nível da educação, estou a lembrar-me do SIGA. O SIGA também é uma plataforma que tem que interagir muito com as famílias e com a questão das compras, das refeições, de tudo o que é no mundo escolar e por isso também temos esta parte. Com a OesteCim temos feito muito o trabalho a outro nível, também das startups, da divulgação dos impostos. Tudo o que diz respeito à nossa vida autárquica. Estou-te aqui a dar exemplos de... por exemplo, com essa CCDR. A Incentro se tu fores ver, vai ter lá todos os indicadores dos 100 municípios da região do centro, onde a Câmara Municipal também faz lá os seus inputs. Diz a DRAMA, o IRS, quais são os lotes que estão disponíveis, onde é que estão os lotes industriais, as áreas industriais. Isso também, portanto, para os empresários.

- Estes são dois exemplos da administração em rede,

R: Nós temos aqui em múltiplos a DGAL. Somos obrigados, literalmente, a carregar bases de dados todos os meses com a DGAL. Depois, a nível da transparência com o Tribunal de Contas, a informação toda. O próprio site, temos o índice de transparência e tem essa componente. Os orçamentos participativos. Nós estamos, desde a primeira hora, quase com os orçamentos participativos. Já tivemos uma ferramenta também da transparência do nosso orçamento municipal. Ou seja, tudo o que eram as nossas medidas, que eu gostava que voltássemos a ter, elas fossem mensuradas e fossem disponibilizadas ao público para saberem como é que elas estão a ser executadas e qual é que é a taxa de execução que nós temos do nosso site autárquico. Mais exemplos. Falei-te do IEFP, mas isso tem a ver com as interações que nós temos com o IEFP por causa da colocação de pessoas em termos de emprego. E temos essa relação direta com eles e por isso também fazemos aqui interoperacionalidade entre todos. E temos um, que para mim é...

Ou seja, nós temos aqui muitos links que interagimos. E depois tenho, porque eu sei qual é que é o... Tenho 640 pessoas desempregadas, qual é que é... Quase que são as pessoas que estão desse lado, nós chamamo-las, se vier uma entidade... Estou aqui só a explicar-te como é que isso funciona. Se tu tiveres uma empresa e quiseres recrutar pessoas, eu posso-te ajudar a

selecionar as pessoas desse lado. Posso-te ajudar a promover a ação junto do IEFP centralmente e rapidamente fazer essa ligação com o IEFP.

Nós temos um contrato, temos um contrato com eles. E nesse contrato somos a linha avançada do IEFP no território. Em vez das pessoas irem a Torres Vedras ou à segurança social, no caso, o IEFP delegou-nos essa competência. E nós fazemos esse apoio direto aqui no território. Recebemos os desempregados.

Mas há um projeto também que queria dizer aí, que para mim tem... Mais dois projetos, para dizer que temos aqui várias situações, temos feito um na área da educação, feito outro na área do urbanismo, feito outro na área direta com o cidadão, que são os sites e tudo, que é a acessibilidade hoje em dia que nós estamos a melhorar nesse aspecto. Deito o IEFP nessa parte. O GAE (Gabinete de Apoio ao Empresário), também temos aqui uma função de imigrantes quando eles retornam, também os ajudamos, e temos essa plataforma que faz essa ligação toda. Temos a Startup, que nos liga ao mundo empresarial, empreendedorismo. Temos aqui... Depois temos os outros que não são tão diretos, mas que temos as ferramentas do turismo, ou mesmo aqui das empresas, que já conseguimos, que é uma “*mail list*”, são páginas amarelas, onde nós temos links para todas as empresas que estão no espaço do município. Apesar de serem 4 mil, nós temos ali 300 a 400, para as pessoas poderem escolher o que é que têm. Depois há duas que eu gostava também de dizer. Com a CimOeste temos uma, que é aquilo que o Presidente refere várias vezes, que tem a ver com o sermos uma Smart City, e temos aqui muitos referenciais, seja da luz, da promoção de água, dos lixos, tudo isso é disponibilizado nessa plataforma e depois é devolvido, e há de ser devolvido ao cidadão para consulta, quer para as empresas, quer para o cidadão ir percebendo como é que está o nosso desempenho, nesta, sei lá, por exemplo, posso dizer que nós temos há anos já o referencial de trânsito, tráfego desde as horas, à frequência, aos engarrafamentos, e isso é tudo mais mensurado, para termos mais informação e podermos tomar uma boa decisão.

Depois um projeto que me tem dado gosto em fazer, foi um do arquivo, que provavelmente o João (Coordenador da Modernização Administrativa) já falou, temos lá uma “super” máquina que faz coisas fantásticas, ao nível da digitalização do arquivo, porque o arquivo é vivo, nunca é morto, as pessoas têm sempre a ideia que ele é morto, mas não, o arquivo é vivo, e há muitas informações que se não forem tão necessárias agora, daqui a uns anos, vamos fazer parte da história, quando morrermos, e então aí as pessoas vão fazer rastreabilidade, e vão ver as verdades, e vão ver, analisar tudo o que nós fizemos, e depois vão poder ditar se nós estávamos

bem ou não estávamos muito bem. Agora é a minha opinião, mas depois é factual, depois passa a ser factual e passa a ser comparativa. E o último que me deixa contente de fazer, é uma plataforma de gestão do património, nós estamos a fazer a carta arqueológica do município, e temos essa plataforma onde somos os guardiões da informação, e queremos que todas as associações, em vez de estarem a terem uma licença, terem um servidor, terem uma comandância da segurança, são nós que a disponibilizamos, eles carregam os dados, ficam partilhados o que eles entenderam com o cidadão, ficam guardados todas as citações deles, mais uma Santa Casa da Misericórdia, que ainda não integrou esse projeto, mas o Museu já está integrado, e temos aqui uma componente histórica, uma componente natural, temos a Zambujeira que tem uma base de material com todas as vivências das pessoas, e tudo o que é a história viva das pessoas, que depois daqui a uns anos vai se perder, mas fica o digital para nós, tenho a carta arqueológica, que fica lá tudo mensurado, e isto depois, quando tudo se ligar, vai dar uma história completamente diferente.

A Câmara Aquilo que faz é... tem o servidor, tem a redundância, que é no caso de haver uma questão no servidor, tem a redundância, não sei se tu conheces, ali na biblioteca, temos lá um outro servidor, porque se aqui cair, passada meia hora ou uma hora, tenho a informação toda, perco aquela informação das duas ou três horas em que não fiz o backup, mas tenho depois todo o outro lado, salvaguardado. O que vai permitir é que a Câmara Municipal é uma instituição que vai perdurar no tempo, as outras podem perdurar ou não, e o que vou fazer é guardar a informação deles. Quando houver upgrades, eu tenho mais capacidade em fazer esses upgrades, quando houver licenças, eu só pago uma, que é a minha, que é de todos, todos utilizam aquela plataforma, mas eu guardo os dados, não sou o senhor dos dados, porque temos aqui a questão do RGPD, eles só estão a utilizar o nosso hardware, o servidor, a licença, pois isto funciona tudo online, mas no final, daqui a 10, 20, 30 anos, somos nós, temos essa informação, não há discos perdidos, não há servidores perdidos, é a Câmara Municipal que detém isso, foi um caminho que temos estado a fazer. Queremos ver também se integramos a Santa Casa da Misericórdia, porque tem aqui muita informação, só nesse projeto participativo, no arquivo, fizeram-se qualquer coisa como 32 mil digitalizações para o bem público, e isso é significativo para a história da Lourinhã.

- Então, sim, foi bastante informação e bastante bons exemplos aqui do que é a organização em rede e a digitalização, sem dúvida. Portanto, aqui já respondeu um pouco a esta questão, mas eu volto aqui a frisar, que é como descreve a evolução da digitalização na autarquia, desde que iniciou as funções em 2017.

**R:** Todos os processos que eu te dei, ou que mencionei atrás, foram todos iniciados por mim. O João Filipe (Coordenador da Modernização Administrativa, tinha iniciado o processo do arquivo, mas não tinha a máquina ainda, já foi comigo. Por isso, todos os que te mencionei atrás... Toda esta transição para a digitalização... são todos do meu tempo, por isso, estou muito à vontade. Não fiz a revolução, mas estou dentro do processo da revolução digital. Já havia muito trabalho feito atrás, mas estamos no processo. O processo da digitalização não é fácil.

- Então, considera que a autarquia está mais avançada, alinhada ou atrasada face a outras da mesma dimensão?

**R:** Eu acho que aqui... Eu diria que temos as três situações, para ser honesto, se não estava a ser desonesto contigo. Eu acho que nós estamos muito avançados, por exemplo, naquela questão do património. Eu conheço poucas que fizeram isso. Eu sou capaz de ser das primeiras a dizer que nós somos as guardiões das memórias e nós vamos trabalhar em rede com todas as associações no município que querem trabalhar connosco e nós vamos partilhar aqui plataformas. Isso aqui claramente dictou avançadíssimo. Ou até na linha da Smart Cities, com os referenciais, ou mesmo até na questão do arquivo, que às vezes pensamos que não, mas a máquina e o software que nós temos é brutal porque tem capacidade impressionantes, além da fotografia, pois permite que aquilo seja integrado quase logo pelos arquitetos como ficheiros para serem lidos por outros softwares, por isso estamos na linha da frente. Só com esses dois, ou com essas três que eu te disse, estamos claramente na linha da frente. A Smart Cities, o arquivo digital e depois a questão mesmo do património, nós estamos na linha da frente. Depois estamos alinhados com aquilo que é os princípios do Estado, que é... Alinhamos com aquilo que é o centro, e o centro é sempre o Estado, o Estado faz disso quando temos o Balcão do Cidadão, a digitalização também passa por ai, e quando temos as outras ferramentas que eles nos pedem para tentarmos ser mais eficientes, ou seja, com menos fazemos mais, e mais eficazes, que é dada a resposta concreta, aquilo que é a resposta que nós queremos ao Cidadão, que é quase um monumento, que as pessoas querem com um clique fazer a sua prova, e nós temos que provar que somos capazes de, num clique, isso é quase impossível, mas o caminho faz-se com isso, e temos algumas, não te disse, até me esqueci, queremos fazer boots também já, com respostas da inteligência artificial, estamos a trabalhar nisso, tipo chatbots, em vez de estarmos a comunicar com alguém via telefone, fazemos isso por exemplo nos atendimento das águas, não é tão direto, mas é, recodes com voz, e o próprio programa faz isso, o caminho está a ser percorrido, é a introdução da inteligência artificial. Em suma, estamos a tentar apostar na eficiência, na eficácia, e na introdução da inteligência artificial.

Onde é que eu estou atrasado? Eu estou atrasado em tudo o que o cidadão acha que deve ter já, e isso eu não tenho ainda, posso dar-te dois ou três exemplos, um é o urbanismo, que foi aquilo que eu disse que empanquei, já devia estar, para responder às empresas, quando querem submeter, eu quando lido com o Estado, tenho ferramentas como o SIRJUE (Sistema de Informação de Regime Jurídico da Urbanização e Edificação), ou como o SILAmb, que é do ambiente, está relacionado com o ambiente, e o outro está relacionado com a CCDR, com o outro Estado todo que nós conhecemos, que é invisível, são os SNFs, as APAS, e todas as outras instituições, nós temos de meter aquilo na plataforma, e depois é canalizado, e aparece lá no front office deles todos, e é uma ferramenta que nós somos obrigados a fazer, mas para quê? Para o cumprimento restrito daquilo que é o código administrativo, das respostas no tempo devido. E por isso nós já estamos alinhados aqui atrás com todas essas plataformas. O atrasado é mais com o urbanismo, para mim é aquilo que me custa mais, e depois com o cidadão, naquilo que pode ser a interação que eu tenho com, vou-te dizer, um projeto que está atrasado, e ainda não concluímos. Queremos que haja um pagamento automático ali em baixo no front office, sem cartão, o dinheiro não seja preciso ir lá à frente, o cidadão entra, quer pagar a água, não tem conta bancária, mas quer pagar a água com dinheiro, chega ali, passa o código de barras, mete lá as moedas, paga e vai-se embora. Isso é uma situação que eu estou atrasado e ainda não consegui. O urbanismo é a mesma coisa. E depois são as questões que às vezes é do dia-a-dia, de como existe em Lisboa, a minha cidade, de teres aqui o reporte do buraco, daquela questão, sermos menos estado e mais participativos. Isto é que eu estou atrasado, não ser tão burocrático, porque eu já vinha com esse programa atrás do instituto de onde eu venho, que se chamava HIT Instituto Superior de Tecnologia, HIT de quente, em que tu tens resposta sem passar pelos canais todos, ou seja, um funcionário como tu pode dar resposta a alguém, se passar por essa parte informal, sem estar a ir ao teu chefe, ao despacho do vereador, do presidente, para depois responder ao cidadão. Tens capacidade de uma autorização da situação e que seja fácil responder a um cidadão. Desde que tenha aquelas competências e informação. Damos-te essa delegação de competências, porque és uma pessoa bem formada, tens a competência na área, estás, diria, quase certificado para aquilo e fazes essa parte. Nesse aspecto, sinto que estou atrasado. Por isso eu dei-te aqui exemplos de avançados, alinhados e atrasados. Não digo que estou à frente, nem que estou alinhado, nem que estou atrasado. Tenho as três situações, convivo bem com as três. Isto é um organismo vivo. Estou aqui a dar-lhe as vitaminas, mas, mas à sempre descompensados, ou seja, a título de exemplo, damos vitaminas a umas, damos vitaminas a outras e ando a tentar fazer crescer a organização no setor. Mas isto é um organismo vivo. Eu vou-te só dar um exemplo. Tu és mais novo do que eu, Pedro, não me levas a mal, mas

vou-te dizer que digitalização é a partir do momento em que nós começamos a tocar em telemóveis, isto na minha opinião. E eu toquei telemóveis aos anos 90. Pois. E hoje, se tivesse um telefone fixo com disco, maior parte das pessoas não sabe como é que aquilo se faz, os mais novos. Bloquinhos que chamavas nota... Sim, tomavas nota dos teus números de telefone. E aquilo que é a tua memória digital era a memória física que nós tínhamos. A tua memória... Hoje em dia já nem necessitas de decorar. Mas para isso, estou aqui completamente alinhado com o avançado, alinhado e atrasado.

- Pronto, então aqui nesta parte da contextualização já foi realmente informação que é muito pertinente e muito importante aqui para o estudo. Portanto, aqui na dimensão 1 vou falar aqui mais da parte dos processos também administrativos e a primeira pergunta, portanto, quais são atualmente os principais serviços municipais disponíveis online?

**R:** O site institucional e o portal do município são aqueles que eu também não referi há pouco. Acho que são aqueles que estão diretamente ligados aqui ao processo administrativo depois os urbanísticos e todo o resto voltamos outra vez ao mesmo, mas aqui vou ser redundante. Aqui o site institucional e o portal do município eu estou agora aqui a socorrer da minha cábula. Às vezes não lembro de tudo.

- Então, portanto, também já falou que existem serviços que considera... Ou seja, a pergunta é existem serviços que considera prioritário digitalizar e que ainda não estão disponíveis?

**R:** Sim. Sobretudo o que eu ia dizer é mesmo o urbanismo. Que a digitalização do urbanismo é essencial. Ok. Nos outros serviços, sim. Uma questão também ambiental. De eficiência também do sistema. Só que isso requer tempo, paciência e dinheiro. Tempo porque, como tu disseste, e bem, não é facilmente materializável. As pessoas têm que estar alinhadas com a organização e têm que estar todas a um nível.

- Então, portanto, têm conhecimento de dificuldades ou barreiras que os cidadãos encontram ao usar os serviços digitais?

**R:** Sim. Olhe, estou-me a lembrar, às vezes, como procurar. Se fizeres mais de três cliques, é logo o caos. Ou seja, temos de procurar que seja cada vez mais fácil. Eu tenho essa experiência e não sei o que eu digo, mas os três cliques para mim é o primeiro é de entrada, o segundo é de procura e o terceiro é de chegar lá. Se demorar mais de três cliques, estás perdido. Isso para todos. Não estamos aqui a falar nem os mais nem os menos. Depois podemos começar a falar naquilo que é o acesso à barreira do português e, quanto mais línguas nós tivermos a traduzir, apesar do Google também fazer esta tradução, esta acessibilidade, e nós estamos aqui com esse foco também de cada vez ser mais acessível e o acessível é para todos, seja para um cego, seja para alguém que tenha outro tipo de linguagem, seja para alguém que nos visita, seja mesmo para um cidadão que está a viver e tem uma língua diferente. Temos cada vez mais situações dessas e, por isso, há acessibilidade, é uma barreira que me preocupa, seja, como disse, para o cego, porque ele não está a ver, mas ele tem que ouvir a informação, seja para um cidadão que não sabe a nossa língua, mas tem que perceber que lá está e as traduções têm que ser o mais acessível e o site tem que cumprir tudo o que é acessibilidade nessas barreiras. Mas vamos ter sempre os fluídos e os fluídos significa que não sabem ler, mas também podem projetar a voz e a voz também temos que arranjar formas, não temos desta forma, mas... Eu quero... No chatbot, que também vai ajudar a encontrar essa acessibilidade, e depois o tempo. Essas são as barreiras que eu acho que são as mais importantes. Sim, senhor.

- Então, de que forma a digitalização tem contribuído para reduzir o tempo e a burocracia interna? Ou seja, mesmo, por exemplo, um processo que entra dentro do município, vai levar sempre, tem sempre os seus trâmites naturais e legais, as suas burocracias, e até que ponto é que realmente esta digitalização acaba por contribuir para uma fluidez diferente?

**R:** Ela contribui, vou ser politicamente correto, dizer que temos de estar mais à frente. É tal história do avançado, não estou atrasado. E esta questão aqui da burocracia é que é importante, porque aqui quando tu falas de burocracia interna, eu não chamaria de burocracia interna, eu diria que é o cumprimento da burocracia externa. Porque a burocracia, ela existe, não fomos nós que a criamos. Nós temos que cumprir determinadas questões, porque a lei geral nos obriga a isso. Não éramos... Éramos uma linha muito menos hierárquica, e muito mais transversal, e rapidamente fluíamos, e isso ia acontecer. A burocracia é mais para dar nota da transparência, mas que depois enferma, porque demora tempo. Estou aqui... Isto não é filosofia, é só uma visão de alguém que, nesta altura, diz que a burocracia... Também me sinto bem que a burocracia, e sou dos primeiros a ser contra a burocracia, mas sinto-me bem quando tenho de demonstrar, A

mais B, que cumpriu o procedimento, que houve segregação de funções, em que a entrada não foi só dirigida a mim, o pagamento não foi só feito por mim, a decisão não foi só tomada por mim, e esse processo que nós fazemos dentro de tudo o que é o CPA (código do procedimento administrativo), foi cumprido, e o cidadão tem de ficar acalculado. Quando algumas entidades dizem que tenho de ter aquelas certificações de transparência, eu já cumpro. Eu cumpro. O Tribunal de Contas já me obriga, a DEGAL já me obriga, a Constituição já me obriga, a própria burocracia também prima por essa transparência. Às vezes dizem que há opacidade, mas não é, só dizem que o processo foi tudo cumprido, e quando não é cumprido, existem os tribunais, existem as coisas da lei que é de constituição. Mas tem sido uma dificuldade, eu gostava de dizer que não é tanto uma burocracia interna, mas é cumprir aquilo que é a lei. Internamente, o processo ainda não está fluído, porque eu preciso, como disse, eu tenho aqui três zonas em que tenho de trabalhar muito, que é a entrada do Balcão, é o urbanismo e é as águas, estas são as três zonas de trabalho. As águas acho que é mais fácil de chegar a uma maior autonomia, o processo há de chegar a um dia a 100% autónomo, a fatura é feita eletronicamente, contadores eletrónicos, eu praticamente não tenho que fazer nada no processo. Outro exemplo é a digitalização dos autocarros, o pagamento que nós fazemos em termos de compensações à rodoviária do oeste é feito por cartões, é todo digital, o processo é fluído e entra todo digitalmente. Conseguimos saber quem é que entra em que zona. As águas irá a ser o primeiro serviço a ficar 100% digital, o balcão, vai continuar a ter os impressos, porque há muitas pessoas que ainda não têm acessos, e o grande desafio irá ser o urbanismo que também queremos 100% digital.

- Como avalia a interoperabilidade entre os sistemas internos da câmara e os sistemas de outras entidades?

**R:** Sim, mas aqui posso dizer que a interoperabilidade começa logo com a AIRC. A AIRC é a entidade que nos faz aqui um inferno, que isto não devia ser assim. Mas depois ficamos agarrados a uma grande empresa que faz esta interoperabilidade entre todos. Ou seja, são eles que detêm aqui o programa. É a empresa que faz os programas. Que faz o ERP aqui da Câmara é um bocadinho isso.

Pois, entre os outros setores, como tu podes imaginar, existem imensos. Estamos a falar de uma imensidade. Não existe uma plataforma única onde nós possamos interagir. Depois temos hoje software livre, software pago, software que não conseguimos interagir.

Depois, como as empresas todas, não trabalhamos todas numa framing que se possa dizer que é amiga de todos, estamos sempre a tentar comprar ou adequarmos aquilo que são essas

situações. Mesmo até o SIOE, que são do Estado, e o AcinGov, e outros que estão a produzir. São fornecidos pelo Estado.

Acabamos por manter aqui alguns problemas de interoperabilidade. Tentamos é que eles sejam esbatidos. Às vezes não é bom, mas tem que ser.

- Ok, aqui já respondeu também a esta pergunta, que vem na sequência dessa, que são as limitações ou os constrangimentos identificados neste setor de interoperabilidade, que é esse que acabou de referir.

Também estamos a entrar aqui agora mais nesta reta final.

São perguntas mais simples. Portanto, aqui a nível da administração em rede mesmo. Existem mecanismos ou projetos de colaboração digital entre a autarquia e outras entidades, por exemplo, com o OesteCim, juntas de freguesia outras associações?

**R:** Sim, já te dei o exemplo da OesteCim, na questão da Smart City.

Nas associações, a questão da plataforma, da nossa, como é que chama agora? A plataforma tecnológica, daquilo que é a parte imaterial e natural do município, e tudo o que acho que lá se possa pôr. Com o EndCentro, com o IAPMEI, com o Startup Portugal, temos muitas, muitas, muitas.

- Que resultados práticos, ou impactos, retirou dessa colaboração?

**R:** Olha, é sempre bom porque aprendemos, sempre. A partilha, da informação e estamos ainda a trabalhar na rede, há sempre aqui o gorilar de questões que às vezes te ultrapassam, seja na RGPD, seja em questões de encontrar software, que seja, eu num programa do Wiggy Grand, estava em Sesimbra, e encontrei o programa que queria, sem querer. Não fui à procura, estávamos a trabalhar num programa diferente, e eu numa apresentação, olha, o que é isto? É isto é que se adequava. É o que se quer para aquilo que era a visão para o território.

E quando trabalhas com o CCDR, tens aqui vários âmbitos. Uns são mais engraçados e mais interessantes que é para determinadas áreas do teu município, e outros são mais interessantes quando tu tens um município. Sei lá, Sintra tem boas práticas na área do SMAS (serviços municipalizados de Sintra), que nós podemos trazer o boot aqui para as águas, ou que a questão da digitalização. Também aprendemos uns com os outros, e essa partilha é fundamental.

Nós temos que sair fora de portas, capacitamos os nossos, dotamo-nos de mais competências, e na tomada de decisão, facilitamos o processo.

- Até que ponto considera... Isto aqui é uma pergunta que também vou incidir um bocadinho aqui na dissertação, que é até que ponto é que considera que a digitalização tem promovido a partilha de informação entre os diversos departamentos internos aqui da autarquia?

**R:** Sim, eu acho que sim. Olha, vou-te dar um exemplo de uma coisa tão simples quanto isso. Fazemos um projeto. O projeto tem associado a informação. Plantas que têm que ir para o SIG, plantas que têm que ir para o PDM, plantas que têm que ir para as águas, plantas que têm que ir para o arquivo, plantas que têm que ir para não sei o quê.

E onde é que tens aquilo agregado? Num sítio. As pessoas vão lá e consultam.

Por isso, em vez de cada um ter a sua informação no seu computador, ela está partilhada em rede. Isto é só uma rede pura.

Por isso, acho que isto aqui, quando me falas em partilha, isto é só um pequeno exemplo de como depois partilhamos o resto.

- Que iniciativas de participação digital, por exemplo, aqui dou exemplo de orçamentos participativos, consultas públicas, online, plataformas cobrativas, considera mais eficazes no envolvimento dos cidadãos e porquê considera essas mais eficazes?

**R:** Olha, todos os que mencionaste aqui, para mim, são fundamentais, os orçamentos participativos, porque promovem essa discussão pública e as pessoas têm noção que são elas próprias que vão decidir. Nós damos aqui essa possibilidade e tivemos aqui os orçamentos participativos um bocadinho parados nos últimos anos. Vamos voltar, outra vez, a retomá-los no próximo mandato.

Mas, claramente, é uma daquelas que eu considero. As consultas públicas, mais do que são uma obrigatoriedade, agora está a decorrer o plano municipal de ação às alterações climáticas e, por isso, faz todo o sentido. Mas nunca conseguimos chegar, porque depois as pessoas têm sempre alguma aversão aos sites institucionais e não querem fazer isso.

Partilhamos isto no Facebook, no Instagram, no jornal, com editais, mas depois não participam. Aquilo que eu tenho é as plataformas colaborativas, como aquela que eu te dei da pessoa colaborar na inserida de informação e depois não partilhar da informação com uma carta

arqueológica, é daquelas que eu considero tremendamente positivas, porque as pessoas veem que a Câmara está a dar a possibilidade de ter uma ferramenta e isso é tremendamente positivo.

- Porque aqui também nota-se uma falta de cultura participativa, à maior parte dos cidadãos, não é?

**R:** Eu acho que isso tem a ver com a forma como nós somos criados. E fala-se nisso em termos de distância cultural, e se fores ver isso vais aprender rapidamente o que eu estou aqui a falar, em que os nórdicos participam muito mais, porque até o próprio eleito é uni. Nós votamos numa pessoa, não votamos num partido. E as pessoas desde pequeninas que se nota uma nítida cultura para a participação individual. Nós somos muito pirâmide e com isso o líder fala, o pai fala, o patrão fala e nós não somos chamados nem na escola porque o professor fala e nós estamos calados, na empresa o patrão fala e nós estamos calados, ou o dirigente fala e nós estamos calados, ou seja, não somos chamados a participar.

A aberração disto é que depois todos falam e todos dizem as maiores barbaridades no Facebook e nas redes sociais, mas não são capazes de vir ter comigo, podem estar aqui a condenar todos os dias, mas não são capazes de se dirigir a mim.

- As pessoas até têm as assembleias para expor os diversos problemas que elas consideram

**R:** É cultura, a falta de cultura participativa, mas foi, desde pequeno, quer na família, quer nos empregos, quer na escola, nunca foi formatada e isso para nós é aqui uma barreira que não é... Mas o envolvimento dos cidadãos passa por todas estas questões.

- Pode ser que a digitalização também venha a ajudar neste sentido. Quais são os principais fatores que facilitam ou dificultam a cooperação digital com outras organizações? Encontra aqui algum tipo de resistência?

**R:** Aquilo que eu já tinha dito, entre a operacionalidade, a questão de uns utilizarem... Se o outro lado utilizar um software livre o outro utilizar um software pago, provavelmente vai ter aqui uma dor de cabeça quando quiserem interagir.

Ou nas velocidades, ou na antiguidade, que depois eu já não leio. Ou seja, na cultura até é organizacional, que depois não deixa que se faça essa interligação também.

- São vários fatores que facilitam essa cooperação. Portanto, aqui agora é a última parte da entrevista, que prende-se aqui com, e em jeito de conclusão, os benefícios e resultados da digitalização. E eu aqui na primeira pergunta faço... Quais consideram-se serem os principais benefícios da digitalização para a autarquia? E eu aqui como exemplos dou eficiência, transferência, etc.

**R:** Sim, eu acho que aqui a primeira eu ia fazer ao contrário. A eficiência é sempre económica... Eu gosto muito também de dizer que é eficácia também, porque é aquela que nós fazemos ou não fazemos. Mas o foco tem que ser sempre o cidadão. Aqui, para mim, é a satisfação. Transferência, não leves a mal, mas eu já tenho que a ter, quando eu digo que tenho que cumprir toda a legislação e toda a burocracia com o Estado. Isto é muito partidarismo hoje em dia, dizer que nós não somos transparentes. Não, nós já somos transparentes. As pessoas é que criam uma opacidade e criam aqui uma falta de transparência, porque acham que nós não somos transparentes. Não, elas são auditáveis.

Se o processo é auditável, nós somos transparentes, ponto. Eu não tenho que estar a dizer tudo o que faço durante o dia.

As pessoas não iriam ligar... levanto-me às 9, às 10, o que é que eu fiz, às 11, às 12, o que é que eu assinei. Isto é que é transparência? Eu sou objeto de todas as entidades e mais algumas. Mas para mim, eu aqui, o maior benefício é o cidadão. O cidadão que possa aceder à informação, possa aceder à consulta, possa aceder ao seu processo, possa aceder ao estado em que ele está.

- E a digitalização veio a ajudar, há alguns anos atrás, quando se via esta digitalização.

**R:** Sim.

- Aproximou um bocadinho os cidadãos também da própria máquina administrativa, não é?

**R:** Claro.

- Portanto, que limitações ou dificuldades têm sentido na implementação desta digitalização? Não sei se há alguma resistência interna, falta de recursos?

**R:** São todos! A resistência interna é que ninguém gosta de mudar. Isto é um elefante. Eu faço sempre a analogia.

A administração pública é um elefante que, para se movimentar, tem de se movimentar as peças todas. É muito grande. São 700.

Quando mexe o elefante, são 700 pessoas que eu estou a mexer para o lado.

Portanto, tem de ser homeopático e temos de ter a capacidade de não mexer em bloco, mas mexê-la por setores. Há um bocadinho tinha-te dito o front office, somos nós, é o urbanismo, é seccionar o problema por frentes. A minha frente são segmentos de reta onde eu coloco lá, se eu tivesse aqui oito pistas, meto lá nas oito pistas cada um dos setores e tenho de trabalhar cada um dos setores. A comunicação, a modernização, o arquivo, todos aqueles que interagem com o público, a educação, o social, a saúde, tudo isto tem de ser sob processos dentro do processo grande. Porque mudar tudo é mudar uma coisa, uma organização enorme. Depois tens que pensar que estás a interagir com pessoas lá fora, estás a interagir com pessoas que... Se eu mudar a forma do pagamento, eu posso ter aqui um problema com o cidadão que está a receber o RSI e depois ele não recebe, ou com o arrendamento, ou com a bolsa de estudo, ou com uma associação que está a receber. Eu não posso mudar isto tudo numa frente só.

Eu tenho de ter cuidado quando faço isto para não por em causa a estrutura e, sobretudo, toda a gente que vive connosco. Aqui nós também somos uma autêntica célula de ser vivo, temos as nossas membranas e estamos constantemente sempre a interagir cá fora. Para mim é mais fácil ter equilíbrio quando eu faço isto com um ser vivo que está a bater pum, pum, pum, (bater do coração) quando vai pum, pum, pum, este pum, pum, faz com que toda a organização vá se mexendo, o ajuste vai sendo reposicionado e vai afetar positivamente com toda a gente. Se eu fizer com um martelo, um implodir, que é o que diz alguns partidos, e eu não vou nomear qual. Isto o que pode fazer é um terramoto que, no final, o que vai criar é sangue e vai criar muita dor sem necessidade nenhuma.

- Aqui, a nível de formação, acha que podia haver realmente aqui mais... Faz falta ainda alguma formação dos cobradores?

**R:** Está sempre a fazer falta a formação. Mas aí também chamo a atenção que não é obrigatória e que nos leva a ser melhores. Às vezes também tem que ser a predisposição de cada um.

- Então, considera que os colaboradores dispõem das competências digitais necessárias. Ou seja, para este tipo, às vezes estamos a falar aqui de alguma digitalização, algum programa específico. Claro que não é que a gente saiba trabalhar porque depende das áreas, não é?

**R:** Acho que aqui nem eu próprio tenho todas as competências digitais, mas acho que em grupo e em rede, umas vão ensinando as outras, mas isto é sempre um objetivo dos 100%, para mim é sempre um objetivo dos 100% que cada um seja autónomo na função digital. Isso é um objetivo.

Agora, dizer qual é a prioridade? A prioridade é cada um dos setores. Pois, se calhar para a Inteligência Artificial, para o Alimentar a máquina, o boot, a fazer melhor, tem que ter umas competências, porque quem está à frente do balcão não são propriamente aquelas, o SIG da Educação também é diferente, ou do Arquivo é completamente diferente, ou do urbanismo também é diferente, ou seja, são todos diferentes e têm que ser adaptados.

Um “canivete suíço” que faça isso tudo? Eu não acredito. Acredito que há pessoas está mais à disposição para ser um, mas não temos de ser todos. Temos de ter a capacidade de nos adaptar rapidamente a novas soluções.

- Daí também a própria administração em rede para ajudar.

**R:** É isso tudo.

- Portanto, que mudanças culturais ou organizacionais considera essenciais para tornar esta digitalização mais eficaz e sustentável? Se está sempre aqui, temos sempre aqui uma margem para melhorar no nível da eficácia, e sustentabilidade a nível mesmo da questão do futuro também, não é?

**R:** Eu acho que aqui a organização passa pelas pessoas. É o H grande que são as pessoas que fazem esse processo. Elas têm de estar dispostas e disponíveis para ganhar mais competências, mais disponíveis para acreditar que o processo vai ser melhor, e que nunca fique em causa essa parte. Vou-te dar um exemplo. Eu nunca vou tirar o subsídio de caixa às pessoas estão no balcão. Mas eu quero que as pessoas entendam que eu quero dar-lhes mais felicidade e menos atendimentos ao final do dia. Isto é um exemplo do que eu estou-te a dizer. Ou seja, o que eu

quero é que as pessoas sejam mais felizes e que no final do dia sejam mais produtivas, trabalhando menos.

- Produzem mais, o sistema funciona melhor, melhor para o cidadão e o trabalhador acaba por não estar tão suturado.

**R:** E pode até ter espaço para ter a hipótese de aprender durante o dia, de fazer outras tarefas que também tirem daquele desconforto de serem máquinas autênticas à volta sempre do mesmo processo. Eu acho que esta mudança cultural é muito por aí. É deixar fluir a digitalização, nunca pensando que vai afetar negativamente o seu trabalho, mas sempre pensando que aquilo vai fazer a melhoria do seu dia-a-dia.

- Portanto, se tivesse de recomendar uma prioridade estratégica para os próximos anos, qual seria e porquê dessa prioridade?

**R:** Formação e cultura.

A cultura para levar as pessoas a conhecer, fazer erasmus, irem a outras... Tirá-los mesmo daqui a outros sítios onde estejam mais avançados do que nós, nas áreas em que eles estão. Procurar que com essa cultura organizacional de outros sítios, trazer mesmo essa mudança e aplicar novas técnica, é importante a mudança para outros sítios, que é para não estarem sempre a dizer mal do outro. Porque eu faço mais, porque eu faço menos. Ou seja, para perceber a dor do outro. E até mesmo levar um trabalhador que está mais formatado numa determinada coisa, poder melhorar naquilo que é as águas, pode melhorar naquilo que é o urbanismo, pode melhorar naquilo que é outros setores. Ou seja, haver aqui alguns funcionários também dentro da casa e outros que vão lá fora e que vão noutras organizações, noutras câmaras. Estejam lá um mês, vão a estrangeiro, estejam lá um mês e venham formatados com outras ideias. Para aprendizagem. Fomentar aquilo que nós não temos fomentado, que são a cultura das sugestões. Não terem medo de sugerir. E estar mesmo dentro daquilo que é o pacote da sua avaliação, terem que sugerir, obrigá-los a pensar, a refletir sobre aquilo que é a mudança. E até incentivar isso com prémios que se pudessem dar.

E depois a educação com mais formação, mais competências. Incentivá-los a estudar, incentivá-los a melhorar. E, sobretudo, no final, também terem aqui uma componente de como serem mais felizes, a parte emocional, serem mais felizes num sítio onde estamos constantemente a interagir com pessoas. E isto seria, para mim, a cultura, competências, a educação e depois um

bocadinho de apoio a esse bem-estar, que acho que é importante. Porque depois tudo o resto acontece fluido.

- E porque o conhecimento é a base, não é?

**R:** Exatamente. Podíamos ir aqui para a questão do papel, mas isso é o que menos me importa. O papel vai sempre existir. Eu não sou 100% digital, porque há sempre alguém que vai dizer que, enquanto o Estado não determinar que somos obrigados a não utilizar o papel, eu não vou estar a dizer isso. Claro que isso é bem ambiental, mas eu preferia atacar literalmente aquilo que é a pessoa. A educação, a cultura e bem-estar.

- Portanto, aqui também está a responder um bocadinho a isso, que é... Que impacto espera que essa prioridade tenha para os cidadãos? E aqui o próprio bem-estar dos cobradores é importante, não é? Reflete-se no serviço público. Os próprios trabalhadores também vão estar mais satisfeitos e pode inclusive haver mais sugestões internas que contribuam para uma melhoria dos serviços, não é? Ou seja, felicidade tanto no colaborador quanto nos serviços públicos.
- Pronto, e aqui mesmo, para encerrar, vamos aqui para a última questão, que é uma questão aqui mais de reflexão, e de... Claro que não a gente tem o poder de adivinhar o futuro, mas, como imagina a autarquia digital daqui a 10 anos, e quais considera serem os principais obstáculos para lá chegar?

**R:** Essa é a resposta do milhão. Eu não tenho resposta, sinceramente, porque nós estamos aqui a viver todos os dias em convulsão digital, ele muda praticamente a diária. Eu acho que daqui, a 10 anos, estou a ver menos pessoas a entrarem no balcão, é o objetivo, claramente, menos pessoas a entrarem no balcão. Estou a ver uma autarquia que tenha os seus colaboradores mais felizes, com maior produtividade.

Estou a gastar mais dinheiro, porque vou gastar mais dinheiro, que isto vai se traduzir, o digital, as pessoas não têm noção, mas é exponencial em termos dos custos, seja com licença, seja com implementação, seja com manutenção.

Mas o que eu queria era que o cidadão interagisse de uma forma mais amigável. Tivéssemos cá dentro uma cultura organizacional já posicionada para o cidadão e com as plataformas todas adequadas para que eles interajam.

E que a Câmara fosse avaliada por todos como um exemplo de boas práticas a seguir para outras entidades lá fora.

Era assim que gostava.

- Ok. Muito obrigado pela entrevista. Foi um ótimo contributo para o estudo.

**- Transcrição de um ficheiro em áudio. Aquando da transcrição, prezou-se o zelo pelo teor da mensagem. Pode conter erros oriundos da transcrição.**

## ANEXO F – RESPOSTA À ENTREVISTA (COORDENADOR JOÃO LEITÃO)

- Pode indicar a sua função atual e há quanto tempo exerce funções na autarquia?

R: Exerço funções na Câmara Municipal da Lourinhã, na qualidade de técnico superior, desde março de 2004 (21 anos). A partir de junho de 2021, iniciei funções de coordenação de diversos serviços integrados na Coordenação de Modernização Administrativa, na qualidade de dirigente intermédio, responsável pelos seguintes: Arquivo Municipal; Balcão do Município; Espaço do Cidadão; Informática e Novas Tecnologias da Informação; Processos Eleitorais.

- Qual tem sido o seu envolvimento direto ou indireto com projetos de digitalização?

R: Particpei em diversos projetos de digitalização documental ao nível do Arquivo Municipal da Lourinhã, assim como ao nível da desmaterialização de processos e procedimentos administrativos transversais a diversos serviços da câmara municipal.

- Como descreve a evolução da digitalização na autarquia desde que iniciou funções?

R: Diria que a “origem” da digitalização dos serviços na nossa autarquia remonta ao final dos anos 1990, com a implementação dos primeiros programas informáticos através dos quais se iniciou o processo de registo digital de documentos/processos administrativos. Mais tarde, por volta dos anos de 2008/2010, iniciaram-se as primeiras ações de digitalização/reprodução de documentos guardados em ficheiros digitais, mas que estes estivessem ligados a bases de dados ou softwares de gestão documental. A partir de 2010, no Arquivo Municipal da Lourinhã, implementámos uma base de dados em Access com registos que continham um campo para hiperligações a ficheiros de imagem. Esta base de dados seria posteriormente migrada para uma solução de gestão de arquivos mais profissional, implementada no ano de 2020 que, atualmente, contém cerca de 135000 registos de documentos/processos administrativos com 14200 ficheiros de imagens associadas aos mesmos. Este processo de digitalização permitiu agilizar o acesso à informação e, conseqüentemente, a resposta aos diversos pedidos de pesquisa e reprodução documental (*p.e. processos de licenciamento de obras particulares; projetos de obras públicas/municipais; processos de licenciamento sanitário; correspondência recebida/expedida; atas das sessões da câmara municipal da Lourinhã; requerimentos “antigos”; etc.*).

Presentemente é possível responder à distância a imensos pedidos submetidos por via digital, poupando-se bastante em termos de recursos, consumíveis e tempo, facilitando a vida aos cidadãos e às empresas.

A digitalização dever ser também valorizada como uma forma de preservação do património documental, uma vez que permite restringir o acesso aos originais em suporte papel.

- Considera que a autarquia está mais avançada, alinhada ou atrasada face a outras da mesma dimensão?

**R:** A minha perceção é de que a nossa autarquia, neste momento, atingiu um nível muito interessante em termos de “maturidade digital”, digamos assim. Mas não tenho dados para afirmar se poderá estar alinhada ou mais atrasada comparativamente com outras da mesma dimensão.

- Quais são, atualmente, os principais serviços municipais disponíveis online?

**R:** Existe informação online sobre todos os serviços prestados pela câmara municipal, nomeadamente, acessível através do site institucional e do portal do município.

Contudo, nem sempre é possível interagir digitalmente a 100% com todos os serviços municipais.

- Existem serviços que considera prioritário digitalizar e que ainda não estão disponíveis?

**R:** Sim. Ao nível da digitalização e desmaterialização total de processos e procedimentos administrativos relativos a pedidos de licenciamento de operações urbanísticas, está em curso um projeto que permitirá acabar com a apresentação de documentos em suporte papel, mas ainda não foi possível concluí-lo.

- Tem conhecimento de dificuldades ou barreiras que os cidadãos encontram ao usar os serviços digitais?

**R:** Existem algumas dificuldades relacionadas com a apresentação da informação disponível no nosso site, i.e. em termos de pesquisa e identificação da informação de alguns documentos, e, também, em termos de atualização de conteúdos, designadamente, de modelos de formulários/documentos que, por vezes, já não estão em conformidade com a lei em vigor. Temos tido algumas reclamações, especialmente no que diz respeito à informação e documentação relativa a processos de licenciamento de operações urbanísticas.

- De que forma a digitalização tem contribuído para reduzir tempo e burocracia interna? Pode partilhar exemplos concretos?

**R:** Tal como referi inicialmente, o processo de digitalização do arquivo municipal da Lourinhã, permitiu agilizar o acesso à informação e, conseqüentemente, a resposta aos diversos pedidos de pesquisa e reprodução documental (*p.e. processos de licenciamento de obras particulares; projetos de obras públicas/municipais; processos de licenciamento sanitário; correspondência recebida/expedida; atas das sessões da câmara municipal da Lourinhã; requerimentos “antigos”; etc.*). Presentemente é possível responder à distância a imensos pedidos submetidos por via digital, poupando-se bastante em termos de recursos, consumíveis e tempo, facilitando a vida aos cidadãos e às empresas.

- Como avalia a interoperabilidade entre os sistemas internos da Câmara e os sistemas de outras entidades (ex.: iAP, Balcão do Empreendedor)?

**R:** Na minha opinião, tecnicamente, não existe interoperabilidade entre os serviços da câmara e os sistemas de outras entidades.

- Que limitações ou constrangimentos identifica nesta interoperabilidade?

**R:** Os programas e aplicações existentes não comunicam com as plataformas da administração central, desde logo, porque os acessos e os registos da informação dos requerentes são executados de forma independente, não sendo efetuado cruzamento direto nem reutilização de dados pessoais, por exemplo.

- Existem mecanismos ou projetos de colaboração digital entre a autarquia e outras entidades (ex.: OesteCIM, juntas de freguesia, associações locais)?

**R:** Neste momento, não tenho conhecimento da existência desse tipo de projetos.

- Que resultados práticos ou impactos retirou dessa colaboração?
- Até que ponto considera que a digitalização tem promovido a partilha de informação entre departamentos internos da autarquia?

**R:** A digitalização dos serviços, internamente, sem dúvida alguma, tem facilitado bastante a partilha de informação, simplificando e acelerando as fases instrutórias e decisórias dos processos.

- Que iniciativas de participação digital (ex.: orçamentos participativos, consultas públicas online, plataformas colaborativas), considera mais eficazes no envolvimento dos cidadãos? Porquê?

**R:** Os orçamentos participativos e as consultas públicas online, contribuem para aumentar o nível de transparência e de proximidade dos cidadãos com os eleitos, envolvendo a comunidade nos processos de gestão e decisão.

- Quais os principais fatores que facilitam ou dificultam a cooperação digital com outras organizações?

**R:** A ausência de interoperabilidade digital, sem dúvida, dificulta a cooperação com outras organizações. Por outro lado, com o aumento progressivo dos níveis de literacia digital, a par do investimento em novos equipamentos e tecnologias digitais, julgo que, atualmente, conseguimos comunicar de uma forma mais rápida e simples, quer ao nível da comunicação formal, i.e. em termos institucionais, protocolares e oficiais, quer em termos de diligências oficiosas.

- Quais considera serem os principais benefícios da digitalização para a autarquia (eficiência, transparência, satisfação dos cidadãos, outros)? Pode partilhar exemplos?

**R:** Os principais benefícios da digitalização para a autarquia refletem-se sobretudo ao nível da eficiência administrativa e do processo decisório, com impacto direto na redução de custos, tempo de resposta e, por conseguinte, na satisfação dos cidadãos e das empresas.

- Que limitações ou dificuldades têm sentido na implementação da digitalização (resistência interna, falta de recursos, necessidade de formação, outros)?

**R:** No passado, constatámos uma certa resistência interna por parte de alguns trabalhadores que, progressivamente, foi sendo ultrapassada, com investimento em formação e com a necessidade de compatibilização com as próprias necessidades e exigências dos cidadãos, das empresas e de outras entidades, organismos e serviços da administração pública central.

- Considera que os colaboradores dispõem das competências digitais necessárias? Que tipo de formação seria prioritário?

**R:** Sim. Atualmente, os colaboradores dispõem de competências digitais “mínimas” que lhes permitem interagir com os equipamentos e plataformas necessárias para o exercício das suas

funções, designadamente no plano técnico e administrativo. Nos dois últimos anos, a aposta tem sido na formação sobre Cibersegurança. Mas julgo que também seria necessário apostar na formação sobre a utilização de ferramentas de inteligência artificial.

- Que mudanças culturais ou organizacionais considera essenciais para tornar a digitalização mais eficaz e sustentável?

**R:** Envolver todos os intervenientes (internos e externos), com vista à promoção de uma cultura de gestão mais eficiente e ecológica, assente na digitalização e simplificação de processos e de procedimentos administrativos.

- Se tivesse de recomendar uma prioridade estratégica para os próximos anos, qual seria e porquê?

**R:** E eliminação total dos documentos em suporte papel.

- Que impacto espera que essa prioridade tenha para a autarquia e para os cidadãos?

**R:** Aumento da transparência, da eficiência administrativa e do processo decisório, com ganhos de produtividade e de redução da despesa

- Como imagina a autarquia digital daqui a 10 anos? E quais considera serem os principais obstáculos para lá chegar?

**R:** Idealizo uma autarquia 100% digital, com mecanismos complementares de Inteligência Artificial implementados quer ao nível do atendimento à distância, quer ao nível do processamento dos dados e da gestão da administrativa da informação e dos processos e procedimentos de trabalho.

Creio que os principais obstáculos poderão surgir no plano da legislação, i.e. da necessidade de regulamentação da introdução de procedimentos assentes em mecanismos de IA, e, eventualmente, numa primeira fase, ao nível da resistência à mudança.



## **ANEXO G – RESPOSTAS À ENTREVISTA (COORDENADORA TÉCNICA ALDINA MATEUS)**

- Para começar: qual é a sua função atual e há quanto tempo a exerce na autarquia?

**R:** A minha função atual é coordenadora técnica do Balcão de Atendimento. Exerço funções há 37 anos, sempre na área do atendimento.

- Ao longo destes 37 anos, como descreve a evolução da digitalização na autarquia, desde que iniciou funções?

**R:** As transformações foram muitas. Nota-se uma grande evolução. À exceção da contabilidade — que, quando entrei, já tinha alguns computadores — o resto era feito manualmente. Os sistemas informáticos para todos os serviços chegaram no fim dos anos 90; em 1997/1998 surgiram os primeiros computadores. A formação foi dada internamente. A minha, por exemplo, foi dada pelo Aires. Não fomos para um instituto ou escola aprender; quem já sabia foi ensinando. Ao longo do tempo, houve formações no âmbito das carreiras, realizadas fora do edifício. Fizemos, por exemplo, formações na ATAM (Associação dos Técnicos Administrativos, em Santarém), algumas de Excel e de Word. Depois, conforme surgiam as aplicações, a IRCA vinha dar formação para trabalharmos com os sistemas. Quanto à evolução, considero que foi bastante boa. Até falando com colegas de outras autarquias — há meia dúzia de anos —, a nível de hardware estávamos muito bem. Os sistemas são, em geral, idênticos entre autarquias; já o equipamento informático, comparando com outros serviços, sempre esteve muito bem. Naturalmente, estamos limitados ao que a empresa fornecedora dos sistemas vai fazendo. Mas tem havido uma boa evolução, acompanhando a mudança dos tempos e a rapidez com que a informação flui.

- Descreva, por favor, como é que um pedido entra no Balcão, é tratado e sai — os trâmites de um processo normal.

**R:** Normalmente, o pedido dá entrada no Balcão e é registado no sistema de registo de documentação. É-lhe atribuído um número e segue para o serviço competente, que o trata e responde.

Há raras situações em que o assunto é tratado e concluído diretamente no Balcão. Nesses casos, o registo é feito e deve ficar registada a conclusão/arquivamento do processo.

- Esse trâmite — da entrada no Balcão até ao encaminhamento para o serviço competente — é feito informaticamente?

**R:** Sim. O documento entregue pela pessoa é digitalizado e enviado informaticamente para o serviço, embora o original fique nesse serviço. Uma das instruções de trabalho era precisamente essa: apesar de digitalizado, o original permanece no serviço. Quando há documentos que não se conseguem digitalizar — por exemplo, plantas ou formatos maiores do que o normal —, o próprio serviço vem ao Balcão buscar o documento em papel para análise. Mantém-se, como sempre houve, um arquivo da correspondência/documentos registados (seja correio ou Balcão). Ficam arquivados por ano e seguem para o arquivo. São documentos que não serão extintos.

- O que é que a digitalização simplificou e o que é que complicou no atendimento e no “back-office”? Houve complicações?

**R:** Facilitou mais do que complicou. O facto de estar digitalizado permite, daqui a 5 ou 10 anos, procurar um documento e encontrá-lo. Já se nota. Quando está apenas registado e não digitalizado, se for necessário localizar, temos de ir ao arquivo — aqueles dossiers de arquivo. É logo uma dor de cabeça, sobretudo se o serviço tiver levado o original e ele já estiver noutra sítio. Antes de se digitalizar, o documento circulava em papel: registávamos num livro, fazíamos sinopses (uma folha com número de registo, remetente e assunto), levávamos “molhos” de papel aos serviços; quem recebia assinava e despachava. Se o documento tivesse de circular por dois ou três serviços, era o papel que circulava — o processo em papel. Nos processos digitais, os trâmites são mais ou menos os mesmos, mas é importante concluir no sistema. Ao nível da finalização, o serviço competente deve dar a conhecer o despacho e encerrar o processo. Se isso não acontecer, fica-se sem saber se o assunto foi resolvido ou como está.

- Ou seja, vocês dão a entrada e fazem o primeiro registo, certo?

**R:** Sim. No Balcão fazemos o primeiro registo. Eu consigo verificar por onde andou o documento. Mas, se no fim o serviço respondeu e concluiu e não colocou no sistema — não

arquivou o processo e não registou “assunto resolvido”, nem associou o ofício de saída —, mais tarde, ao procurarmos a conclusão, ficamos sem saber o que foi feito.

- E isso pode ser uma falha, não?

**R:** Às vezes há falha em atualizar o trâmite do processo. São concluídos e não fica nada escrito. Mas isso não é falha da digitalização.

- Indo agora à interoperabilidade: onde é que os sistemas “falam” entre si e onde é que não “falam”? Sente barreiras na comunicação entre serviços ou burocracia excessiva na tramitação?

**R:** O problema, muitas vezes, não é a informática: é a comunicação — comunicação mesmo, para além do computador. É uma questão antiga que continua. Há decisões e ações dos serviços que saem para a rua sem comunicação ao Balcão. Por exemplo, um rebenamento de água. Está definido que o serviço de rua contacta as Águas e as Águas contactam o Balcão, porque é aqui que caem as chamadas. As pessoas ligam a perguntar por que não têm água. Se não tivermos essa comunicação, temos de ir procurar, ligar para os piquetes, etc. Na Educação, acontece o mesmo: a data de início de inscrições é divulgada nas redes sociais e o Balcão não recebe a informação. Já tivemos pessoas em fila às 8h30 porque foi divulgado que as inscrições abriam nesse dia e nós não tínhamos sido informados, nem tivemos tempo para nos prepararmos ou analisar o serviço. Isto evitava-se com comunicação atempada.

- Há tecnologia para isso?

**R:** Bastava um e-mail de véspera a avisar. Claro que há sempre exceções: assuntos que não estão tipificados. Não é possível prever tudo. Mas, se os assuntos típicos estiverem definidos nas instruções de trabalho, é seguir o procedimento. Só o que for mesmo anormal exigirá ir aos outros serviços — e assim se faz.

- E quanto aos processos que entram para Urbanismo? Depois são movimentados internamente. Vê barreiras nesses trâmites?

**R:** Não lido diretamente com Obras, mas, pelo que conheço, continua a haver alguma falha de comunicação. Quem está mais na legislação nem sempre partilha a informação com o Balcão.

- O MGD (Programa de Gestão Documental) poderia agregar a informação ao processo, certo?

**R:** Entra, por exemplo, uma queixa de obras: regista-se no MGD, que vai buscar a numeração sequencial. A continuação decorre na aplicação própria — o SPO (Obras). Se fores pesquisar o registo no MGD, ele está lá, ligado ao SPO; mas o detalhe e a tramitação passam a estar no SPO.

- E as aplicações interligam-se bem?

**R:** A nível de aplicações, acho que sim.

- Os registos são todos no MGD. As outras divisões têm o hábito de atualizar lá?

**R:** As instruções dizem que todos os serviços devem abrir o MGD para ver a documentação. Tudo deveria ser registado. Ainda há serviços que recebem e-mails e não os registam. Os e-mails enviados para o “geral” nós registamos. Às vezes faltam dados; ainda assim, tento registar.

Todos os documentos deviam ser registados. Um e-mail tem a mesma importância legal que um papel escrito ou um requerimento.

- Portanto, há bons equipamentos e programas que facilitam a tramitação e a comunicação entre departamentos. Falta, por vezes, cultura de comunicação entre organismos — por exemplo, avisar uma intervenção na via pública com falha de água, ou o início de inscrições na Educação.

**R:** Não é sempre. Por exemplo, esta semana (ou a passada) as Águas avisaram. Mas acredito que, às vezes, a pessoa simplesmente não se lembra.

- O digital veio facilitar isso em comparação com antigamente?

**R:** Veio. A comunicação flui; só não flui se a pessoa não agir.

- E, em relação ao passado, como compara?

**R:** Éramos menos trabalhadores, havia menos competências e menos serviço. Havia falhas; usavam-se telefones, sinopses em papel, e andava-se à procura de documentos. Mesmo assim, a digitalização facilitou muito a comunicação e, sobretudo, a pesquisa de documentos.

- A digitalização impulsiona uma administração em rede?

**R:** Ajuda bastante. Não se chega a 100% logo no início, mas trabalha-se em partilha. O MGD é um instrumento de partilha: com permissões, qualquer serviço consegue ver onde está um documento.

Exemplo: nas Oficinas, alguém verifica um pedido de substituição de lâmpada; entram no sistema e confirmam que o pedido foi feito. Isto é trabalhar em rede. Sem digital, o cidadão teria de vir ao Balcão e tínhamos de procurar papel. É uma evolução brutal. Consegue-se ver o percurso: entrou por e-mail ou papel, para onde foi, quem respondeu, quem deu parecer — está tudo registado.

- E com entidades externas, como Juntas de Freguesia ou Finanças? Há interligação ou há duplicação?

**R:** Não temos ligação direta. As assistentes sociais já conseguem aceder à Segurança Social — mas isso são permissões do lado delas, não é o nosso sistema. Nós não estamos ligados às Finanças nem à Segurança Social. Seria vantajoso haver maior interligação entre Administração Central (por exemplo, Segurança Social e Finanças) e Administração Local (Câmara). Em alguns aspetos poderá haver algo, mas não sei se alguma vez teremos uma ligação geral.

- Em resumo: a digitalização facilitou a tramitação e o trabalho em rede; persistem problemas pontuais de comunicação, que não são da digitalização mas de hábitos/rotinas.

**R:** Sim. Há sempre aspetos a melhorar.

- A digitalização facilitou o atendimento presencial no Balcão? É mais rápido? Há menos pessoas a terem de vir presencialmente por existirem serviços online?

**R:** Facilita. Antes tirávamos cópias de tudo para dar comprovativo com carimbo e número de registo. Era muito papel e tempo. Com as inscrições escolares, por exemplo, cada aluno trazia

vários pedidos — eram 4 ou 5 folhas por pessoa. Agora é online. Os que vêm em papel são digitalizados. Fora as plataformas, o que é registado no MyDoc/MGD é digitalizado e a pessoa leva apenas o comprovativo do registo. O atendimento é mais rápido — já não se fica à espera da fotocopadora.

- Facilita o vosso trabalho e o do cidadão?

**R:** Sem dúvida. Foi assim ao longo deste tempo todo — e estamos muito bem.

**- Transcrição de um ficheiro em áudio. Aquando da transcrição, prezou-se o zelo pelo teor da mensagem. Pode conter erros oriundos da transcrição.**