

Departamento de Sociologia

**Contribuição para a Melhoria dos Procedimentos de Actos
Notariais e de Registo Civil na Administração Pública Angolana**

Lourença N'gola Ricardo

Trabalho de projecto submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração e Políticas Públicas

Orientador:
Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE-IUL

Outubro, 2009

RESUMO

No presente trabalho de projecto pretende-se equacionar um instrumento associado aos novos modelos de gestão pública e às tecnologias de informação e comunicação, para idealizar um modelo, que visa, não só garantir o registo civil e a emissão de bilhetes de identidade para todos os cidadãos angolanos, como introduzir elementos de modernização e aperfeiçoamento nos procedimentos utilizados para a recolha, integração e gestão da informação inerente ao registo civil e comercial de pessoas e bens, pelos serviços competentes.

A partir do estudo da experiência obtida no processo de registo eleitoral e da sua base de dados – FICRE – Ficheiro Informático Central do Registo Eleitoral¹ e aplicando-se as teorias de gestão pública a uma realidade concreta, procura-se compreender a dimensão de um problema real e idealizar soluções práticas no quadro dos modelos estudados de gestão pública e dos objectivos do programa de reforma em curso.

O estudo tenta introduzir contributos para a mudança cultural e processual em dois órgãos executivos do Ministério da Justiça de Angola, nomeadamente, a Direcção Nacional dos Registos e Notariado e a Direcção Nacional de Identificação Civil e Criminal, a quem incumbe a responsabilidade pelos serviços de registo civil, comercial, predial e do notariado. As ideias assentam em critérios como a qualidade total, simplificação de processos, desburocratização, eficiência e eficácia. Perspectiva-se que da relação entre as TIC e o novo modelo de gestão pública que se recomenda, o *New Public Service*, resultem benefícios tangíveis para os funcionários, para os cidadãos, para a Administração e para o País.

Palavras chave: **registo, mudança, qualidade, tecnologias.**

¹ Instituído pelo Decreto do Conselho de Ministros n.º 62/05, de 7 de Setembro.

ABSTRACT

The purpose of this project work is to find an instrument connected to the new models of public management and to IT in order to develop a model aimed at, not only to register births and issue ID cards for all Angolan citizens, but to modernize and improve the gathering, integration and management information processes for civil and commercial registration of both people and businesses by relevant public services.

From the experience gained during voter registration campaign and the development of its FICRE – Centralized Voter Registration Data Base and by applying concepts of the public management theories to a particular reality, we try to better understand the dimensions of a real problem and to develop practical solutions within the goals of the ongoing reform program and within the framework of the studied public management models.

The study tries to introduce contributions for cultural and procedural changes in two Departments of the Angolan Ministry of Justice, namely Direcção Nacional dos Registos e Notariado e a Direcção Nacional de Identificação Civil e Criminal responsible for undertaking civil, commercial, real estate and notary services.

The developed ideas embody concepts of *Total Quality Management*, process simplification, deburocratization, decentralization, efficiency and *Accountability*. Its implementation will generate a new relationship between service providers and service recipients, one in which the last will no longer be seen as consumers but rather as citizens with real, enforceable rights, while the first will be seen as accountable, reliable partners. We do believe that merging IT development with the *New Public Service* model will generate tangible benefits for all stakeholders, namely for the Administration, its public servants, the citizens and the young Nation as a whole.

Key words: registration, change, quality, technology.

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

SEF- Saneamento Económico e Financeiro

PREA- Programa de Reforma Administrativa

DNRN- Direcção Nacional dos Registos e do Notariado

DNICC - Direcção Nacional de Identificação Civil e Criminal

CRA- Conservatória do Registo de Automóvel

CRP- Conservatória do Registo Predial

FCDS – Ficheiro Central de Denominações Sociais

SIGJUSTIÇA- Sistema de Informação do Ministério da Justiça

FICRECOMERCIAL- Ficheiro Central do Comercial

FICRECIVIL- Ficheiro Central do Registo Civil

DIGFLM- Digitalização e Microfilmagem do Acervo Existente

INFORSERV- Informatização dos Serviços

TIC- Tecnologia de Informação e Comunicação

OCED- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

DEDICATÓRIA

A memória da minha querida mãe

Rosa José N'gola

AGRADECIMENTO

A todos os que contribuíram para tornar possível este trabalho, deixo os meus profundos agradecimentos, em especial:

Ao meu Orientador Professor Catedrático Juan Mozzicafreddo, pela disponibilidade e a aconselhamento, em particular na orientação para a realização do trabalho de projecto.

A todos os docentes do Curso de Mestrado em Administração e Políticas Públicas e aos funcionários do Departamento de Sociologia e da Secretaria do ISCTE, pelo apoio que me prestaram.

Às instituições da Administração Pública angolana - Ministério da Justiça, Ministério da Administração do Território e a Comissão Nacional Eleitoral, pela disponibilização do material para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de formação, pelo incentivo e carinho com que me trataram, o que facilitou a minha plena integração no sistema académico português.

Ao meu querido pai que desde a primeira hora me tem apoiado e estimulado para o estudo da ciência da Administração Pública.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1- PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE REFORMA	
ADMINISTRATIVA.....	5
1.1. Conceito de reforma administrativa.....	5
1.2. Âmbito e conteúdo dos movimentos de reforma administrativa.....	5
1.2.1. O modelo burocrático de gestão.....	7
1.2.2. O <i>New Public Management</i>	7
1.2.3. O <i>New Public Service</i>	10
1.3. A reforma administrativa e a gestão da qualidade total.....	12
1.3.1. Conceito de qualidade total.....	12
1.3.2. Os benefícios da qualidade total na Administração Pública.....	12
1.4. O impacto das tecnologias de informação na reforma administrativa.....	16
1.4.1. Origem das tecnologias de informação na reforma administrativa.....	16
1.4.2. Evolução das TIC e dos sistemas de informação.....	16
1.4.3. A importância da integração de sistemas de informação e as redes de informação.....	19
1.4.4. Os factores críticos de sucesso no desenvolvimento de sistemas De informação para a administração pública.....	21
CAPÍTULO 2- CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DOS	
PROCEDIMENTOS DOS ACTOS NOTARIAS E DE REGISTO	
CIVIL.....	24
2.1. Disfuncionalidades e necessidade de Mudança.....	24
2.2. Contribuição para à mudança cultural.....	29
2.3. Os funcionários públicos como agentes da mudança.....	32
2.4. Aperfeiçoamento processual.....	36
2.4.1. Medidas de desburocratização.....	36
2.4.2. O novo modelo de gestão.....	38
2.4.3. Apresentação dos modelos.....	40
2.4.3.1. DIGIFILM - Digitalização e microfilmagem do acervo existente.....	40

2.4.3.2. INFOSERV - Informatização dos serviços.....	42
2.4.3.3. RECONSTITUIR – Reconstituição de registos civis.....	42
2.4.3.4. REGISTAR O FUTURO- Registo civil de crianças.....	44
2.4.3.5. FICRECIVIL – Ficheiro central de informação do registo civil	46
2.4.3.6. FICRECOMERCIAL – Ficheiro central de informação do registo comercial.....	46
2.4.3.7. SIGJUSTIÇA- Sistema de informação do Ministério da Justiça.....	48
2.5. Novo relacionamento entre os serviços da DNRN/DNICC e o cidadão.....	51
CAPÍTULO 3- LIMITAÇÕES, IMPACTO E BENEFÍCIOS.....	53
3.1. Limitações.....	53
3.2. Impacto institucional.....	53
3.3. Benefícios inerentes à mudança cultural.....	56
3.4. Benefícios para os funcionários.....	57
3.5. Benefícios para o cidadão.....	58
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.O modelo proposto.....	40
Figura 2.2.Organização do registo eleitoral.....	44
Figura 2.3. Síntese registar o futuro.....	45
Figura 2.4.Um exemplo de tecnologia robusta.....	49
Figura 2.5.Ilustração da infra-estrutura para acesso público.....	49
Figura 2.6.Ilustração da infra-estrutura de acesso restrito.....	50
Figura 3.1. Inovação e integração por via das TIC.....	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Quadro orgânico do pessoal da DNRN.....	33
Tabela 2.2. Análise comparativa entre o pessoal existente e o quadro de pessoal aprovado.....	33
Tabela 2.3. Mapa ilustrativo do grau de participação dos cidadãos no processo de registo Eleitoral.....	45

INTRODUÇÃO

A inovação é uma necessidade da Administração Pública. Estimulada pelos progressos já feitos em ciências políticas, e, sobretudo os novos desafios da cidadania participativa, a inovação traduz-se em amplos movimentos de reforma e modernização dos serviços públicos, na Administração Pública angolana e no mundo em geral. O que está em causa é a oferta de um novo serviço público de qualidade, ou, seja, que satisfaça as necessidades e expectativas dos cidadãos e cumpra a sua missão com eficiência, eficácia a baixos custos. A Administração Pública angolana, deu início ao seu programa de reforma administrativa, a saber:

- a) a primeira tentativa foi em 1987, com o Programa SEF- Saneamento Económico e Financeiro; (b) a segunda no princípio da década de 90, com o Programa de Reforma Administrativa (PREA), que resultou num processo gradual, integral de reforma e modernização administrativa, que tem como principais objectivos:
 - a) gerar um modelo de Administração Pública competente, eficaz e participativo;
 - b) qualificar, profissionalizar, dignificar e motivar os recursos humanos, através de uma política efectiva de carreiras, remunerações e formação profissional;
 - c) estruturar e fazer funcionar um serviço público eficaz, de qualidade e eficiente, motivado pelo alcance de resultados e próximo do cidadão;
 - d) modernizar os meios, as estruturas e as tecnologias ao serviço da Administração com vista a apoiar e facilitar a gestão e a decisão célere e segura.

Tal como assinala Denhardt (2003), a Administração Pública é agora mais aberta e participativa, envolvendo muitos indivíduos, grupos e instituições dentro e fora do governo. A Administração Pública angolana, abraçou também o espírito da mudança de postura prevalecente no mundo: de uma cultura de regras rígidas e hierarquias, caminha para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade. Esta mudança cultural produziu já alguns resultados, com impacto no funcionamento das estruturas e na gestão dos recursos humanos.

Com o término do conflito militar, em 2002, e ainda sob os perigos de espaços territoriais minados, com a maioria da sua população sem qualquer documento de identificação, na ausência de redes e vias de comunicação operacionais e sem nunca ter realizado um censo populacional. Angola levou a cabo, em 2006-2007, pela primeira vez, um projecto nacional de registo dos seus cidadãos maiores de 18 anos. No qual participaram cerca de 11.000,00 jovens que realizaram provas de ingresso, onde 4.356 foram admitidos e treinados para servir o cidadão com uma cultura de serviço público, agrupados em 506 brigadas de registo eleitoral, utilizando tecnologia digital e redes de informação electrónica. O referido projecto resultou no registo de 8.091,103 cidadãos e na emissão de igual número de cartões de registo eleitoral, em tempo real, em todo o país¹. Para a maioria dos registados, tal cartão passou a constituir o primeiro e único documento de identificação civil, ou seja, o único documento legal que prova a sua identidade e cidadania.

Objectivos do trabalho

O presente trabalho de projecto tem como objectivo equacionar um instrumento associado aos novos modelos de gestão pública e às tecnologias de informação e comunicação, para idealizar um modelo, que visa, não só garantir o registo civil e a emissão de bilhetes de identidade para todos os cidadãos angolanos, como introduzir elementos de modernização e aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados para a recolha, integração e gestão da informação inerente ao registo civil e comercial de pessoas e bens, pelos serviços competentes. Trata-se de um trabalho académico, que visa aplicar as teorias de gestão pública a uma realidade concreta para compreender, para efeitos académicos, a dimensão de um problema real e pesquisar a literatura académica para idealizar soluções práticas no quadro dos modelos estudados de gestão pública.

¹ Comissão Interministerial Para o Processo Eleitoral - Relatório Final do Processo do Registo Eleitoral, Dezembro, 2007.

Metodologia

O estudo foi elaborado com base na pesquisa de literatura académica e da legislação pertinente, bem como na análise de documentação oficial, que nos foi facultada pelos organismos competentes e de um conjunto de informações recolhidas por meio de entrevistas. O diagnóstico institucional baseou-se também na análise dos relatórios dos vários estudos já realizados no quadro do Programa de Reforma Institucional e Modernização Administrativa – PREA – incluindo o Estudo Sobre a Macroestrutura da Administração Pública angolana, publicado em 2000, pelo Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social. Para a compreensão das soluções tecnológicas possíveis contamos com o apoio de dois técnicos da firma angolana B2B Services. Para cada uma das estruturas estudadas, foram também efectuadas as análises das suas debilidades, das ameaças que enfrentam, das forças que congregam e das oportunidades oferecidas pelo meio envolvente. Foram ainda estudados e comparados os relatórios sobre o registo eleitoral publicados pelo Ministério da Administração do Território e pela Comissão Nacional Eleitoral, que é o órgão supervisor do processo de registo eleitoral.

Toda a informação factual foi estudada e ponderada à luz da perspectiva teórica fornecida pela literatura académica identificada na bibliografia. Foi esse cruzamento de informação nos permitiu obter o diagnóstico das disfuncionalidades dos sectores (DNRN/DNICC) e fazer um estudo analítico e objectivo, cujo resultado traduz-se na contribuição para a melhoria dos procedimentos dos actos notariais e de registo civil na Administração Pública angolana.

Estrutura do trabalho de projecto

Este trabalho de projecto encontra-se estruturado em três capítulos a saber:

O primeiro capítulo apresenta as perspectivas teóricas da reforma administrativa, os modelos de gestão e a importância das tecnologias de informação e comunicação na implementação das reformas. O segundo capítulo identifica as disfuncionalidades e as necessidades de mudanças, no domínio da cultura organizacional e processual e dos procedimentos administrativos. E em seguida apresenta o modelo de trabalho, sua materialização, a síntese dos seus objectivos, dos conteúdos e dos resultados esperados. O terceiro capítulo identifica as limitações do modelo apresentado, o seu impacto institucional e os benefícios que os cidadãos poderão derivar.

CAPÍTULO 1- PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

1.1. Conceito de reforma administrativa

A abordagem sobre a reforma administrativa abrange termos como a modernização dos serviços, a simplificação de processos, a desburocratização, a descentralização e desconcentração, a reengenharia dos processos, a privatização e a qualidade dos serviços públicos. A reforma administrativa é definida por um lado, como um processo de mudança destinado a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo em sintonia com as pressões do ambiente político e social (Rocha, 2001: 74). E por outro lado como factor de mudança das atitudes e comportamentos dos funcionários e dos cidadãos (Pitschas, 1997, Gomes, 2003). Para Caidin, citado por Rocha (2001:73), existem dois objectivos de reforma administrativa, a saber:

- a) a melhoria das práticas dos processos existentes, que dá lugar a um melhor relacionamento entre a administração o cidadão e as empresas; e a
- b) substituição do modelo de gestão pública.

1.2 Âmbito e conteúdo dos movimentos de reforma administrativa

A reforma e modernização administrativa têm sido uma actividade comum entre os governos, apesar das diferenças e semelhanças no modo de aplicação, e nas mudanças registadas no sector público. A reforma administrativa baseia-se em teorias e modelos próprios, dos quais destacamos quatro:

- a) a *Public Choice Teory*, que põe ênfase na necessidade de restabelecer a primazia do governo representativo sobre a burocracia;
- b) o *New Public Management*, que prima pela primazia dos princípios de gestão em relação à burocracia, conforme Aucion (1990) citado por Rocha (2001);
- c) o *Reiventing Government*, (Peters, 1996), que enfatiza o mercado, a qualidade e a reestruturação estrutural para a satisfação das necessidades do cidadão; e o
- d) *New Public Servic* (Denhardt, 2003), que destaca a participação, a qualidade, a cidadania participativa e a prestação de contas.

Grosso modo, os programas de reforma destinam-se a corrigir as disfuncionalidades organizacionais e a inadequação dos processos utilizados nos serviços públicos, com vista a criar uma Administração Pública mais aberta, voltada para o cidadão, flexível, inovadora e eficiente. Portanto, as iniciativas de reforma operam -se quer a nível macro- estrutural, quer a nível micro- funcional ou processual, com base em critérios de gestão privada como a liberalização e a privatização das actividades económicas, que se traduz na redução da intervenção do Estado nas actividades económicas, na transferência de certas competências governamentais para organismos quase autónomos ou supranacionais e na valorização da lógica do mercado. A nível micro, as reformas têm como base a desregulamentação e desburocratização, a aproximação dos serviços aos clientes/cidadãos e a participação dos funcionários e clientes/cidadãos (Mozzicafreddo, 2001, Peters, 2001, citado por Mozzicafreddo *et al.* 2001). O uso destes critérios de gestão privada, na Administração Pública, sustenta a ideia de que tudo que é público é ineficiente e caro, e que o governo só funcionará melhor se for administrado como um organismo do sector privado (Rocha, 2001), com as atenções voltadas para o mercado, a privatização, a redução dos gastos, a separação entre administração e política, para a modernização e para a excelência. (Peters, 1997).

Desenvolveram-se, assim, ao longo dos tempos, várias perspectivas teóricas para sustentar o movimento global de reformas, com destaque para a Administração científica (Frederic Taylor), a administrativa (Henry Fayol) e a burocrática (Max Weber). A partir do desenvolvimento e aplicação destas perspectivas, a Administração Pública tem vindo progressivamente a adequar-se aos novos desafios, redefinindo permanentemente os seus objectivos, o que Peters designou por “reforma administrativa contínua”. Actualmente, a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação tem se revelado um factor crucial no alcance dos objectivos da reforma, estimulando nas organizações a auto capacidade para a mudança.

1.2.1. O modelo burocrático de gestão

O modelo burocrático de gestão, é caracterizado pela excessiva centralização, hierarquia, excessiva regulamentação e pela racionalização dos meios em detrimento dos resultados (Peters e Waterman, 1982, Campos, 1971). Este modelo de gestão foi teorizado por Weber, como o tipo ideal de organização para obtenção de maior eficiência. As organizações, geridas com base no modelo burocrático, dão ênfase à estrutura do poder, centram-se em si, preocupando-se em cumprir de forma inflexível os procedimentos jurídico-administrativos (legislação, normas e regulamentos) como se fossem um fim em si mesmo e perdem de vista o alcance dos resultados, negligenciam os relacionamentos dos serviços com os cidadãos e a participação dos funcionários (Peters e Waterman, 1982).

O processo de comunicação nas organizações é normalmente marcado por um excesso de formalismo e rigidez, em que predomina a comunicação escrita e formal pela cadeia hierarquizada da organização, o que dificulta sobremaneira o processo decisório concernente a tomada de decisão. A crise económica dos anos sessenta, levaram as análises exaustivas dos custos associados as estruturas, à eficiência e aos custos dos serviços da Administração Pública. Entendeu-se que as estrutura da Administração Pública eram pesadas, os serviços eram ineficientes e prestados com custos elevados. Isto, deu origem a necessidade de uma estrutura descentralizada e flexível capaz de prestar serviços mais eficientes e com menor custo, e a reorientação da gestão pública que culminou com o surgimento de um novo modelo de gestão, o *New Public Management* (Roha, 2002), orientado para redução das formalidades administrativas, aproximação dos serviços aos cidadãos e alcance dos resultados.

1.2.2. O New Public Management

O *New Public Management*, contém elementos da gestão empresarial e foi considerado por Pollitt (1990) como o renascimento do Taylorismo – por destacar o controlo da despesa, a descentralização da responsabilidade, a definição dos objectivos e dos padrões de desempenho. Peters e Waterman (1982), sublinham que as técnicas de gestão empresarial podem colmatar as ineficiências e as disfuncionalidades das organizações burocráticas.

Para Hood (1996), este modelo de gestão, baseia-se:

- a) na profissionalização da gestão nas organizações públicas;
- b) nos standards explícitos e medidas de desempenho;
- c) no controlo de outputs;
- d) na desagregação das unidades do sector público;
- e) na competição do sector público; e
- f) no uso disciplinado dos recursos.

Os princípios de gestão que caracterizam o *New Public Management* incluem:

- a) gestão da qualidade;
- b) descentralização estrutural e funcional;
- c) autonomia de gestão;
- d) prestação de contas;
- e) avaliação do desempenho;
- f) eficiência;
- g) flexibilidade contratual;
- h) desburocratização;
- i) inovação e
- j) redução de custos.

A aplicação destes princípios de gestão produziu mudanças substanciais na Administração Pública, nomeadamente:

- a) o destinatário dos serviços antes tratado como administrado, passou a ser designado e tratado como as empresas tratam os seus clientes;
- b) a qualidade dos serviços prestados melhorou, tendo por objectivo a plena satisfação do cliente;
- c) as estruturas foram remodeladas e os custos baixaram devido essencialmente à reengenharia dos processos e à reestruturação das organizações (Rocha, 2001, Bilhim, 2000);
- d) a Administração começou a funcionar com base nas regras e parâmetros do mercado, as capacidades de gestão foram reforçadas e os sistemas de controlo interno foram aperfeiçoados (Pistchas, 2003a:31);
- e) o Estado passou, assim, a ser mais regulador da economia do que interventor,

ajustando-se a uma sociedade cada vez mais disposta a seguir o mercado (Antunes, s.d:16). Estas mudanças reflectiram-se na privatização de certos serviços públicos, na redução do número de funcionários públicos, na reestruturação da função pública, na criação de parcerias público – privadas, no surgimento de agências reguladoras independentes e de novas fronteiras na prestação de serviços públicos.

Por outro lado, a adopção destas técnicas de gestão conduziu também a algumas disfuncionalidades e a perda dos valores que norteiam a ética do serviço público, tais como: a equidade e a transparência (Pistchas, 2003: 31, Peters, 2000: 427).

Para Gomes (2003), contudo, a adopção destas práticas em nada influencia a perda dos valores do serviço público, uma vez que a Administração Pública não abandona a sua finalidade última que é a satisfação do bem comum em detrimento do lucro, como acontece no sector privado. Segundo Bilhim (1998), citado por Carapeto e Fonseca (2006), o *New Public Management*, põe ênfase na eficiência, eficácia, desburocratização e na aproximação da Administração Pública ao cliente, através da simplificação das normas e procedimentos e da redução do peso da Administração Central, tendo implícita a ideia de que o governo funcionará melhor se for gerido com a cultura do sector privado, guiado pelo mercado em vez da hierarquia (Peters, 1997: 71-72). De acordo com a OCED (1992), a introdução de mecanismos típicos de mercado - *market-type mechanisms* - na Administração Pública, provocou transformações estruturais, funcionais e culturais.

Importa destacar os mecanismos inovadores utilizados para a descentralização funcional e estrutural dos serviços públicos:

- a) a criação de taxas sobre o utilizador, a terciarização de serviços - contracting –out;
- b) a atribuição de concessões e a implementação, na Administração, de estruturas do tipo concorrencial separando-se claramente a actividade política da actividade administrativa, a todos os níveis (OCED,1992, Bilhim, 2000).

Nesse caso, cabe à Administração Pública a execução e aos organismos políticos do Estado cabe a elaboração de políticas públicas (Ptischas 2003:33).

Todavia, a experiência veio demonstrar que o *New Public Management* não resolvia adequadamente as questões que se prendem com a prestação de contas, com os factores de motivação e equidade inerentes à participação e gestão dos funcionários e com o desenvolvimento da cidadania participativa dos utentes dos serviços públicos. (Rocha 2001). Estes constrangimentos alimentaram de certo modo a busca de novos modelos. Nos

Estados Unidos surgiu o *Reinventing Government*, uma forma aperfeiçoada do *New Public Management*. Porém, o que mais venceu no resto do mundo foi o *New Public Service*.

1.2.3. O New Public Service

O modelo de gestão, *New Public Service*, é definido por Denhardt (2003), como o exercício de autoridade pública, englobando tradições, instituições (cidadãos e funcionários) e novos processos, que determinam o modo como é prestado o serviço e exercida a autoridade pública. Considerado como a terceira via entre o modelo burocrático e o *New Public Management*, por congregar princípios e técnicas de gestão empresarial e princípios burocráticos como a equidade, controlo, responsabilidade e normalização, o *New Public Service*, enfatiza a horizontalidade e flexibilidade organizacional, a imprecisão das fronteiras entre o sector público e o sector privado, a interdependência entre diferentes organizações, a necessidade de consensos e a cooperação entre diversos actores, de acordo com os princípios da democracia participativa para o exercício da cidadania.

Segundo Gomes (2003), o *New Public Service* é orientado pela: a) transparência; b) participação; c) regras negociadas; d) redes colaborativas, trabalho em equipas ou parcerias. Centra-se na participação da sociedade na concepção e execução de políticas públicas, deixando estas de ser da exclusiva responsabilidade dos governos (Gomes, 2003, Rocha, 2002). O Estado torna-se, assim, num parceiro social, a quem incumbe essencialmente o exercício de funções legislativas, reguladoras e judiciais. (Carapeto e Fonseca, 2006). Ele protege os interesses económicos de todos e facilita as relações sociais por via de incentivos em detrimento de hierarquias, garantindo a prevalência dos princípios da democracia e equidade enquanto se assegura o interesse público.

Importa destacar aqui o impacto do conceito de cidadão na eficácia deste modelo. O conceito de administrado supõe uma relação de subordinação em relação à Administração Pública, em que o administrador público tem maior poder de decisão e acção. Já o conceito de cliente está ligado ao critério de mercado, pois encerra e destaca o poder de compra e de escolha, enquanto ignora a natureza peculiar do cliente, que é um cidadão, para com quem o Estado tem deveres e responsabilidades. Como cliente, o utente dos serviços públicos actua como cidadão passivo, uma vez que não responde adequadamente aos problemas de equidade (Pollitt, 1990:125, Gomes, 2001b:90-91).

Como cidadão, o utente de serviços públicos é um interventor activo. Por um lado, espera-se que os cidadãos respeitem as leis, porque elas procuram expressar a vontade, os valores e as preferências comunitárias. São as dimensões colectivas e o compromisso com outros cidadãos que criam o sentido de responsabilidade e de justiça em relação aos direitos individuais e às formas de definição de consensos. Por outro lado, progride a ideia da satisfação de demandas individuais similares à área privada, o que altera os princípios e valores comunitários para reforçar a preferência individual na forma de receber o serviço. As correntes participativas defendem que os organismos públicos devem operar num ambiente político participativo e responderem perante os cidadãos e não perante os clientes, na medida em que os atributos inerentes à cidadania são fundamentais para a relação com a comunidade política. Uma vez que o conceito de cliente permite a introdução de desigualdades entre os indivíduos, o que contraria o princípio fundamental da igualdade subjacente aos direitos e obrigações universais associados à cidadania. (Carapeto e Fonseca, 2006).

O cidadão, expressa assim a sua opinião e selecciona as prioridades da acção para o sector público para que este procure de forma eficiente o bem – estar social ao passo que o cliente visa apenas o seu bem – estar pessoal. O cidadão passou a contribuir para a mudança do governo não só nos períodos eleitorais, mas também a receber permanentemente da Administração a informação que torna transparente a prestação de contas, assim, como os meios necessários para uma intervenção esclarecida. O resultado do modelo *New Public Service* reside na participação de todos. Para isso, é necessário priorizar o diálogo e a formação para que todos os envolvidos apercebam-se dos benefícios da mudança. Mozzicafreddo (2003), sublinha que o fenómeno da resistência à mudança deve-se ao facto de os funcionários públicos não serem incorporados nos programas de modernização ou serem incorporados tardiamente. É preciso envolvê-los e motivá-los porque eles têm o poder tanto de travar como de fazer avançar os processos de modernização. Se por falta de informação ou informados tardiamente, não estiverem motivados a participar, o resultado pode ser a inacção ou a travagem do processo de mudança.

1.3. A reforma administrativa e a gestão da qualidade total

1.3.1. Conceito de qualidade total

A gestão da qualidade total -*Total Quality Management* é um conceito multifacetado que engloba a engenharia industrial, o marketing e a arte. Surgiu logo após a segunda guerra mundial, para ser utilizado como estratégia global da gestão organizacional, foi posto em prática nos anos 50, pelos japoneses, que a utilizaram como factor inspirador do milagre industrial (Carapeto, Fonseca, 2006, Gonçalves, Monteiro, 1999). O *Total Quality Management* congrega elementos dos sistemas de produção a elementos de marketing para incluir a estética na percepção da qualidade, e, assim, vender o produto. Mais do que uma técnica, a qualidade deve ser entendida como uma filosofia e uma cultura que coloca o cliente/cidadão no cerne das actividades. O seu ciclo começa com a compreensão das necessidades dos clientes, passa pela participação dos funcionários e dos clientes na definição do produto e termina na adaptação dos métodos de comercialização, organização e gestão das necessidades e expectativas dos clientes, ou seja, no alcance dos resultados perspectivados.

1.3.2. Os benefícios da qualidade total na Administração Pública

O amplo movimento de reforma e modernização dos serviços públicos também absorveu elementos da filosofia *Total Quality Management*. Para Carapeto e Fonseca (2006:38), a gestão da qualidade total significa a mudança da antiga gestão taylorista para uma gestão centrada nas pessoas e voltada para a satisfação dos clientes/cidadãos. Ela é orientada para objectivos estratégicos, aposta na formação contínua, na cooperação permanente e no aperfeiçoamento contínuo dos processos como factores para o alcance dos resultados, que se reflecte na redução de erros, no aumento das receitas, na redução dos custos, na redução dos prazos de entrega e na satisfação dos clientes/cidadãos. Trata-se de uma filosofia cujo alcance depende mais do compromisso da alta gerência para com a qualidade e todos os seus produtores do que de técnicas específicas.

A utilização do conceito nos EUA começou por revolucionar a indústria, mas logo chegou aos serviços públicos, ainda nos anos 80. A utilização do conceito na Europa, nos anos 90, deu origem à rápida expansão das normas de certificação ISO 9000, através da

ISO, *International Standardization Organization* (Organização Internacional de Normalização). A ISO estabeleceu os seguintes padrões de qualidade para a Administração Pública:

- a) orientação para o cidadão - compreendendo as suas necessidades e expectativas;
- b) liderança - devendo os dirigentes criar um ambiente favorável a realização dos objectivos dos funcionários;
- c) participação dos funcionários – essenciais para a organização e o seu empenhamento possibilita a utilização das suas experiências e competência em benefício da mesma;
- d) orientação para os processos;
- e) orientação para o sistema de gestão;
- f) melhoria contínua;
- g) decisões baseadas em factos;
- h) relações mutuamente vantajosas com os fornecedores.

O cumprimento destes padrões por si só, certifica o uso da qualidade, mas não garante necessariamente a excelência dos resultados da actividade. Para que haja garantia de qualidade e dos resultados nas organizações é necessário que o espírito de melhoria contínua seja preservado, o que se consegue por via da auto - avaliação, que envolve a apreciação regular das actividades, dos resultados da organização e do desenvolvimento em matéria de qualificação e motivação das pessoas. Face à evolução tecnológica, ao aparecimento de novos competidores, à saturação dos mercados dos países desenvolvidos, e à rápida evolução sócio cultural dos indivíduos, vários foram os Governos que se aperceberam que as suas administrações funcionavam segundo regras desadequadas. Tentaram mudar, procurando melhorar as suas estruturas, os seus métodos de trabalho, as suas relações com os cidadãos e com os seus funcionários. Todas elas recorreram aos métodos da filosofia *Total Quality Management*, virando as suas atenções para as expectativas dos clientes – cidadãos e para o aumento da eficiência e da eficácia, sob o mote de que o contribuinte, *taxpayer*, é o último determinante da qualidade.

Ao mesmo tempo, os cidadãos tornaram-se cada vez mais exigentes relativamente aos serviços que a sociedade e a Administração lhes prestam, e, segundo a (OCED, 1997), passaram a esperar da Administração o uso de procedimentos mais simples, o respeito pela lei e pelo princípio da imparcialidade, pela partilha da informação e a participação na tomada de decisão. Desta dinâmica resultou uma Administração Pública mais voltada para

o cidadão, aberta as iniciativas dos funcionários e todos os outros intervenientes na realização da produção, com a simplificação dos processos e com o alcance de resultados. Surgiu, assim, uma cultura de serviço público orientada para a melhoria contínua da qualidade e para a busca da excelência através de práticas inovadoras. Campos (1992) identificam cinco atributos que caracterizam a busca da excelência através do binómio qualidade/expectativas dos clientes, nomeadamente:

- a) qualidade intrínseca do produto/serviço- implicando ausência de defeitos, adequação ao uso, características agradáveis ao cliente, confiabilidade e previsibilidade. Reflete-se no serviços público através de indicadores de desempenho como “zero erros” nas facturas, aumento de produtividade dos funcionários, sucesso dos alunos das escolas públicas;
- b) custo do produto/serviço – reconhece que a relação menor custo/maior satisfação do consumidor não é linear. Incorpora o conceito de valor, ou seja quanto o consumidor estará disposto a pagar pelo produto;
- c) entrega ou atendimento – o cliente deve receber o produto ou serviço no prazo certo, no local certo, na quantidade certa e com a qualidade esperada. Alguns indicadores deste atributo na Administração poderiam ser – “zero atrasos” na entrega de documentos, esperas residuais nas filas de espera e rostos sempre sorridentes no atendimento personalizado;
- d) segurança – é fundamental que o produto ou serviço não ameace a saúde mental ou física do usuário nem o meio ambiente;
- e) moral – refere-se à qualidade moral do serviço prestado, ou seja, às condições morais sob as quais o serviço foi prestado, incluindo a disposição de ânimo dos funcionários que prestam o serviço. Esta moral social é influenciada por dois factores: respeito pelos direitos humanos e motivação. Os factores de motivação incluem pacotes remuneratórios competitivos - salários dignos e competitivos, planos de carreira e de reforma competitivos, segurança social, benefícios para a família, prémios por mérito horários flexíveis, formação e desenvolvimento, co-participação nas despesas de educação dos filhos dependentes, excelentes condições de salubridade no trabalho, oportunidades de crescimento e plena realização para viverem uma vida feliz (Campos, 1992).

A melhoria da qualidade do serviço público, para além de aumentar a satisfação dos clientes – cidadão aumenta também a confiança destes na Administração Pública e contribui para a estabilidade e para a paz social.

1.4. O impacto das tecnologias de informação na reforma administrativa

1.4.1. Origem das tecnologias de informação e comunicação – TIC

Rezende (2003), entende por tecnologias de informação o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais - integrando *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações e seus dispositivos periféricos - utilizado para produzir, armazenar e processar a informação. As TIC resultam do cruzamento entre a informática e as telecomunicações. Segundo Lyon (1992), a origem das tecnologias de informação como ciência, está ligada a dois factores, nomeadamente: um de ordem militar e outro de ordem comercial. O factor de ordem militar está ligado a questões hegemónicas envolvendo os adversários da segunda guerra mundial. O factor de ordem comercial surgiu da necessidade de ligar distribuidores e consumidores, a partir dos anos 60, na gestão do comércio internacional. A rivalidade entre os actores da guerra-fria e a dinâmica da inovação na gestão competitiva dos negócios das multinacionais, causaram o desenvolvimento da informática e das telecomunicações.

Este cruzamento originou uma nova era, a era da tecnologia de informação e pai da sociedade de informação, que teve um grande impacto na Administração Pública, exigiu que a Administração, operasse com base em novos desenhos exigindo a adopção de novas estratégias. Estas estratégias incluem a partilha de plataformas tecnológicas, a intercomunicabilidade organizacional, a valorização dos processos transversais e a qualificação do factor humano Carapeto e Fonseca (2006:303), que evoluíram na sociedade informacional que temos hoje.

1.4.2. Evolução das TIC e dos sistemas de informação

Há cerca de 20 anos atrás, o termo sistemas de informação referia-se quase sempre ao processamento electrónico de dados, com equipamentos – *mainframes*- que concentravam todo o seu poder de processamento num único e grande computador. A evolução mais importante para o estado actual dos sistemas de informação foi o aparecimento de sistemas distribuídos e a sua capacidade de processamento por diferentes máquinas (Dhar, 1997). Esta evolução possibilitou uma maior interacção e flexibilidade, quer na selecção dos equipamentos, quer nas arquitecturas dos sistemas, o que permitiu o trabalho em rede e a consulta de informação em máquinas remotas. Foi tal evolução que permitiu aos sistemas

de informação coordenar as actividades e auxiliar na tomada de decisões. Quando implementados de forma correcta e utilizados de forma eficaz, podem de facto, garantir a vantagem competitiva de uma organização (Porter, 1985). Mas se implementados ou utilizados de forma incorrecta podem também ameaçar a própria organização, já que, podem forçá-la a mudanças por vezes drásticas e produzir efeitos inesperados no desempenho geral da organização e dos utilizadores em particular.

Os sistemas de informação têm de ser abordados de forma global, na sua vertente tecnológica, humana e organizacional. Os sistemas de informação são adaptados ao apoio de um determinado nível de funcionamento da organização. Segundo Jessup (1997), os sistemas de processamento de transacções (SPT) apoiam o nível operacional, enquanto os sistemas de informação para a gestão (SIG) apoiam os gestores e os sistemas de informação para executivos (SAEs) apoiam os decisores e gestores de topo. O mesmo autor sugere ainda que os sistemas de apoio à decisão (SAD), os sistemas periciais e os sistemas de automatização de tarefas de escritório, são sistemas de informação transversais aos três níveis da organização acima referidos. A evolução verificada a nível das telecomunicações, tem vindo a ter um impacto significativo na evolução recente dos sistemas de informação e na gestão das bases de dados. Cada vez mais é possível garantir a segurança e a fiabilidade dos dados introduzidos em bases de dados a partir de páginas *web*.

Esta possibilidade permite a participação activa de utilizadores remotos, independentemente do local em que se encontrem, bem como a utilização de um interface multimédia no qual podem coexistir formulários de preenchimento, indicações de preenchimentos e ligações com outros repositórios relevantes de informação. O acesso aos serviços disponíveis através da *internet* tomou-se uma opção cada vez mais popular na implementação de sistemas de informação distribuídos. Estas novas possibilidades permitiram também ressurgir o interesse por um grupo de sistemas de informação mais específico: os orientados para a prestação de serviços.

Hoje, a conexão de duas ou mais organizações é feita através de vários sistemas, (ISSO) – *Interorganizational Information Systems* - que permitem a partilha de recursos, a automatização das transacções e a produção e circulação simultâneos dos fluxos informacionais. Os sistemas de informação, (ISSO) - *Interorganizational Information Systems* – são mais complexos. Podem ser locais ou globais, voltados para uma única ou para várias actividades, visando facilitar as negociações, a comunicação e a colaboração.

Existem no mercado sistemas para fins diversos, incluindo sistemas para facilitar a transferência electrónica de fundos entre instituições financeiras – (EFT) *Electronic Fund Transfers* – sistemas para facilitar o envio integrado de mensagens -através de um único sistema de transmissão – *Groupware* – e sistemas para a integração de processos, integração da informação e envio de mensagens. Todos eles obedecem a normas, modelos e padrões específicos. Destes, destacamos as normas *EDI* e *ebXML* – para integração inter organizacional – a norma *XML* – para integração da informação, as normas *BPEL*, *PBMN*, *WSFL* e *XPL* – integração de processos e as *WSDL*, *SOAP* e *UDDI* – para integração orientada aos serviços com *Web services*.

Devenport (1998), Firestone (1999), Drucker (1998) e Zack (1999), ao abordarem questões ligadas à transferência da informação, em *transference of information: analysis for valuing of knowlede*, ajudaram a distinguir e consolidar conceitos básicos como dado, informação e conhecimento, que se revelaram cruciais para o desenvolvimento dos sistemas de informação. Para o presente trabalho de projecto, por exemplo, citaríamos Miranda, definiu dado como um conjunto de conhecimentos de registos qualitativos e quantitativos que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação (Miranda, 1999: 258). O dado em si, se for transmitido, ou, registado fora do seu contexto, pouco, ou, nada pode representar em termos significativo. A informação pode ser considerada como um conjunto finito de dados dotado de semântica e que tem o seu significado ligada ao contexto do agente que a interpreta, ou, recolhe e de factores como o tempo, forma de transmissão e suporte utilizado.

Todavia, a gestão da informação nas organizações efectua-se muitas das vezes de forma dispersa e vertical em cada organismo, o que origina infra-estruturas ineficientes, rígidas e heterogéneas, que acarretam custos elevados para cada organização. A organização em rede apresenta-se assim como uma alternativa, uma vez que a organização do trabalho não se esgota no desempenho de cada um mas sim do colectivo.

1.4.3. A importância da integração de sistemas e das redes de informação

A importância de integração dos sistemas de informação advém do problema da fragmentação da informação nas organizações de grande dimensão, que recolhem, produzem e guardam enormes volumes de dados. Na maior parte dessas organizações, os dados não residem numa única base de dados, computador ou mesmo local. A informação está dispersa por dezenas de computadores, livros, pastas, arquivos e regiões, etc. Manter dados em computadores distintos acarreta enormes custos, inerentes ao armazenamento de dados entre sistemas. Se os sistemas da organização estão fragmentados o negócio está fragmentado (Serrano, Caldeira e Guerreiro 2004, citado por Caldeira, Mário 2005:79).

A necessidade de partilhar informação e conhecimento entre os serviços públicos potencia a integração da informação e dos sistemas. Os sistemas de integração destinam-se a integração dos sectores da organização e a automação dos processos, tendo como característica a unificação de cadastros e a redução da redundância de dados, o que requer um alto grau de parametrizações. Não basta simplesmente interligar sistemas, é preciso tornar as organizações mais produtivas, buscar novas soluções, minimizar as falhas, eliminar esforços repetitivos, reduzir a complexidade e aproveitar ao máximo os conhecimentos dos profissionais que serão treinados. A integração da informação altera a estrutura e os processos dos organismos públicos, possuindo também o potencial para transformar os canais de comunicação entre vários organismos que trabalham em locais diferentes. Na sua mais simples conceituação, a integração permite que os gestores trabalhem ao mesmo tempo, com as mesmas informações extraídas de múltiplas fontes díspares.

As redes, são plataformas colaborativas que rompem os silos verticais em detrimento de pontos cruciais permitindo combinar a colaboração para um objectivo comum. As redes são modelos de integração da informação, que se encontram divididos em três domínios, a saber:

- a) sistemas internos;
- b) aplicações *web* públicas; e
- c) *internet* pública.

As redes são pois a estrutura central de que depende o funcionamento coerente, articulado e eficiente de cada instituição e de qualquer sistema integrado de informação. As redes permitem conservar a autonomia de cada elemento da cadeia facilitando a transição do modelo hierarquizado para um modelo não excessivamente centralizado.

Como realça Fountain (2001:35-36), a tensão entre a tomada de decisões a nível central, regional ou local pode ser minimizada pelo advento da Administração Pública electrónica. A utilização das TIC, permite transferir, processar e armazenar facilmente os dados recolhidos a nível local para o nível central, reduzindo em grande medida o espaço físico e pessoal necessário para tratar deste tipo de tarefas. Assim, a informação processada e armazenada centralmente pode ser mais facilmente utilizada a nível regional, o que permite transferir competências e descentralizar a tomada de decisão através da disseminação das redes digitais por múltiplos canais de comunicação com recurso a *internet* que permite chegar aos cidadãos de forma integrada. A partilha da informação entre os serviços constitui assim, uma das saídas para que a tradicional Administração em “silos”, seja ultrapassada. Assim, a Administração Pública ao transversalizar a sua organização cria pontos únicos de contactos, formas de atendimento integrado, seja ele presencial, via telefónico ou *web*. Mas, nada disso, é possível sem a partilha de informação, sem uma gestão conjunta de projectos (dirigentes, funcionários, cidadãos e outros actores) e sem uma cultura de trabalho em rede. Para que a informação seja partilhada e para que haja um atendimento integrado, é necessário um sistema de informação, que possibilita os fluxos de informação entre empresas, cidadãos e outras entidades e os fluxos de informação entre os diferentes serviços ou organismos da Administração Pública. Segundo Silva (2003), um processo de integração bem concebido apresenta as seguintes características:

- a) facilidade – as tecnologias devem ser fáceis de perceber e aprender, como os produtos devem ser fáceis de utilizar, manter e alterar;
- b) transparência – o programador e /ou utilizador não deve ser obrigado a conhecer os detalhes de baixo nível;
- c) aplicabilidade – as tecnologias devem resolver uma grande variedade de problemas ou resolver apenas um problema específico
- d) fiabilidade – os sistemas devem falhar pouco e quando falham devem demorar o mínimo tempo possível a recuperar para o estado normal;

- e) performance – baseia-se na qualidade de dados trocados por segundo incluindo a capacidade de escalar para grandes quantidades de dados;
- f) segurança – abrange uma série de conceitos, incluindo a autenticação, autorização (controlo de acesso) dos utilizadores para acederem a determinados recursos e protecção para evitar o acesso não autorizado;
- g) gestão – é necessário gerir o dia-a-dia, do funcionamento de qualquer sistema.

Outro factor a ter em conta na integração dos sistemas, é a definição clara dos objectivos da integração, pois, nem todas as iniciativas de integração têm a mesma finalidade. Algumas incidem sobre um problema específico, enquanto outras se concentram na construção de capacidades sistémicas. Importa realçar que a utilização de sistemas integrados na Administração Pública traz benefícios para o cidadão utilizador do sistema e para os profissionais, acelerando o processo, reduzindo os níveis de divisão da informação e melhorando a consistência, continuidade e a qualidade dos serviços a prestar em lojas do cidadão do tipo *one stop shop*.

1.4.4. Factores críticos de sucesso no desenvolvimento de sistemas para a Administração Pública

A introdução das TIC na Administração Pública por si só não garante a mudança para melhor. É necessário associar o uso das novas tecnologias à uma nova cultura de serviço, a novos comportamentos e a novas qualificações e competências dos funcionários para o desempenho adequado das suas funções. Desta forma, evitam-se desperdícios e não se projecta uma burocracia electrónica. A tecnologia é meramente instrumental; não resolve milagrosamente os problemas, mas facilita a gestão do conhecimento; não substitui as pessoas nem a interacção com elas, porque a realidade institucional não é unidimensional mas multidimensional. A organização é um sistema de actores que dão vida às estruturas e as tornam viáveis. (Gomes 1998: 475-491, citado por Carapeto e Fonseca 2006).

De igual modo, a compra, ou, o desenvolvimento de um sistema de informação não garante por si só o sucesso da mesma ou as alterações necessárias e o nível de melhoria dos procedimentos organizacionais.

Watson (1996), sublinha vários factores a ter em conta sso na implementação dos sistemas de informação, tais com:

- a) é necessário que a implementação dos sistemas obedeça requisitos muito rigorosos;
- b) a organização esteja preparada para as mudanças que poderão ter lugar, nomeadamente em termos de redireccionamento de fluxos de informação e de poder, e, o sistema de informação seja aceite, compreendido e utilizado pelos próprios gestores que decidiram implementá-lo;
- c) é indispensável que tais gestores não se sintam ameaçados pela partilha de informação estratégica;
- d) existência de um plano de implementação bem estruturado que tenha em conta o maior número possível de questões relativas às necessidades, expectativas, benefícios, limitações e impacto do projecto;
- e) apoio total dos decisores de topo e o envolvimento directo de pelo menos um dos decisores- *sponsor*;
- f) tentativa de abarcar as necessidades do maior número de informação dos utilizadores;
- g) identificação correcta e contínua das necessidades de informação dos utilizadores através de métodos adequados a cada momento e contexto.

Grosso modo, segundo Dias (1996), citado por Carapeto e Fátima (2006), as TIC propiciam alterações no conteúdo das funções (sua utilização exigindo mais conhecimentos gerais do que especializado e novos perfis profissionais), nas carreiras profissionais (nível de responsabilidade, maior autonomia) no ambiente de trabalho e no *status* (aperfeiçoamento constantes e formação) das pessoas. Por outro lado, aumentam a competitividade e a produtividade das pessoas e possibilita a flexibilidade técnica. Isto significa grandes alterações nos processos de trabalho. Tais alterações não são um fenómeno novo, di-lo Castells (2002: 351) - ao analisar os trabalhos de Alain Touraine, Serge Mallet, Benjamin Carid - e tem suscitado debates em torno de questões como a deslocação do trabalhador, especialização versus especialização, produtividade versus alienação, e controlo versus autonomia.

Se por um lado, é indiscutível que a utilização das TIC nas organizações está a mudar a forma de trabalhar, por outro é também uma certeza que o recurso a tecnologias por si só não elimina as deficiências organizacionais existentes nem os problemas provenientes da falta de competências adequadas. Pelo contrário, pode agravá-las ainda mais (Sousa, 1999).

O uso das TIC exige dos recursos humanos novas competências que corresponde a uma combinação de competências técnicas (saber fazer - operacional), de competências profissionais, de competências sociais e cognitivas. Investir no capital humano constitui assim um factor essencial, para, que, os sistemas de informação sejam implementados e a mudança organizacional se efectiva.

CAPÍTULO 2 – CONTRIBUIÇÃO PARA MELHORIA DOS PROCEDIMENTOS DOS ACTOS NOTARIAS E DO REGISTO CIVIL

2.1. Disfuncionalidades e necessidade de mudança

As disfuncionalidades a colmatar e os processos a modernizar no quadro do presente estudo, são os que concorrem para o cumprimento da missão da Direcção Nacional dos Registos e Notariado (DNRN) e da Direcção Nacional de Identificação Civil e Criminal (DNICC), duas unidades orgânicas do Ministério da Justiça da República de Angola.

A Direcção Nacional dos Registos e Notariado (DNRN) dirige, orienta e coordena os serviços da nacionalidade, dos registos civil, predial, comercial, de automóveis, de navios e do notariado. A execução dos actos materiais de registo e dos actos notariais é assegurada por serviços externos especializados da DNRN, nomeadamente:

- a) conservatória do registo civil;
- b) conservatória do registo predial;
- c) conservatória do registo comercial;
- d) conservatória do registo de automóveis;
- e) conservatória do registo de navios; e a execução dos actos notariais é assegurada pelos
- d) cartórios notariais.

A Direcção Nacional de Identificação Civil e Criminal (DNICC) dirige o processo de recolha, tratamento e conservação dos elementos de identificação civil dos cidadãos e mantém actualizados o cadastro do registo dos factos civis e criminais relevantes à identidade das pessoas, de acordo com os princípios da legalidade, da autenticidade, da veracidade e da unicidade. Emite bilhetes de identidade e certificados de registo criminal. Tem a custódia dos arquivos de identificação civil e criminal e deve receber dos outros órgãos a informação para a sua permanente actualização. A DNICC lida com o público através dos seus postos de identificação, que são lojas de atendimento para a recolha de pedidos e para a entrega de bilhetes de identidade e de certificados de registo criminal.

A estrutura orgânica e as competências da DNRN e da DNICC estão definidas no Decreto Executivo n.º 37/97 do Ministério da Justiça. Apesar de Angola ter publicado, em Janeiro de 1997, a Lei da Simplificação e Modernização dos Registos Predial, Comercial e Serviço Notarial, o modelo de gestão e os procedimentos destas unidades orgânicas continuam a reflectir as características do modelo burocrático, instituído por diplomas aprovados nos anos 50/60, que estabelecem processos complexos, lentos e morosos, que não garantem a eficácia dos serviços nem a plena satisfação dos cidadãos. Os actos de registo são manuscritos, em livros volumosos e de difícil manuseamento. O volume dos livros e a forma como estão organizados e armazenados, dificulta a manutenção física dos arquivos e o acesso a um determinado documento em tempo hábil. A acção do tempo tem contribuído para a deterioração destes livros. Centenas destes livros terão desaparecido durante o período de guerra internacional e civil que Angola viveu (1975-2002).

A constituição das empresas é feita por escritura pública nos Cartórios Notariais e o seu registo é feito pela Conservatória do Registo Comercial. Em Janeiro de 2007, através do Decreto n.º 1/07, foi criado o Ficheiro Central de Denominações Sociais – FCDS, com a natureza de Conservatória. O FCDS é um serviço externo da DNRN e tem como principais atribuições “a pesquisa, despistagem, registo e emissão de certidões de admissibilidade das firmas e denominações das sociedades comerciais.” O objectivo é garantir a existência de um sistema automatizado que garanta a celeridade e a integridade dos processos bem como a integridade da comunicação entre os três órgãos e a preservação digital dos actos notariais e dos registos inerentes à constituição, fusão ou liquidação de sociedades comerciais.

O registo de propriedade de automóveis é feito pela Conservatória de Registo de Automóvel (CRA). O registo para efeitos de matrícula é feito pela Direcção Nacional de Viação e Trânsito, um órgão do Ministério do Interior. De igual modo, não existe um sistema fiável que assegure a preservação digital dos registos e sua evolução. Por outro lado, a CRA não tem estruturas municipais para atender ao registo de mais de 2600 veículos por dia que Angola importa ou matricula. O registo de titularidade de imóveis, incluindo compra, venda, benfeitorias, doações e sucessões, é feito pela Conservatória de Registo Predial, que tem representações em doze das dezoito províncias de Angola. O registo é feito após lavrar-se a competente escritura notarial. A Lei obriga que a transmissão de propriedade de imóveis seja feita por escritura pública. Em 1976, o Estado procedeu ao confisco da quase totalidade do parque imobiliário, mas não procedeu ao registo minucioso, individual e fiel, na CRP.

Várias transacções de desconfiscos já foram operadas nas últimas décadas, mas a situação continua a requerer a existência de um sistema automatizado que garanta a integridade dos processos de registo da titularidade dos imóveis bem assim como a preservação digital dos actos notariais e dos registos inerentes à compra, nacionalização, venda ou doação de imóveis.

A principal missão da DNICC é a emissão de bilhetes de identidade. Angola tem cerca de 16 milhões de habitantes e só foram emitidos cerca de quatro milhões de bilhetes de identidade nos últimos 40 anos. Todavia, se foi possível proceder ao registo de mais de oito milhões de cidadãos em apenas um ano, muito mais pode ser feito. Apesar de o bilhete de identidade ser já digital, os arquivos com a informação que o suporta não estão ainda digitalizados. Considerando a estrutura da pirâmide etária de Angola, o número de cidadãos ora registados representa cerca de 49% da população, o que significa dizer que mais de metade da população (51%) tem menos de 18 anos. Destes, cerca de 70% não possui qualquer registo de identificação civil². Esta situação representa uma oportunidade para o modelo de trabalho que se propõe.

Do ponto de vista estrutural, a DNICC e a DNRN têm organismos provinciais, mas não têm organismos municipais ou comunais. Os actos de registo de nascimento, casamento e morte bem como os actos notariais, são feitos a nível provincial³. A DNICC apresenta-se mais centralizada do que a DNRN. Apesar de existirem delegações provinciais, a emissão do bilhete de identidade para todo o país continua a ser feita apenas pelos serviços centrais da DNICC, em Luanda. O cidadão em Malange, por exemplo, requisita o seu bilhete de identidade tem de esperar meses para o receber de Luanda. Do ponto de vista funcional, tanto a DNRN como a DNICC apresentam-se como organismos centralizados, subservientes ao formalismo, voltados para si mesmos, com fraca iniciativa, insensíveis às necessidades dos utentes e não preocupados com os resultados da sua actuação.

Os funcionários da DNRN e da DNICC carecem de qualificações profissionais e académicas. O seu nível médio de escolaridade é inferior à 12ª classe, tendo a maioria idade compreendida entre os 40 e os 50 anos⁴. A motivação é baixa, o plano de carreiras não é estruturado nem competitivo; o sistema de remuneração não premeia nem estimula os resultados, a criatividade, a iniciativa e o desempenho na satisfação das necessidades dos

² Entrevista Dr. Flávio Couto, Director do Instituto Nacional de Estatística e Dr. Cláudio Silva, Comissário Nacional Eleitoral.

³ Foram recentemente instalados postos fixos de registo civil nas maternidades

⁴ Estudo do Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social sobre a macroestrutura da Administração Pública

utentes. Os funcionários não são treinados para desenvolver e manter com os cidadãos uma relação sã baseada na transparência e na cultura de prestação de serviço público. Actuam como prestadores de favores aos cidadãos. Os cidadãos aceitam implicitamente a cultura de necessitados ou beneficiários, não fazem valer os seus direitos e não exigem da Administração Pública qualidade, eficiência e eficácia nos serviços. A cultura prevalecente nestes dois órgãos inclui o culto pelo formalismo, pela aparência e pelos procedimentos e não pelos resultados, pelo empenhamento prático, pela iniciativa e pela criatividade. Este ambiente que caracteriza a cultura organizacional, constitui também uma oportunidade para introduzir novos instrumentos, que potenciem mudança de atitude e de comportamento dos funcionários.

O sistema de comunicação informacional, vertical e horizontal, entre os serviços dos registos civis, as conservatórias, os tribunais e os serviços de identificação civil, não garantem a eficiente integração da informação. Apesar de a lei estabelecer que os actos de registo de casamento e de óbito sejam comunicados à DNICC para efeitos de averbamento, não existe um sistema fiável que garanta a integridade da transmissão desses factos. De igual modo, não existem mecanismos que garantam com fiabilidade a comunicação inter-departamental da evolução do estado civil das pessoas. Por exemplo, se Mário, cidadão casado, residente em Benguela, surgir em Luanda para contrair casamento e apresentar o seu bilhete de identidade com o real estado civil não averbado, nada o impedirá de casar. Ou, se Ana, divorciada em tribunal, apresentar-se como casada, e, nessa condição, pretender efectuar registos, civis ou patrimoniais, nada a impedirá. De igual modo, o sistema não garante a comunicação fiável e célere entre os tribunais e a DNICC, para garantir o registo das sentenças criminais nos arquivos de identificação das pessoas. Este diagnóstico oferece uma oportunidade para a reorganização interna - *back office*, através da utilização eficaz das tecnologias de informação.

A dispersão geográfica dos locais de recolha da informação e a centralização, em Luanda, da emissão do bilhete de identidade e da alteração dos registos de identificação, encerra problemas de segurança, porquanto, os dados são transportados manualmente e sem protecção adequada contra os efeitos da chuva, calor, fogo e acidentes. Além disso, os cidadãos consideram que os procedimentos e o modelo de gestão em curso não respondem às suas necessidades, os serviços são prestados com muito baixa qualidade, acentuada

morosidade e a preços reais elevados⁵, o que constitui factor determinante para se pensar na adopção de um modelo mais adequado que inclua um novo relacionamento entre a DNRN/DNICC e o cidadão e uma nova maneira de prestar serviço, só possível com a reorganização a nível do *front office* da organização.

Assim, no espírito das medidas de simplificação e de modernização consagradas na Lei número 1/97, o presente trabalho de projecto apresenta instrumentos que possam reformular a cultura subjacente ao modo como estas unidades orgânicas prestam os seus serviços, dentre as quais, temos a destacar:

- a) a construção da infra-estrutura tecnológica de apoio ao aperfeiçoamento dos processos; e
- b) capacitar e motivar os funcionários, pois eles são os principais agentes da inovação e da mudança organizacional.

⁵ Apesar de o valor nominal, dos emolumentos ser baixo, o utente tem de pagar um suplemento real (gasosa) para a efectiva obtenção do serviço público em tempo útil, ou dos próptios funcionários, ou por por via de redes estabelecidas de intermédios.

2.2. Contribuição para à mudança cultural

Este modelo de trabalho encerra uma dimensão cultural. “É necessário inaugurar uma nova cultura, novos hábitos e atitudes nos serviços públicos para com os cidadãos/utentes dos mesmos⁶.” É necessário também aligeirar os processos, potenciar e capacitar os recursos humanos para a utilização de tecnologias adaptadas ao meio. É necessário, acima de tudo, cultivar a atitude de que é o cidadão a quem se deve servir, da melhor maneira e com custos baixos. É necessário integrar e premiar o desempenho, transformar as políticas remuneratórias em factores de motivação para que os funcionários contribuam para a mudança organizacional.

Segundo Gomes (2003), a reforma administrativa não se restringe apenas a modificar as estruturas físicas, mas também os procedimentos, as atitudes e o comportamento dos funcionários. Para a sua efectivação, é necessário que se proceda, primeiramente, a uma mudança na cultura da organização. Por isso, Trosa (1995) sugere a formação como meio privilegiado para o desenvolvimento de competências necessárias à mudança, enquanto Carapeto e Fonseca (2006) salientam a necessidade de aquisição de competências técnicas (saber fazer operacional), profissionais, sociais e cognitivas. Tal como assinala Mozzicaffredo, tais competências devem influenciar o comportamento e as atitudes dos funcionários para que sejam incluídos nos processos de reformas, não como meros executores, mas como agentes da mudança. A inauguração da nova cultura na DNRN/DNICC poderá incluir algumas das seguintes medidas, a saber :

- a) colocar uma lapela com o nome de cada funcionário que contacta o público, sem títulos, para permitir que o cidadão trate o funcionário pelo nome, pois o funcionário está ao serviço do cidadão ou utente;
- b) arranjar locais apropriados, com espaços abertos, bem ventilados, para a prestação de serviços públicos com sistemas de atendimento por ordem de chegada;
- c) sinalizar claramente a denominação das Repartições e áreas de serviços;
- d) manter um (a) empregado (a) permanente para garantir a higiene e a limpeza das salas e casas de banho;

⁶ Registos, citando Pitra Neto, Ministro angolana da Administração Pública, Emprego e Segurança Social no Workshop sobre a Relação da Administração Pública e o cidadão, em 1999.

- e) manter bem visível o “livro de reclamações” e convidar os cidadão/utentes a utilizá-lo;
- f) nomear em cada serviço um responsável pela “gestão da qualidade,” dos serviços prestados. A sua missão poderá incluir recolher, gerir e responder às reclamações dos utentes, preparar programas de formação para a melhoria do atendimento, velar pela boa apresentação e destreza dos funcionários, zelar pela fixação e disponibilização *on-line* de modelos de documentos ou normas exigidas para o tratamento de determinado assunto, velar pela resposta, dentro dos prazos legais dos requerimentos e solicitações dos cidadãos;
- g) levar a cabo uma campanha nacional de marketing institucional para publicitar os novos elementos da cultura de prestação de serviço DNRN/DNICC.

O Cidadão é o novo “chefe”

Existe em Angola “a cultura do chefe”, que se desenvolveu do seguinte modo:

- a) sendo o Estado o maior empregador (cerca de 200.000 trabalhadores), o país teve, nos últimos 30 anos, dois exércitos que “empregaram” mais de 150.000 soldados sob a cultura militar;
- b) a taxa de analfabetismo e sub-emprego é alta, aqueles que estão em posição de mando têm muitas benesses e não são tratados pelo nome, nem pela posição hierárquica específica. São tratados pelos subordinados e não só como “chefes.” O “chefe” manda, com o “chefe” não se discute, ao “chefe” serve-se e agrada-se com civismo, cortesia e até com servilismo. O “chefe” não pode perder o seu tempo em longas filas para tratar de um documento, porque o tempo do chefe é valioso. O “chefe” avalia e premeia o desempenho do seu funcionário ou criado. O chefe é sempre tratado com deferência e servido com espírito de missão.

Quão apropriado será então elaborar módulos de “formação cultural” para os funcionários da DNRN e da DNICC considerarem o cidadão utente dos seus serviços como seus “chefes” e tratem-nos como tal.

⁷ Termo utilizado em Angola para atribuir “valor” aos funcionários públicos.

Acreditamos que esta medida fará toda a diferença uma mudança para melhor. Em contrapartida, os cidadãos tratarão os funcionários com igual cordialidade, civismo e respeito. O exemplo de uma nova postura deverá começar nas lideranças e chefias. Para isto é indispensável não só melhorar as questões organizacionais, formativas e remuneratórias, como também incrementar os graus de exigência e responsabilização administrativa e judicial pelos actos praticados, em particular contra aqueles que causem danos, legalmente injustificados, na esfera jurídica dos cidadãos ou aos interesses legítimos da comunidade. Os mecanismos de responsabilização/sanção a introduzir poderão incluir:

- a) sistemas de avaliação do desempenho dos funcionários e das suas chefias, a todos os níveis;
- b) sistemas de controlo da produtividade, da disciplina e do desempenho dos funcionários;
- c) sistemas de controlo da satisfação das necessidades e das expectativas dos utentes.
- d) sistemas públicos interactivos de participação dos cidadãos na denúncia e solução de casos de corrupção activa e passiva;
- e) campanhas públicas de educação e sensibilização para uma parceria estreita e participativa entre os serviços públicos e o cidadão.

A “nova cultura” inclui ainda a adopção das novas tecnologias de informação e comunicação. Martins (2001:39) assinala que as novas tecnologias de informação conduzem à criação de uma nova cultura de serviços na Administração Pública, pois elas potenciam a adopção de procedimentos que potenciam a inovação na prestação de serviço de forma cómoda e mais acessível aos cidadãos.

2.3. Os funcionários públicos como agentes da mudança

A ideia central no domínio dos recursos humanos é a seguinte:

- a) o primeiro passo para implementar o processo de mudança é capacitar e motivar os funcionários da DNRN/DNICC para integrá-los no processo como agentes da mudança. São eles que farão a diferença. São eles que irão modernizar os serviços, contribuir para a sua eficácia e valorização (Gomes, 2001:91, Mozzicafreddo 2001);
- b) devem por isso ser dignificados, motivados, qualificados e responsabilizados.

A partir da análise do quadro de pessoal da DNRN, aprovado pelo Decreto Executivo nº37/97, de 22 de Agosto e do quadro jurídico que regula as políticas de gestão de recursos humanos, é possível desenvolver algumas ideias para a capacitação e motivação dos funcionários. O quadro de pessoal oficial da DNRN é transcrito na Tabela 2.1- Quadro Orgânico do Pessoal da Direcção Nacional dos Registos e do Notariado, que se apresenta na página seguinte.

Tal como sucede em todas as outras estruturas do Ministério da Justiça e em outros sectores da Administração Pública angolana, cerca de 57% do quadro orgânico do pessoal da DNRN está preenchido por pessoal administrativo e auxiliar, não técnico. Por outro lado, o número real de funcionários da DNRN é cerca de quatro vezes superior àquele previsto no quadro orgânico, como se demonstra a seguir, na Tabela 2.2- Análise Comparativa Entre o Pessoal Existente e do Quadro de Pessoal Aprovado.

Tabela 2.1- Quadro orgânico do pessoal da DNRN

Área Funcional	Lugares
Direcção e Chefia	15
Área Técnica-nível universitário	21
Área Técnica - nível secundário	9
Pessoal Administrativo	40
Pessoal Auxiliar	20
Total	105

Fonte: DNAP, MAPESS (2005), Estudo sobre a macro - estrutura da Administração Pública

Tabela 2.2- Análise comparativa entre o pessoal existente e o quadro de pessoal aprovado.

	Pessoal previsto	Pessoal existente	Excesso (%)
Total DNRN	105	453	331
Total do p. do Ministério da Justiça	558	2512	350

Fonte: MAPESS, (2005) Estudo sobre a macro - estrutura da Administração Pública.

Parte deste excesso, inerente à prática excessiva de emprego público, deve-se à utilização do emprego na Função Pública como elemento de “previdência social.” A ausência de métodos adequados de gestão de carreiras, os níveis de remuneração praticados, a degradação das condições de trabalho e a crise nacional de valores constituem constrangimentos que qualquer programa de mudança precisa acautelar. O quadro jurídico em que opera a DNRN/DNICC permite flexibilidade na contratação e uma certa autonomia na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos. O número 6 do Artigo 15º do Decreto-Executivo nº 37/97, de 2 de Agosto, estabelece que “os lugares criados serão preenchidos e modificados segundo as necessidades de serviço.” O Diploma permite também o recrutamento e “requisição” temporária de especialistas. Atribui à Secção dos Recursos Humanos a competência de “promover o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional dos recursos humanos,” desenvolver as acções necessárias ao ingresso e à progressão na

carreira de oficiais dos registos e do notariado” e “propor alteração do respectivo regime jurídico.” (alíneas d), f) e j) do Artigo 12º).

Estas disposições permitem efectuar a gestão do pessoal de forma autónoma, de modo científico e moderno, considerando as pessoas “como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso.” Chiavenato (2005), refere que, como parceiros, as pessoas investem nas organizações o seu esforço, dedicação, comprometimento e riscos na expectativa de colherem retorno desses investimentos. O retorno vem na forma de “salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc.” O mesmo autor argumenta que o investimento do trabalhador será maior quanto maior for a expectativa do retorno. Se o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento de investimento. Por essa razão, o carácter de reciprocidade da interacção entre pessoas e a organização, esta associada à actividade e autonomia e não mais a passividade e a inércia das pessoas. As pessoas como parceiros activos da organização e não como meros sujeitos passivos dela. Não há nenhum impedimento institucional na aplicação de novas medidas para a capacitação e motivação dos recursos humanos da DNRN/DNICC.

Os factores de motivação incluem a existência de sistemas de formação e desenvolvimento, um sistema de gestão de carreiras e um sistema competitivo e transparente de remuneração, alicerçados na justiça e na pertença mútua. Modesto sublinha, que, a formação dos recursos humanos deverá ser efectuada sob duas vertentes:

a) em primeiro lugar, numa vertente de formação processual para um melhor conhecimento das melhorias práticas associadas à utilização do novo sistema;

b) segundo lugar, e após a consolidação destes conhecimentos, e com suporte na solução tecnológica adoptada e implementada, deverá ter lugar uma formação centralizada na utilização integrada do sistema de informação (Modesto, 2003).

Tais factores de motivação geram desenvolvimento e um clima de confiança porque reforçam a confiança na gestão. O estudo sobre a Macroestrutura da Administração Pública, realizado no ano 2000, confirma a possibilidade de inovação por via da gestão autónoma: “Sugere-se um aprofundamento do disposto no número 2 do Artigo 18 do Decreto-Lei número 13/94, de 1 de Julho, nos termos do qual, a gestão do pessoal poderá ser exercida de forma autónoma, desde que o número de pessoal o justifique e a proposta de autonomia seja aprovada pelos Ministros da Administração Pública e das Finanças.”

A capacitação e motivação dos recursos humanos poderão ser alcançadas através da implementação das seguintes medidas:

- a) integração dos funcionários, a todos os níveis, em equipas mistas de projecto, com os consultores, a todos os níveis de planeamento, gestão, execução e controlo;
- b) desenvolvimento de programas de formação sob várias vertentes: formação inerente à mudança comportamental e cultural, formação para obtenção de educação formal, especializada e continuada, atendimento ao pessoal, novos procedimentos, utilização de computadores e práticas associadas à utilização das soluções tecnológicas adoptadas para a utilização integrada do sistema de informação (Modesto, 2003);
- c) implementação de planos de desenvolvimento individual potenciando as medidas já em curso inerentes ao plano de carreiras, grelha salarial, políticas de incentivos tangíveis e intangíveis, flexibilidade de contratação, progressão na carreira, avaliação de desempenho e reforma antecipada;
- d) desenvolvimento, de modo participativo e transparente, de normas para “ultrapassar a incompetência e responsabilizar o incumprimento de tarefas daquele que vinculados ao Estado prejudicam, com o seu comportamento, a satisfação das necessidades colectivas dos cidadãos, a resolução dos problemas dos operadores económicos e a credibilidade das instituições pública”.

2.4. Aperfeiçoamento processual

2.4.1. Medidas de desburocratização

A adopção de novos hábitos, costumes e os instrumentos de modernização dos procedimentos que constituem a nova cultura que se propõe, contribuirão para tornar o funcionamento e a actividade da DNRN/DNICC mais ágil, dinâmica e competente, facilitando-se com isso o desenvolvimento de iniciativas individuais, a aproximação dos serviços à comunidade, o aumento da confiança e o desenvolvimento de uma parceria sólida entre a Administração Pública e os cidadãos. Para o efeito propõe-se que no seio de cada serviço dependente da DNRN/DNICC se implementem algumas medidas de desburocratização, tais como:

- a) identificar para cada organismo (Conservatórias, Notários, Arquivo de Identificação Civil) e para cada serviço (registo civil, registo comercial, bilhete de identidade, certidões, escrituras, etc.) o que existe e como se faz, a circulação e harmonização do que se faz assim como a simplificação, ligeireza e celeridade como deve ser feito, com o objectivo de elaborar indicadores para o plano de desburocratização da DNRN/DNICC;
- b) criar uma rede nacional de atendimento, que possibilite a oferta de serviços notariais e de registo a partir de balcões integrados, multi-serviços, fixos e móveis;
- c) aperfeiçoar a comunicação com os utentes por via de bancos de telefone e fax com atendimento permanente automatizado e por via do atendimento personalizado *on-line* do site permanentemente actualizado da DNRN/DNICC;
- d) identificar, os organismos onde a relação com os cidadãos é mais intensa e ampla, quais as formalidades e rituais administrativos susceptíveis de serem suprimidos sem prejuízos para o interesse público;
- e) suprimir a obrigatoriedade de apresentação de uma fotocópia e do original da cédula pessoal para a obtenção do bilhete de identidade;
- f) suprimir a obrigatoriedade de apresentação da certidão narrativa de nascimento para os casos de renovação, averbamento e obtenção de segunda via do bilhete de identidade;
- g) disponibilizar os formulários, pedidos de certidões e outras informações *on-line*;
- h) congregar no formulário para a obtenção do bilhete de identidade outras informações pessoais como número de contribuinte fiscal, número da carta de condução, grupo sanguíneo, número de cartão de eleitor, visando garantir, a médio

prazo, a emissão de um único documento de identificação ou o cruzamento de informações identificarias do cidadão;

- i) adoptar a certidão multi-uso para determinadas categorias de cidadãos, designadamente os de terceira idade, os ex-militares desmobilizados no quadro dos Acordos de Paz e os portadores de deficiência física;
- j) institucionalizar mecanismos de reclamação e defesa do cidadão, utente ou consumidor;
- k) suprimir toda a documentação desnecessária, circuitos repetidos bem como a redução de prazos excessivos;
- l) adoptar critérios e sistemas de responsabilização dos funcionários não pelos procedimentos mas sim pelos resultados;
- m) Levar a cabo uma campanha nacional de sensibilização sobre os direitos, deveres e responsabilidades dos órgãos públicos e dos particulares na prossecução dos actos administrativos relacionados com a emissão de bilhetes de identidade e de certidões de registo (nascimento, casamento, divorcio, óbito, comercial, predial e automóvel).

2.4.2. O novo modelo de gestão

Na escolha do novo modelo de gestão, teve-se em conta alguns objectivos que se pretende alcançar, nomeadamente:

- a) modernizar e disponibilizar os serviços da DNRN/DNICC aos cidadãos, lá onde eles se encontram;
- b) reformular os processos, orientando-os para a satisfação eficaz das necessidades e expectativas dos cidadãos ao menor custo, tendo em atenção os direitos e deveres dos cidadãos, transformando-os em parceiros, e os funcionários em colaboradores, fazendo-os participar activamente no diagnóstico, na decisão e na aplicação das novas medidas administrativas;
- c) produzir indicadores de gestão globais, fiáveis e atempados;
- d) criar repositórios de dados e serviços comuns/partilhados, combater a redundância da informação e, conseqüentemente, a falta de qualidade, a reengenharia e automatização de processos transversais aos serviços externos.

Estes objectivos exigem a implantação tanto de soluções interventivas únicas como de soluções continuadas, que permitam a integração eficaz e segura entre os diferentes serviços e sistemas participantes. Quer umas quer outras terão de utilizar as potencialidades das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC e requerem contratualização especializada. Somente as TIC facilitam a recolha, processamento, armazenamento, gestão e transmissão dos dados inerentes ao registo da nacionalidade, casamento, nascimento e morte dos cidadãos, em tempo real, reduzindo assim os custos, enquanto aumenta a produtividade dos funcionários. O desenvolvimento de sistemas e fluxos informacionais para facilitar o cumprimento da missão da DNRN/DNICC implicará a criação de capacidades tecnológicas no quadro de pessoal existente, a contratação de peritos externos e a aquisição de soluções tecnológicas na forma de *hardware* e *software*.

Estas novas capacidades facilitarão a comunicação institucional, a transmissão de documentos *on-line*, e o atendimento de cidadãos por computadores remotos via *internet*. Investir no homem como colaborador para o melhor servir como cidadão é uma forma eficaz de distribuir os recursos colectivos e de aprofundar o grau de democratização e equidade da Administração, que Mozzicafreddo (2001), considera necessária, uma vez que esta não se limite a simplificação de procedimentos e ao aumento da eficiência, mas sim na justa distribuição dos recursos colectivos.

Este modelo de prestação de serviços que ora se propõe resulta, assim, da combinação de três conjuntos de factores, tais como:

- (a) culturais, envolvendo a maneira de encarar o serviço público e seus destinatários;
- (b) recursos humanos e materiais (TIC); e
- (c) medidas de gestão pública (simplificação, desburocratização, autonomia, parceria, transparência, equidade e imparcialidade).

O modelo tem pois todas as características do *New Public Service* tal como definido por Denhardt (2003). Ele foi utilizado como guião quer para o desenvolvimento de soluções interventivas únicas quer para o desenvolvimento de soluções continuadas. Estas soluções são apresentadas a seguir. Cada modelo tem uma sigla de identificação.

2.4.3. Apresentação do modelo de trabalho

As medidas de aperfeiçoamento que se propõem por via do planeamento e execução do modelo, visam, tal como tal como sublinha Mozzicafreddo (2000;33), eliminar as debilidades identificadas no diagnóstico, reforçar a confiança dos cidadão nos serviços da DNRN/DNICC, garantir a eficiência, a simplificação, a integração dos subsistemas e a orientação para a cidadania. Elas estão sumarizadas em sete modelos, identificados na figura 2.1, em baixo.

Figura 2.1 – O modelo proposto



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Apresentam-se a seguir os objectivos desses modelos, uma breve descrição do seu conteúdo e dos resultados práticos que se esperam da sua execução ou implementação.

2.4.3.1. DIGIFILM - Digitalização e microfilmagem do acervo existente

Objectivos- O objectivo desta medida é duplo:

- preservar o acervo dos registos existentes e garantir a sua disponibilidade em forma digital;
- garantir a durabilidade do acervo dos registos existentes e reduzir o espaço físico necessário para o seu armazenamento.

Descrição- Seleccionar métodos e técnicas de preservação digital do acervo documental da DNRN/DNICC e definir o âmbito e a idade dos documentos a preservar. Proceder a digitalização dos livros de registo e demais documentação seleccionada. Poderão ser utilizados métodos e tecnologias que integram a preservação física, lógica e intelectual dos objectos digitais. A preservação lógica procura na tecnologia formatos actualizados para a introdução dos dados (matéria audiovisual, correio electrónico, etc.) e as novas aplicações de *hardware* e *software* que mantenham em actividade os seus bits, para conservar a sua capacidade de leitura. A preservação física está localizada nos conteúdos armazenados em suportes magnéticos como (fitas VHS, fitas de música, entre outros e nos suportes ópticos como o CD-ROM, discos WORM). A migração periódica da informação digital a partir de um ambiente de *hardware* ou de um *software* para o outro é a estratégia operacional para a preservação digital frequentemente usada pelas instituições.

O propósito da migração é preservar a integridade dos documentos digitais e assegurar a habilidade dos cidadãos/ utentes para recuperar expor e usa-la de outra maneira diante da constante mudança tecnológica. A migração tem como importância transferir os novos formatos enquanto for possível, preservando a integridade da informação. A digitalização poderá basear-se na tecnologia de gerenciamento electrónico de documentos (GED) e ser desenvolvida numa arquitectura cliente servidor que permita a segurança e agilidade nas consultas, bem como efectuar vários tipos de filtragem nos bancos de dados. Após a digitalização dos documentos será feito o controlo de qualidade através de módulo próprio.

Resultados esperados- A preservação dos documentos existentes e a sua integração nos novos arquivos digitais a criar. Enquanto se salva e preserva o acervo histórico, quer em forma lógica, quer em forma física, será possível utilizar a informação histórica para a renovação de processos e a oferta de novas formas de prestação de serviços, com segurança, rapidez e confiança; o armazenamento da informação passa a ser padronizado e a pesquisa acessível através de consultas em base de dados com aplicações específicas.

A reprodução em microfilmagem, quando efectuada com qualidade, garante a durabilidade da informação por cerca de meio milénio. As entidades a contratar para a digitalização, para a microfilmagem e para a gestão global do projecto serão escolhidas por concurso público, nos termos da Lei.

2.4.3.2. INFOSERV - Informatização dos serviços

Objectivos- Modernizar os serviços para simplificar os processos, possibilitar a integração da informação, reduzir o tempo de resposta em cada processo e aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Descrição- Rever e reconfigurar os processos administrativos para potenciar o uso das tecnologias digitais nos actos notariais e de registo. Informatizar documentos de trabalho (livros de registos, de actos notariais, etc.), formulários, impressos, recibos, normas e procedimentos, para possibilitar a emissão digital dos *outputs* bilhetes de identidade, escrituras e certidões. Racionalizar a organização administrativa para potenciar uma nova forma de prestação de serviço de acordo com o modelo *New Public Service*.

Resultados esperados- Uma DNRN/DNICC moderna, desburocratizada, com processos e procedimentos céleres, mais flexível e capacitada para servir o cidadão; maior abertura, eficiência, eficácia, transparência e qualidade dos serviços; reforço das relações com outras instituições tais como tribunais, hospitais, Segurança Social, entidades comerciais e governamentais e com a Polícia; investimentos produtivos significativos na aquisição e capacitação de recursos humanos; redução significativa dos custos públicos de contexto.

2.4.3.3. RECONSTITUIR – Reconstituição de registos civis

Objectivos- Assegurar a inscrição nos livros de registo civil e comercial de: todos os registos efectuados pelas Igrejas e outras instituições nos locais onde a Administração Pública não se fazia presente, antes e depois da independência; de todos os registos e factos jurídicos relevantes cujos livros tenham desaparecido.

Descrição- Proceder à reconstituição dos registos de nascimento ocorridos ao longo do tempo, fora dos serviços externos da DNRN, em particular os registos feitos nos cartórios paroquiais e em zonas de conflito político-administrativo. Eliminar registos duplos. Realizar novo processo de registo das pessoas cujos dados não tenham sido recuperados, baseando - se na ideia de que toda a pessoa tem direito há um nome e que o registo constitui a condição básica para que toda pessoa seja reconhecida como cidadão. Avaliar métodos de utilização do mesmo modelo para a reconstituição de registos comerciais e prediais. Organizar campanhas de marketing e envolver democraticamente a população.

Criar centros de recolha e transmissão de dados (lojas de atendimento) e uma campanha nacional de sensibilização.

Resultados esperados- Maior inclusão, mais participação e plena cidadania para todos: todo o cidadão de facto sê-lo-á também de jure.

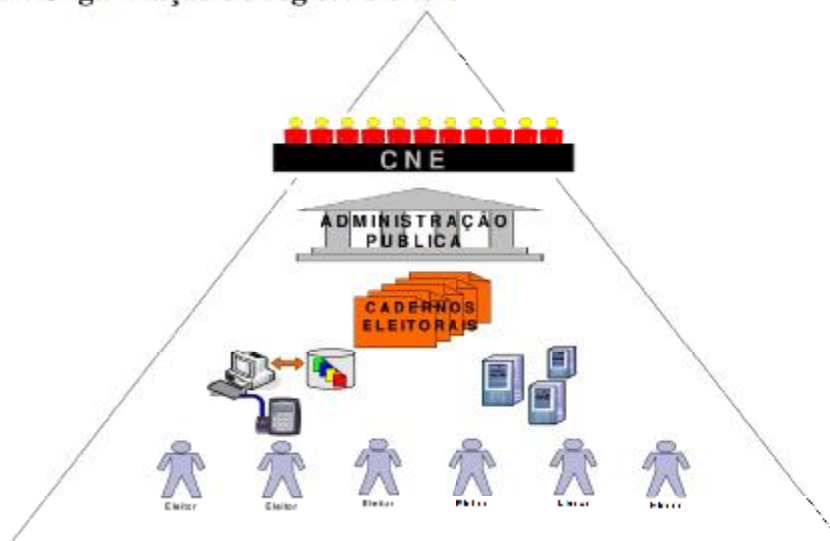
2.4.3.4. REGISTAR O FUTURO- Registo civil de crianças

Objectivos- Assegurar o registo civil de todas as crianças menores de 18 anos de idade utilizando a experiência do registo eleitoral efectuado em 2006-2007.

Descrição- Utilizar a experiência única do registo eleitoral para organizar e executar o registo civil de menores, como se ilustra nas Figuras 2.2 e 2.3. Uma estrutura matricial foi criada para superintender, dirigir, executar e fiscalizar o registo eleitoral. A superintendência e supervisão ficaram a cargo de um órgão colegial participado, a Comissão Nacional Eleitoral. Uma Comissão Interministerial dirigiu o processo e cerca de 4.356 cidadãos contratados em regime eventual para trabalhar em brigadas recolheram a informação e executaram os actos materiais de registo em todos os municípios e comunas do país. Aos cidadãos organizados em Partidos Políticos coube direito e dever de fiscalizar. Os dados recolhidos digitalmente pelas brigadas foram imediatamente processados e armazenados pelo sistema e enviados para um ficheiro central. A tabela 2.3 indica o grau de participação e interacção dos cidadãos no projecto. Pretende-se portanto, organizar e formar os brigadistas e instalá-los em todas as comunas do país. Potenciar a utilização dos recursos humanos e tecnológicos já treinados e utilizados para o registo eleitoral.

Resultados esperados- Maior inclusão, mais participação e plena cidadania para todos: todo o cidadão de facto sê-lo-á também de jure.

Figura 2.2. Organização do registo eleitoral



Fonte: Sumário executivo do registo eleitoral

Tabela 2.3. Mapa ilustrativo do grau de participação dos cidadãos no processo de registo eleitoral.

Província	B.Formados	R.Atendias	C.Produzidos	Cidadãos Registados
Bengo	80	1801	134,309	242
Benguela	407	3920	766,264	568
Bié	223	3300	453,997	931
Cabinda	71	1147	169,693	201
Cunene	113	1691	251,130	392
Huambo	420	1517	606,683	769
Huila	306	449	820,772	974
K.Kubango	90	433	148,859	254
K.Norte	102	1380	137,140	264
K.Sul	189	3737	542,152	708
Luanda	593	4906	2,361,999	2508
L. Norte	91	2768	313,255	454
L.Sul	145	3645	141,986	252
Malange	119	4189	308,478	423
Moxico	152	1986	222,926	330
Namibe	96	575	142,435	207
Uige	267	3991	437,421	241
Zaire	105	1498	149,655	241
Total	3569	41613	8.091,103	10365

Fonte: Sumário executivo do registo eleitoral

Figura 2.3 – Síntese registar o futuro

Registo efectuado por brigadas fixas e móveis em periodos pré determinados.

Elementos de identificação confirmados por testemunhas idóneas no acto de recolha dos dados.

Recolha digital de elementos biométricosde identificação



Banco de dados automatizados e integrados, acessíveis ao público via editais e web

Emissão in situ de bilhete de identidade

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

2.4.3.5. FICRECIVIL – Ficheiro central de informação do registo civil

Objectivos- A partir do Ficheiro Informático Central do Registo Eleitoral – FICRE – criar o Ficheiro Central de Informação do Registo Civil – FICRECIVIL e assegurar o registo civil dos cidadãos maiores de 18 anos, cujo nascimento nunca foi objecto de registo e que não possuem qualquer outro documento de identificação senão o cartão de registo eleitoral.

Descrição- Identificar a partir do FICRE todos os mais de 4.600,000 actos de registo eleitoral, que foram efectuados com base em testemunhos pessoais, nos termos do Decreto 58/05, sem ter por base o bilhete de identidade, porque inexistente. Desenvolver *software* para possibilitar a efectivação automática do registo civil pela DNRN/DNICC. Desenvolver mecanismos participativos para validação de resultados. Emitir bilhetes de identidade. Inserir no FICRECIVIL os registos dos que já possuem bilhetes de identidade.

Resultados esperados- Cobertura integral do universo de cidadãos; eliminação de registos duplos, custos improdutos e outras redundâncias; redução significativa de documentos falsos; disponibilidade universal de uma base de dados segura e robusta para facilitar as actividades de planificação e de gestão pública; maior inclusão, mais participação e plena cidadania para todos. Um instrumento valioso para apoiar a concepção de políticas públicas em especial de combate à pobreza.

2.4.3.6. FICRECOMERCIAL – Ficheiro central de informação do registo comercial

Objectivos- A partir do Ficheiro Central de Denominações Sociais –FCDS- criar o Ficheiro Central de Informação do Registo Comercial – FICRECOMERCIAL, para:

- a) assegurar a sua integração com os actos notariais que constituem, fundem e liquidam as sociedades comerciais;
- b) possibilitar o livre acesso e a célere disponibilização de informações para as actividades económicas, financeiras e fiscais.

Descrição- Identificar a partir do FCDS as denominações sociais que não correspondem à existência física de uma sociedade comercial, activa ou inactiva. Estudar as vias para racionalizar recursos e simplificar processos, nomeadamente a integração dos serviços notariais relevantes nas estruturas e sistemas das Conservatórias do Registo Comercial, Predial e Automóvel. Potenciar a utilização do FICRECOMERCIAL para simplificar e normalizar processos, em particular o processo de emissão de alvarás,

certidões, licenças bem como os processos de obtenção de créditos, inspecção e fiscalização.

Resultados esperados- Cobertura integral do universo de agentes económicos; normalização da actividade licenciadora; redução significativa de documentos falsos; disponibilidade universal de uma base de dados segura e robusta para facilitar as actividades de planificação, cobrança de impostos, estatística e de fiscalização; maior transparência e disciplina no exercício das actividades económicas. Um instrumento valioso para apoiar a concepção de políticas públicas.

2.4.3.7. SIGJUSTIÇA- Sistema de informação do Ministério da Justiça

Objectivo- Criar um sistema integrado de informação, com múltiplas aplicações, para responder com eficácia às necessidades e expectativas dos cidadãos e aumentar a sua confiança na DNRN/DNICC e na qualidade dos seus serviços.

Descrição- Definir as tecnologias, aplicações métodos de integração, replicação e acessos remotos⁸. Garantir que se respeitem os atributos da facilidade, transparência, aplicabilidade, fiabilidade, desempenho - *performance*, gestão e segurança, bem como as normas regulamentares estabelecidas. Definir e desenvolver os sistemas de processamento de transacções (SPT) para apoiar as operações. Garantir que a partilha da informação entre os prestadores de serviços directos e os cidadãos seja feita em tempo real. Garantir a troca de informação contínua e em tempo real entre os prestadores de serviços e outras unidades orgânicas (hospitais, maternidade, tribunais, polícia e órgãos do comércio). Definir canais de comunicação e garantir a segurança e protecção dos dados, quer por via do controlo do utilizador, quer por via do controlo da transmissão⁹.

Resultados esperados- A construção de uma base de dados nacional única em formato digital pesquisável com ligações entre notários, conservatórias e o cidadão/empresa; facilidade de troca de informações; simplificação de processos, aumento da qualidade dos serviços prestados, redução do tempo de resposta em cada processo; criação de novos processos de trabalho; possibilidade de utilização de assinaturas digitais para maior fiabilidade da informação; requisição de certidões, pedidos de informação e marcações *on - line*. Uma nova imagem resultante da adopção de um novo método de prestação de serviço público, para a consolidação de um “novo serviço público”.

⁸ A figura 2.4 é um exemplo de uma tecnologia robusta, a Tecnologia Oracle, que, por possuir o motor de base de dados mais fiável e seguro do mercado, garante a replicação de dados em locais remotos de forma automática e a integração com múltiplas tecnologias e aplicações.

⁹ As figuras 2.5 e 2.6 ilustram como poderão ser construídos dois subsistemas, um para os acessos públicos e outro privado -de trabalho interno, para garantir as ligações funcionais entre os serviços da DNRN/NNICC.

Figura 2.4- Um exemplo de tecnologia robusta



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Figura 2.5- Ilustração da infra-estrutura para acesso público



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Figura 2.6- Ilustração da infra-estrutura para acesso restrito



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

2.5. Novo relacionamento entre os serviços da DNRN/DNICC e o cidadão

A relação que norteia a Administração Pública e o cidadão é uma relação negativa baseada na desconfiança mútua. Para Mozzicafreddo (2001:151), esta relação negativa assenta no mau funcionamento do sistema político, na falta de democracia no tratamento dos assuntos políticos e dos direitos e deveres dos cidadãos, bem como no insuficiente investimento para a melhoria da Administração Pública, quer nos seus procedimentos quer nas suas estruturas e no comportamento dos funcionários. O desenvolvimento dos instrumentos da “nova cultura” e das ideias para o aperfeiçoamento processual poderão produzir um novo paradigma, um novo relacionamento entre os serviços da DNRN/DNICC e o cidadão. Esta nova relação, assenta no propósito basilar de satisfação das necessidades colectivas e individuais, vai caracterizar-se mais pelo estigma da confiança, da transparência e do compromisso. E sobre ambos os sujeitos desta relação recai, de um lado, poderes, direitos e deveres, e do outro, expectativas, direitos e obrigações.

De facto, o resultado de qualquer processo de reforma administrativa é a transformação na maneira e no modo de fazer as coisas para responder as preocupações que vão surgindo ao longo dos tempos. Para Fukuyama (1996: 148), citado por Antunes (s/d), a confiança favorece o desenvolvimento porque torna a cooperação mais fácil, reduz os custos de transacção associados com a negociação, contratação e controle. O desenvolvimento da confiança no serviço público requer capital adequado e este assenta em instituições com redes colaborativas. Mozzicafreddo (2001), acrescenta, dizendo que a melhoria do relacionamento entre a administração e o cidadão depende por um lado de orientações políticas e da criação de estruturas de inserção dos cidadãos, espaços de acolhimento em que estes apresentam as suas sugestões, troquem experiências, e por outro lado, na mudança de comportamento dos funcionários, que passe necessariamente pela formação para o preparo de uma administração aberta ao diálogo.

Ao invés de uma atitude paternalista que vê nos utentes dos serviços públicos, como pessoas necessitadas de favores do governo a quem não se tem de prestar contas e por quem os organismos públicos decidem o que é bom e qual a melhor forma para promover o fornecimentos destes serviços. A DNRN/DNICC verá os cidadãos como parceiros com ideias valiosas, a quem devem servir com eficiência e de quem devem recolher *inputs* para aperfeiçoar o serviço que prestam. A relação paternalista, de desconfiança, poderá ser

substituída por uma relação de confiança mútua entre os cidadãos, a DNRN/DNICC e os funcionários públicos. Os mecanismos que podem ser utilizados para melhorar o relacionamento entre a DNRN/DNICC e o cidadão incluem:

- a) dinamização da informação - a qual inclui o marketing público, consistindo na pesquisa dos gostos dos cidadãos;
- b) publicidade institucional - com objectivo “vender” os produtos da DNRN/DNICC;
- c) relações públicas - incumbidas de acolherem os cidadãos, encaminha-los dentro dos serviços e analisando as suas sugestões e reclamações;
- d) aconselhamento do cidadão - cuja função consiste na informação, ajuda e protecção dos cidadãos;
- e) simplificação administrativa - de processos, formulários e procedimentos;
- f) simplificação terminológica - com objectivo de tornar as decisões e os problemas perceptíveis pelos destinatários da administração (em especial no domínio das leis e regulamentos, onde a linguagem é cifrada, o que constitui um trave a uma maior participação cívica e até um factor de exclusão) (Gomes, 2001:93);
- g) estímulo à participação dos cidadãos - no processo de tomada de decisão das políticas em geral dos procedimentos em particular (sendo necessário a institucionalização da participação e da concertação social, os livros de reclamações, apresentação de sugestões e o direito a informação dos procedimentos). Medidas que manifestam-se através do código de procedimento administrativo, livro de reclamações e cartas deontológica do serviço público.

A magnitude dos investimentos envolvidos e a dimensão dos modelos propostos indicam da parte da DNRN/DNICC um sério compromisso em servir o cidadão com sentido de missão. Revelam que a Administração Pública encara os destinatários da sua acção não apenas como beneficiários mas como cidadãos detentores de direitos e deveres face a Administração e ao Estado. Estas preocupações com a “porta de entrada” do cidadão na organização, devem constituir motivo de atenção ao nível dirigente do topo, pois é aqui que, segundo Neves (2002), se manifesta a fragilidade da organização. Para que os cidadãos encontrem na DNRN/DNICC, especialmente nas províncias do interior, de forma ágil e institucionalizada, o espaço de diálogo, participação e de colaboração, a DNRN/DNICC deve estar fisicamente presente em todo o território nacional e culturalmente receptiva à atitude crítica, construtiva e participativa dos cidadãos.

CAPÍTULO 3- LIMITAÇÕES, IMPACTO E BENEFÍCIOS

3.1. Limitações

O objectivo primário das propostas aqui apresentadas é académico. Elas não visam colmatar todas as insuficiências dos organismos estudados nem responder a todas as inquietações dos utentes. O diagnóstico não foi, e não poderia ser, exaustivo. O estudo incidiu mais sobre os actos de registo civil e comercial. Muito pouco foi estudado sobre o registo predial, automóveis e de navios. O objectivo foi aplicar as técnicas de pesquisa e análise a uma realidade concreta para compreender, para efeitos académicos, a dimensão de um problema real e pesquisar a literatura académica para idealizar soluções práticas no quadro dos modelos estudados de gestão pública.

O contexto institucional e sócio cultural em que se desenvolve o estudo constituem outra limitação. Existe o perigo de um forte sentimento de resistência à mudança por falta de fé na capacidade de operá-la. Existe o perigo de considerar que a introdução das TIC, na DNRN/DNICC, seja encarada como mais um equipamento a instalar, sob pena de se limitar a informatizar a burocracia, sem que daí resulte uma mudança de vulto nos procedimentos e processos de trabalho e consequentes benefícios para o cidadão. Existe o perigo da resistência dos gestores públicos em partilhar uma informação que talvez considerem estratégica ou confidencial. Existe ainda o perigo da resistência à mudança por parte dos funcionários receando a perda dos seus postos de trabalho.

3.2. Impacto institucional

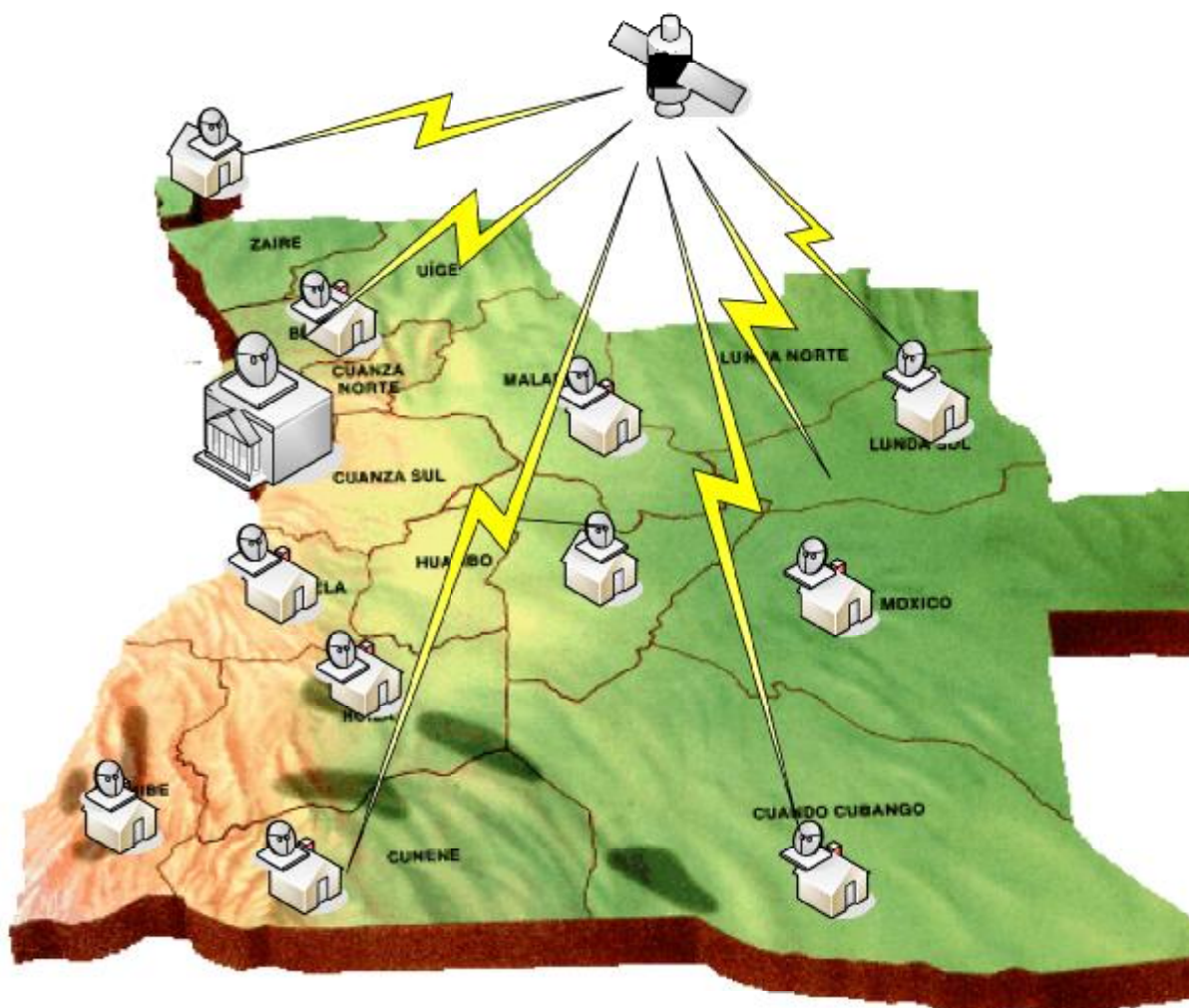
As ideias apresentadas para a modernização da DNRN/DNICC assentam em critérios como a qualidade total, simplificação terminológica e de processos, descentralização, desburocratização, eficiência, eficácia e a reengenharia dos processos. Assim, não obstante as limitações enunciados, espera-se que os instrumentos apresentados impactem as estruturas, os processos e a imagem institucional da DNRN/DNICC.

Estão criadas as condições para que a DNRN/DNICC faça a passagem de uma administração burocrática, fragmentada, rígida e voltada para si mesma para uma administração descentralizada, flexível, com estratégias centradas na satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos e que responda prontamente aos problemas das

empresas. Uma DNRN/DNICC moderna, democrática e de cariz participativo que aceita a participação dos cidadãos, a colaboração dos funcionários e outros actores. Inovadora, que aposta no seu capital humano e aceita novos desafios. Integradora que funciona de acordo com os princípios como a equidade, a imparcialidade, a transparência e a ética, desburocratizada e simplificadora, eficiente e eficaz, presta serviço na altura certa a custo baixo.

A criação do FICRECIVIL, do FICRECOMERCIAL e do SIGJUSTIÇA para a integração da informação, transforma os serviços da DNRN/DNICC em repartições abertas, inovadoras e flexíveis integrando os seus serviços e colmatando distâncias geográficas através do uso da *internet*, *intranet* e *extranet* com vários canais de acesso. Estes canais de acesso constituem uma mais-valia na forma como os cidadãos interagem com os prestadores de serviço, permitindo que estes deixam de estar em filas de espera para passarem estar em linha. E Permitem responder de uma só vez aos vários problemas dos cidadãos, prestando serviços mais eficazes, mais eficientes, mais transparentes e com maior qualidade. A Figura 3.1, na página seguinte, ilustra esta visão.

Figura 3.1 – Inovação e integração por via das TIC



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Espera-se que o uso desta plataforma se traduza em maior comodidade, maior rapidez nos tempos de resposta aos pedidos, maior transparência e melhores serviços com disponibilidade permanente 24 x 7 x 365. O resultado poderá ser a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, a redução dos erros e dos custos e o alargamento das fronteiras de prestação de serviços (nacional, local e internacional). A redução dos silos ou barreiras de comunicação intersectorial, sobretudo em processos transversais, criando assim condições favoráveis para a que se organizem em rede e se integre a informação,

disponibilizando-a aos profissionais e aos cidadãos em geral. E ainda possibilitar aos funcionários utilizar a mesma informação por eles geradas, sob o formato electrónico, para o aumento da eficiência, da qualidade e da produtividade. A modernização dos serviços da DNRN/DNICC com a reorganização, reformulação e automatização de um conjunto de processos, impactará também na reorganização dos respectivos serviços a nível do seu *back office* -no relacionamento interno entre superiores hierárquicos e subalternos e as organizações que assentem na filosofia de *Bussines Process Management*. E que todos os serviços implementados estejam centrados no cidadão e nas empresas. Que estas adoptem uma nova atitude (transparência e prestação de contas) e os primeiros aproximem-se da DNRN/DNICC por meio da participação (livro de reclamações, associações, etc.).

3.3. Benefícios inerentes à mudança cultural

Perspectiva-se que os instrumentos apresentados para o estabelecimento do novo relacionamento entre a DNRN/DNICC e o cidadão se traduzam no aumento da confiança do cidadão nos serviços da DNRN/DNICC (vice versa) e entre os cidadãos e os funcionários. Que se (res) estabeleça um relacionamento saudável durante o atendimento por parte do funcionário (que também é cidadão – contribuinte), que o cidadão obtenha do serviço toda a informação/esclarecimento de que necessite para resolver o seu problema no mais curto espaço de tempo.

Espera-se a alteração na maneira como a DNRN/DNICC passará à encarar o cidadão, passando a ser visto não mais como mero consumidor do serviço público mas como cidadão com direitos a exigir mais dos serviços, a participar na tomada de decisão e a responder pelos seus actos. Espera-se também que os funcionários passem agora a ser vistos como colaboradores dos serviços públicos, com mais autonomia e responsabilidade, avaliados permanentemente em função do seu desempenho e qualificações para a devida promoção. E sobre tudo que da relação entre a TIC e o *New Public Service* na DNRN/DNICC, uma vez correctamente aplicadas proporcionem importantes melhorias em várias vertentes como:

- a) a simplificação da prestação de serviços aos cidadãos e as empresas, com especial incidência (postos de identificação civil e criminal, conservatória de registo civil) nos locais onde o tratamento de documentos e processamento de informação assume grande relevância;

- b) maior rapidez e facilidade na obtenção de informação e no esclarecimento de dúvidas por parte dos cidadãos e das empresas relativamente aos serviços oferecidos e a requisição/ obtenção de documentos pessoais;
- c) aumento dos padrões de eficiência e redução dos custos da DNRN/DNICC, através da eliminação da burocracia, deslocação para distribuição dos livros e transporte dos formulários em suporte de papel.
- d) aumento da capacidade de resposta da DNRN/DNICC às necessidades dos cidadãos e proporcionar-lhes maior possibilidade de participação;
- e) aumento da colaboração entre os vários níveis de Estado - administração e os vários níveis de serviços da DNRN/DNICC, evitando deste modo redundâncias, otimizando recursos (criação do documento único de identificação).
- f) e finalmente para facilitar o campo de manobra da sociedade civil e das comunidades locais através da remoção dos entraves burocráticos a sua actuação.

3.4. Benefícios para os funcionários

O modelo proposto implica investimento no homem como principal agente da mudança. Os funcionários passarão a sentir-se parte integrante da DNRN/DNICC. Os planos, projectos e objectivos da organização passarão a ser os seus. Servir o cidadão, parceiro, será a sua divisa. Aumentar a satisfação do cidadão será a sua meta permanente. A formação e o desenvolvimento contínuo junto com um plano de carreiras bem estruturado serão os principais factores de compensação e motivação. De entre as inúmeras vantagens de se ter um plano e um sistema de gestão de carreiras instituído, destacámos as seguintes:

- a) è motivante- porque se criam metas sucessivas que mantêm os colaboradores motivados ao longo do tempo;
- b) è formativo- assegura a continuidade individual da qualidade dos quadros, aproveitando as suas potencialidades e reforçando – as com formação;
- c) gera desenvolvimento- assegura o desenvolvimento individual, com ele, o desenvolvimento do capital humano da organização;
- d) è previsionial- assegura a resolução de futuras necessidades em termos de pessoal.
- e) gera clima positivo- porque reforça a confiança na gestão, que explicitamente investe nos recursos humanos da organização.

3.5. Benefícios para os cidadãos

Registo civil – Todos os cidadãos, jovens e idosos, estarão registados. Os que nascerem agora poderão ser registados nas unidades hospitalares onde nascerem. As certidões poderão ser obtidas *on-line*. Por outro lado, sempre que a instrução de um processo implique uma certidão narrativa de nascimento ou cópia integral da competência da conservatória, esta deixará de ser considerada um documento instrutor, passando os serviços a trocar entre si a informação necessária. Exemplo: certidão narrativa de nascimento para efeitos de casamento.

Bilhete de identidade – Todos os que possuem cartão de eleitor poderão obter o bilhete de identidade sem mais burocracias. O pedido de certidão será feito pelo cidadão, (*on-line* ou presencial) desempenhado o funcionário do arquivo de identificação o papel de mediador entre o utente e a conservatória, e/ou o pedido poderá ser feito na conservadora e esta remeter a entidade a que se destina. Ficando o utente sujeito apenas a um único pagamento de forma fácil e segura se comparado com a situação actual. De forma a tornar a obtenção do B.I. célere, segura, simples e a custo reduzido, objectiva-se:

- a) supressão da apresentação da fotocópia e o original da cédula pessoal;
- b) supressão da apresentação da certidão narrativa de nascimento em suporte de papel;
- c) necessidade de a certidão narrativa de nascimento ser emitida uma única vez, para emissão do B.I. pela primeira vez, dispensando-se para os casos como renovação, segunda via e averbamento;
- d) assinatura digital no bilhete de identidade;
- e) congregação no bilhete de identidade outras informações pessoais (documento único de identificação);
- f) disponibilização de formulários e outras informações *on-line* e pedido de requisição.

Certificado de registo criminal - A possibilidade de emissão de certificados falsos será mínima. O SIGJUSTIÇA irá gerar os certificados de forma automatizada.

Actos notariais e registos comerciais - Os actos notariais poderão ser realizados nas mesmas estruturas físicas de registo comercial das sociedades comerciais. As escrituras notariais poderão ser marcadas *on-line*. Permitirá a racionalização dos meios e tempo de resposta, a constituição célere de sociedades comerciais, a requisição e emissão de certidões de registo comercial na hora e com carácter permanente. Os registos e factos patrimoniais relevantes de interesse público inerentes às empresas serão disponibilizados na página do

sítio da conservatória, medida que facilitará a transparência dos seus actos e a prestação de contas.

Redução dos custos- Os formulários estarão disponíveis *on-line*, muitos serviços dispensarão a presença física do cidadão, pois poderão ser solicitados transaccionados por telefone, fax, ou *e-mail*, eliminando os custos de transporte.

Flexibilidade- Possibilidade de interagir com os serviços da DNRN/DNICC a partir de sua residência em qualquer parte de Angola ou no estrangeiro.

O modelo de administração tradicional que durante longo período de tempo, não levou em consideração as iniciativas individuais dos funcionários nem a participação dos cidadãos na tomada de decisão, depara-se hoje com uma nova realidade; - o sucesso organizacional depende da flexibilidade da própria organização, do estímulo a motivação e incitativas, para a cativação dos funcionários mais competentes e dos dirigentes públicos. O que está em causa é a promoção de nova cultura organizacional, um novo paradigma na DNRN/DNICC com reflexos na Administração Pública e é preciso actuar sobre os principais agentes da mudança, os funcionários públicos:

- a) informando-os da mudança;
- b) fazendo – os participar;
- c) criando novas oportunidades de formação;
- d) avaliando - os em função dos resultados;
- e) criando incentivos à mudança e não deveres e obrigações.

Assim sendo, os funcionários públicos desempenham, um papel fundamental na promoção de qualquer mudança na Administração Pública (Gomes, 2001b:95). Portanto, a modernização não deve ser feita, se não com e para os funcionários, suscitando o seu interesse, mobilizando a sua força e o seu conhecimento para problemas concretos.

CONCLUSÃO

O movimento de reforma, passou da defesa de uma Administração clássica, politicamente organizada, com uma burocracia centralizada, funcionando de cima para baixo, para uma Administração gestonária, descentralizada, de cariz empresarial, voltada para os resultados, para o mercado e para o cliente. O movimento foi enriquecido pelas teorias da cidadania democrática, que transformaram a Administração gestonária numa Administração dialogante, que valoriza o serviço público e presta contas aos cidadãos (Bilhim, 2003 citado por Carapeto e Fonseca, 2006).

O modelo de Administração tradicional, que durante longo período de tempo, negligenciou o resultado organizacional, depara-se hoje com uma nova realidade: o alcance do resultado depende da flexibilidade da própria organização, dos factores de motivação para cativar os funcionários mais competentes e os dirigentes públicos. Esta constatação constitui um dos principais vectores da nova cultura organizacional, aquela que radica no modelo de gestão pública *New Public Service*. Segundo Gomes (2001), o sucesso do movimento de reforma da Administração Pública será consolidado na mesma medida em que se fortalecer cada vez mais a cultura de serviço, de iniciativa e de responsabilidade, com um sistema misto, onde as diferenças do regime geral de trabalho diminuam gradualmente, em que haja a flexibilização das carreiras, o estímulo à produtividade e a rejeição ao igualitarismo. Uma cultura em que os funcionários adquiram, para além dos saberes e competências técnicas, o desenvolvimento das capacidades e a adopção de atitudes e comportamentos exigíveis à uma Administração democrática, inovadora e moderna.

Nenhum modelo é superior a outro. Seja qual for o modelo de gestão adoptado, uma ideia tem sido particularmente focada - que todos os projectos de reformas são centrados no cidadão. Ele é o ponto de partida e de chegada do movimento global de reformas, a seiva da árvore cultural da mudança. Assim sendo, só há mudança de facto, quando esta passa em primeiro lugar pela alteração da cultura organizacional.

A Administração Pública angolana, parece reconhecer este facto e caminha a passos firmes para uma nova fase, a fase da simplificação dos processos, da modernização dos sistemas, da responsabilização dos gestores e funcionários. A fase do serviço público prestado com qualidade operacional e tecnológica, sempre centrado no cidadão. O desenvolvimento dos instrumentos apresentados, pode resultar na melhoria da qualidade do serviço público, um serviço com “zero erros” – fazer bem a primeira – “zero atrasos” – célere, eficaz e sem longas filas de espera - e “zero gasosas¹⁰” – cordialidade no atendimento, rigor e transparência no uso dos recursos públicos e no cumprimento das normas. A magnitude dos investimentos envolvidos e a dimensão dos modelos propostos indicam da parte da DNRN/DNICC um sério compromisso em servir o cidadão com sentido de missão. Revelam que a DNRN/DNICC passará a considerar os destinatários da sua acção não apenas como beneficiários mas como cidadãos detentores de direitos e deveres face a Administração e ao Estado.

As medidas propostas para aperfeiçoar as formas de prestação de serviço e de atendimento dos cidadãos, podem produzir um novo relacionamento que se pretende dinâmico e benéfico. Para que os cidadãos encontrem na DNRN/DNICC, especialmente nas províncias do interior, de forma ágil e institucionalizada, o espaço de diálogo, participação e de colaboração, a DNRN/DNICC deve estar fisicamente presente em todo o território nacional e culturalmente receptiva à atitude crítica, construtiva e participativa dos cidadãos. Deste diálogo crítico e construtivo poderão nascer formas adicionais de tornar os procedimentos ainda mais simples, as formalidades mais céleres, circuitos mais ligeiros, mais transparência, mais eficiência, maior segurança jurídica e melhores resultados práticos.

¹⁰ Termo popular usado em Angola para designar a pequena corrupção ou propinas aos funcionários públicos.

Referências bibliográficas

- Antunes, Eugénio (s.a), *Gestão pública*, (texto policopiado), Lisboa ISCTE, p.52.
- Araújo, Felipe Joaquim (2000) “ Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, em *Revista portuguesa de administração e políticas públicas*, I (1).
- Araújo, Felipe Joaquim (2002), *Gestão pública em Portugal: mudanças e persistência institucional*, Coimbra, Quarteto Editora.
- Aucion, Peter (1990) “Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums”, *Governance*, III (2).
- Bilhim, João (2000), “Reduzir o insustentável peso do Estado para aumentar a leveza da Administração”, em *Revista portuguesa de administração e políticas públicas*, I (1).
- Caldeira, Mário Maciel (2005), *A integração de sistemas de informação organizacionais: conceitos, soluções, riscos e benefícios em sistemas de informação organizacionais* (org.), Luís de Amaral et al, Lisboa, Edições Sílabo.
- Campo, Edmundo (org.) (1978), “Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal”, em *Sociologia da burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editora, pp. 14-17
- Campos, Vicente Falconi (1992), *Controlo da qualidade total- no estilo japonês*, Rio de Janeiro, Editora Boch.
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2006), *Administração Pública – modernização qualidade e inovação*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Castells, M (1999), *A era da informação; economia sociedade e cultura – sociedade em rede*, São Paulo, Paz e Terra, vol. I.
- Chiavenato, Adalberto (2005), *Gestão das pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Editora Campos.
- Cunha, Miguel et al (2007) (org.), *Tempos modernos, uma história das organizações e da gestão*, Lisboa, Sílabo.
- Darh, Vasont, et al (1997), *Intelligent decision support methods: the science of knowledge work*, Prentice Hall.
- Denhardt, Robert, B e Janet V. Denhardt (2003), “The new public service”, an *approach to reform*, *International review of public administration*, vol. 8.

- Devanport et al (1998), “Dado informação e conhecimento” em *transference of information: analysis for valuing units of knowledge*, (org) Santos, Placida L.A. Amorim da Costa, Ricardo César Gonçalves Sant’Ana,
disponível em: http://www.Dgz.org.br/abril02/Art_02.htm. Acedido aos 06/07/09.
- Devanport, T (1998), *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*, São Paulo, Futura.
- Domingues, I (2003), *Gestão da qualidade nas organizações industriais: procedimentos, práticas e paradoxos*, Oeiras, Celta Editora
- Fontaine, Jane (2001), *Bulding the virtual state information technology and institucional change*, Washigton, D.C., Broaking Instituion Press.
- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International review of administrative sciences*, vol.69.
- Giddens, Anthony e Will Hutton (org.) (2000), *On the edge: living with global capitalism*, London, Vintage.
- Gomes, João Salis (2001),” Perspectiva da moderna gestão pública em Portugal”, em Juan Mozzicafredo e João Salis Gomes (org.), *Administração e política: perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp.77-80.
- Gomes, João Salis (2003), “A avaliação de políticas públicas e a governabilidade”, em Juan Mozzicafredo, João Salis Gomes e João S. Baptista (org.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras, Celta Editora.
- Henry, Mintzberg (2004), *Estruturas e dinâmicas da organização*, Lisboa, Publicações Quixote.
- Hood, Christopher (1996), “Exploring variations in public management reform of the”, A.G.Bekke, James Perry and Theo Toonem, eds, *Civil service systems in comparative*, Indianapolis, Indiana University.
- Isabel, Gonçalves, Liliana Monteiro (1999), *Serviços Públicos – da burocracia a qualidade, Secretariado para a modernização administrativa*
- Jessup, Leonard e Valcich Joseph S. (1999), *Information systems fundations*, Education and training, Macmillan Publishing
- Lança, Isabel Salavisa et al (org.) (2004), *Portugal e a sociedade do conhecimento*, Oeiras, Celta Editora.
- Lyon, David (1992), *Sociedade da informação*, Oeiras Celta Editora.
- MAPESS (2004), *Administração Pública, 10 anos de Registos*, Lito – tipo, Luanda

- MAPESSES (1999), *Programa de reforma administrativa do Governo de Angola*, Lito – tipo, Luanda
- MAPESSES (1999), *Programa de valorização do serviço público*, Lito -tipo, Luanda.
- Martins, Alberto (2001), “A reforma da Administração Pública”, em (org.) Juann Mozzicafreddo e João Salis Gomes, *Administração e política: perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*
- Martins, Victor (2006), *Integração de sistemas de informação: perspectivas, normas e abordagens*, Lisboa, Edições Sílabo.
- INA (2000), *Moderna gestão pública dos meios aos resultados*.
- Modesto, J.A (2003) “A mudança e a gestão das pessoas”, *Revista de informação e informática*, 27.
- Mozzicafreddo, Juan, João Salis Gomes e João S. Baptista (Org) (2003) *Ética e Administração: como modernizar os serviços públicos*, Celta editora, Oeiras.
- Mozzicafreddo, Juan (2001a), “Modernização da Administração Pública e o poder político”, em *Administração e política: perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp.4-5.
- Mozzicafreddo, Juan (2003), “ A responsabilidade e a cidadania na administração pública”, em *Ética e administração - como modernizar os serviços públicos (Org.) Mozzicafreddo, juan, João Salis Gomes e João S. Baptista*, Lisboa, Celta Editora.
- Neves, Arminda (2002), *Gestão na Administração na Administração Pública*, Cascais, Pergaminho.
- OCDE (1992) *Market –type mechanisms*, serie nº I, Paris
- OCED (1997), *In searh of results: performance management practices*, Paris
- Osborne, David e Ted Gaebler (1992), *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Massachusetts, Addison- Wesley.
- Peteres, Thomas e Robert Waterman (1982), *In seach of excellence: lesson from American´s best –reun companies*, New York, Haper e Row.
- Peters, B. Guy (1996), *The future of governing: for emerging models*, Kansas, University Press of Kansas.
- Peters, B.Guy (1997), *Policy transfers between goverments: the case of administrative reform, West European*, vol. 20 nº 4, pp.72-80.
- Peters, B.Guy (2001), “De mudança em mudança, padrões de reforma adminitrativa contínua”, em *Administração e política: perspectivas de reforma a Administração Pública na*

Europa e nos Estados Unidos (Org.) Mozzicafredo, Juan, João Salis Gomes, Lisboa, Celta Editora.

Pitschas, Rainer (2001), “As administrações públicas europeias e americanas na actualidade e o modelo alemão” em Juan Mozzicafredo *et al. Administração e Políticas – perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora

Pitschas, Rainer (2003), “Reformas da administração pública na União Europeia: porque necessitamos de mais ética no serviço público” em Juan Mozzicafredo, Salis Gomes e João S. Baptista (Org.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras, Celta Editora, p.31-32.

Pitschas, Rainer (2007), “Gestão do valor público. Um conceito de governação pública baseada no valor entre a economização e o valor comum”, em Juan Mozzicafredo e tal. *Interesse Público, Estado e Administração*, Lisboa, Celta Editora, p. 49.

Pollit, Chirstopher (1990), *Managerialism and the public services: the anglo-american experience*, Oxford, Basil Blackweli.

Pollitt, Christopher (2000), “How we Know How Good Public Service Are” em B.Guy Peters and Savoie (Org.), *Governance in the Twenty- first century: revitalizing the public service*, Montreal e Kingston, McGill- Queen`s.

Porter, et al (1985), “How information gives you competitive advantage”, en *Havard Bussines Review*, july-August.

Real, Isabel Corte (1995), *O livro da modernização administrativa*, Lisboa,

Reforma do Estado e administração pública gestonária (2000), Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas/Universidade Técnica de Lisboa.

Reforma do Estado e da Administração Pública gestonária, (2000), Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas /Universidade Técnica de Lisboa.

Reformar a administração pública (2000), Intituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Rezende, Denis Alcides (2003), *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar e tecnologia de informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*, São Paulo, Atlas.

Rocha, Oliveira (2001), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, INA.

Rocha, Sofia Carla (2002) “Do modelo gestonário ao modelo de governação”, *Revista portuguesa de administração e políticas públicas*, III (1-2).

Santos, P, Sant` Ana R (2002), “Transferência da informação”; análise para valoração de unidade de conhecimento”, *Revista de ciência da informação* (on-line), 3 (2), disponível em: http://www.dgz.org.br/abirl/02_ART_02.htm.

Secretariado da Modernização Administrativa.

Silva, Miguel Mira Da (2003), *Integração de sistemas de informação*, Lisboa, Lidil.

INA (2005), *Sociedade da informação e Administração Pública*, Oeiras

Sousa, Sérgio, (1999), *Recursos humanos e tecnologias de informação*, editora de informática.

Trosa, Sylvie (1985), *Moderniser l' administrative: comment font les autres?*, Paris, le Edition s d'organisation.

Waston, H.J., et al (1997), “Including soft information”, em *information system management*, nº 1, vol. 14, winter

Outras Referências

Decreto - Executivo nº 37/97 do Ministério da Justiça

Decreto do Conselho de Ministro nº 62/05 de 07 de Setembro

Decreto-lei nº 13/94 de 01 de Julho

Decreto-lei nº 58/05 do Registo eleitoral

Lei nº 1/97: da simplificação e modernização dos registos predial, comercial e serviço notarial

ANEXOS

Anexo A:



República de Angola Ministério da Administração do Território

 <p>Nº R: 97671 GR: 60242 Sexo: Masculino Armindo Samahongo Gomes P: Alvalade M: Rua Comandante Gika</p>	 <p>Nº R: 142206 GR: 60242 Sexo: Feminino Artemizia Lourenço Antunes Ferreira P: Alvalade M: Rua 21 Z.5</p>
 <p>Nº R: 278469 GR: 60242 Sexo: Feminino Artinizia Genoveva Ferreira Tavares P: Alvalade M: Rua CDTE STONA Cº 62</p>	 <p>Nº R: 16248 GR: 60242 Sexo: Masculino Artur Jorge Da Cruz Barradas P: Alvalade M: Rua Kateculo Mengo</p>
 <p>Nº R: 161294 GR: 60242 Sexo: Masculino Ataulfo De Jesus Martins Graciano P: Alvalade M: Rua Avº CDTE Gika Cº 241 2º APTº A</p>	 <p>Nº R: 228356 GR: 60242 Sexo: Masculino Augusto Marques Dimba P: Alvalade M: Rua CDTE Dangereux Cº 81-83</p>
 <p>Nº R: 109727 GR: 60244 Sexo: Masculino Augusto Pereira Guedes P: Alvalade M: Zona 5</p>	 <p>Nº R: 80078 GR: 60242 Sexo: Masculino Augusto Teixeira De Matos P: Alvalade M: Rua CDTE Stona 150º</p>
 <p>Nº R: 117770 GR: 60244 Sexo: Masculino Avelino Camaquiel Massango Mete P: Alvalade M:</p>	 <p>Nº R: 188753 GR: 60242 Sexo: Masculino Avelino Morgado Sachiambo Camacove P: Alvalade M: Rua Secezando Margues N.54</p>
 <p>Nº R: 153283 GR: 60242 Sexo: Feminino Azenaide Patrícia da Costa Barros P: Alvalade M: Rua CDTE GIKA Cº 183 Zº 5</p>	 <p>Nº R: 291295 GR: 60242 Sexo: Feminino Banza Marisa Lima De Estevão P: Alvalade M: Rua Ramalho Ortigão</p>
 <p>Nº R: 97574 GR: 60242 Sexo: Masculino Baptista Capoco Tchinhala P: Alvalade M: Rua Cmdt. Stona Nº202-204</p>	 <p>Nº R: 283667 GR: 60242 Sexo: Masculino Basílio Paiva Ngoia Ndonga P: Alvalade M: Rua k. MENGÓ Cº-C</p>
 <p>Nº R: 213375 GR: 60242 Sexo: Feminino Beatriz Domingos Alves P: Alvalade M: Rua Cmdt. Gika 3º nº20</p>	 <p>Nº R: 211860 GR: 60242 Sexo: Feminino Beatriz Feliciano Caboco Cavimbi P: Alvalade M: Rua Ho-Chi-Min Cº 12</p>
 <p>Nº R: 36966 GR: 60242 Sexo: Feminino Bela Domingos P: Alvalade M: Rua Cmdt Gika Nº 31</p>	 <p>Nº R: 99810 GR: 60242 Sexo: Feminino Benita João P: Alvalade M: Rua J. G. Dias Cº Nº 110 Zº 5</p>
 <p>Nº R: 223710 GR: 60242 Sexo: Feminino Benvinda De Lourdes P: Alvalade M: Rua Cmdt. Gika</p>	 <p>Nº R: 151710 GR: 60242 Sexo: Feminino Benvinda Flora Pimentel P: Alvalade M: Rua CDTE Gika Cº 122 Zº 5</p>