

Plataforma *On-Line* de Informação e Serviços da Embaixada
de Cabo Verde em Portugal

Zeleinita Maria de Pina Andrade

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador

Doutor Juan Pedro Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2012

Plataforma *On-Line* de Informação e Serviços da Embaixada
de Cabo Verde em Portugal

Zeleinita Maria de Pina Andrade

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador

Doutor Juan Pedro Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2012

Agradecimentos

Embora um Trabalho de Projecto seja, pelo seu objecto académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Ao professor, Dr. Juan Mozzicafreddo, meu orientador, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas ao longo deste período de trabalho, assim como pelas críticas, correcções e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

À Embaixada de Cabo Verde em Portugal que facultou algumas informações necessárias para realização deste trabalho e pela disponibilidade e atenção dos funcionários sempre que solicitada.

A todos os colegas de turma, principalmente a Ruty Pereira, pela sua amizade e ajuda nos momentos difíceis na organização do trabalho, e também ao Jorge Capita pela partilha de conhecimentos e amizade.

Aos meus amigos e aos inquiridos pela sua disponibilidade e ajuda.

Aos meus irmãos Jacinto Andrade, Joana Andrade e Isalita Andrade pelo apoio tanto na vida pessoal como na vida académica. Servirão estas linhas também para agradecer os nomes de quem nunca se esquece e transportamos no nosso coração para sempre: meus dois irmãos Victor Andrade e Luís Andrade, que sempre apoiaram e incentivaram, e que certamente estariam orgulhosos se pudessem ler estas linhas.

Aos meus pais Luísa Sanches de Pina e João Andrade, pelo carinho, incentivo e apoio na realização dos meus objectivos académicos, na formação e educação e principalmente nos meus sonhos.

Resumo

O rápido desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento tem conduzido a uma cada vez maior uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). Estas tecnologias têm cada vez mais impactos em todas as áreas da vida social, das empresas e da administração pública. O seu desenvolvimento está a transformar a forma tradicional de funcionamento das sociedades contemporâneas e está a fornecer novas oportunidades e desafios para todos. A importância da informação e do conhecimento têm crescido nas últimas décadas, tanto na vida pessoal como profissional dos cidadãos. Para qualquer organização a informação de qualidade, constantemente acessível, e a facilidade de interacção com os seus parceiros e clientes proporcionada pela Internet, é essencial para a condução das suas actividades. É neste contexto de rápida mudança nos comportamentos do cidadão e das organizações que têm surgido cada vez mais o conceito de serviços de informação *on-line*.

Neste contexto, pretende-se estabelecer um projecto estruturado de modernização da Embaixada de Cabo Verde em Portugal, no qual a base estratégica são as Tecnologias de Informação e Comunicação – a plataforma de informação e serviços da embaixada, sistema através do qual os cidadãos caboverdianos residentes em Portugal terão acesso a uma série de informações e serviços *on-line* como certidões e formulários, etc. Assim, pretende-se aprofundar o acesso à informação, através da interacção electrónica, como forma de desenvolver a produtividade e eficiência dos serviços prestados, bem como a satisfação dos utentes da embaixada. Através deste sistema, procura-se promover alguns valores da administração pública como a equidade e a transparência.

Palavras-chave:

Reforma administrativa

e-Government

Tecnologias de Informação e Comunicação

Abstract

The rapid development of the Information Society and Knowledge has led to an increasing use of Information Technology and Communication (ICT). These technologies have increasing impacts on all aspects of life of citizens, companies and public administration. Its development is transforming the traditional functioning of contemporary societies and is providing new opportunities and challenges for all. The importances of information and knowledge have grown in recent decades, both in personal and professional life of citizens. For any organization to quality information, constantly available, and the ease of interaction with partners and customers provided by the internet, is essential to the conduct of its activities. It is in this context of rapid change in the behavior of citizens and organizations that have emerged increasingly the concept of information services online.

In this context, we intend to establish a structured project of modernization of the Embassy of Cape Verde in Portugal, in which are the basis of strategic Information Technology and Communications - the information platform and embassy services, system whereby citizens resident Cape Verdeans in Portugal will have access to a range of information and services on-line as certificates and forms, etc.. Consequently, we propose to deepen access to information through electronic interaction as a way to develop the productivity and efficiency of services provided, as well as customer satisfaction embassy. Through this system, we seek to promote some values of public administration as fairness and transparency.

Key words:

Administrative reforms

e-Government

Information and Communication Technologies

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I: A EVOLUÇÃO DO ESTADO E AS PERSPECTIVAS ANALÍTICAS ACTUAIS DE REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1. O Estado e a administração pública	4
1.1.Tendências actuais de evolução e reorganização do Estado e da administração pública	5
1.2.Especificidade da administração pública	7
1.3.Reforma da administração pública	8
1.3.1. Tendência e perspectivas analíticas actuais de reforma da administração pública ...	9
1.3.1.1.O New Public Management	10
1.3.2. Principais características da disfuncionalidade da administração	13
1.4.A administração pública e o e-Government	15
1.4.1. A administração pública electrónica	16
1.4.2. O e-Government	17
1.4.3. A importância das tecnologias de informação na administração pública	18
CONCLUSÃO	19
CAPITULO II: A EMBAIXADA E O RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS	21
1. Caracterização da comunidade cabo-verdiana em Portugal.....	21
2. Especificidade da administração pública cabo-verdiana.....	21
3. Reforma do Estado e da administração pública de Cabo Verde	22
4. Relacionamento com os utentes	25
4.1.Atendimento presencial e telefónico	25
4.2.Relacionamento via correio electrónico	26
5. Diagnóstico.....	26
5.1. Análise e resultado do questionário	27
5.1.1. Acessibilidade	28
5.1.2. Produtos e serviços.....	28
CONCLUSÃO	28
CAPÍTULO III: PLATAFORMA <i>ON-LINE</i> DE INFORMAÇÃO DA EMBAIXADA DE CABO VERDE EM PORTUGAL	31
1. Legislação.....	31
2. Estrutura e funcionamento da plataforma	32
2.1. Página de entrada	33
2.2. Embaixada	34
2.3.Informações	35
2.4.Certidões <i>on-line</i>	38
2.5.Formulários	40
2.6.Notícias.....	40
2.7.Serviços consulares	41
2.8.Perguntas frequentes	42
3. Principais expectativas da plataforma	43
CONCLUSÃO	47
FONTES	51
BIBLIOGRAFIA	51

ANEXOS:

Anexo A – Questionário

Anexo B – Dados de análise do questionário

Índice de quadros

Quadro 1. – Elementos de disfuncionalidades na administração pública 14

Índice de figuras

Figura 1. – *Layout* da página de entrada 34

Figura 2. – *Layout* da Embaixada..... 35

Figura 3. – *Layout* das informações 38

Figura 4. – *Layout* das certidões *on-line* 39

Figura 5. – *Layout* dos formulários 40

Figura 6. – *Layout* dos serviços consulares..... 41

Figura 7. – *Layout* das notícias 42

Figura 8. – *Layout* das perguntas frequentes..... 43

INTRODUÇÃO

Perante o desenvolvimento exponencial da Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a administração pública começou a reconhecer as suas capacidades como instrumento para melhorar, coordenar e simplificar os seus procedimentos e o seu funcionamento. Do mesmo modo, observou-se progressivamente o impacto do uso das TIC na eficácia e na eficiência do serviço público e até na aproximação e participação dos cidadãos. As TIC desempenham um papel importante na sociedade actual, constituindo um importante factor de desenvolvimento da economia. A sua crescente utilização nas mais diversas actividades humanas tem levado a mudanças significativas nos hábitos dos cidadãos. A perspectiva de uma administração pública renovada surge da necessidade em tornar o seu funcionamento mais profissional, mais eficiente, mais equitativo e mais sensível às condições e mudanças externas, mas dentro do contexto de uma administração democrática, integrando os princípios da organização profissional na estrutura organizativa de revalorização e reorganização do serviço público no âmbito da esfera pública democrática.

Neste sentido, o objectivo do estudo do tema em questão, será aprofundar o acesso da informação dos cidadãos caboverdianos residentes em Portugal, através da estrutura da Plataforma *On-Line* de Informação e Serviços da Embaixada de Cabo Verde em Portugal. Esta plataforma visa contribuir para três necessidades: (i) modernização dos serviços da embaixada; (ii) prestação dos serviços centrado nas necessidades do utente; (iii) maximizar a satisfação do cidadão. Portanto, a embaixada poderia ter uma interface de informação e atendimento, introduzindo o conceito de atendimento que visa facilitar, simplificar e inovar os serviços disponíveis ao cidadão. Através da plataforma qualquer pessoa que tenha acesso a um computador ligado à internet, passa a ter a possibilidade de interagir com os serviços da embaixada, para consultar, informar e realizar transacções. A plataforma *on-line* de informação e serviços poderá contribuir assim para promover as novas formas de comunicação e interacção entre o cidadão e a embaixada, onde a ênfase centra na celeridade, simplicidade e satisfação dos utentes.

O trabalho desenvolve no primeiro capítulo a componente teórica, ou seja, pretende-se abordar de forma global a reforma da administração pública, descrevendo sumariamente o *New Public Management*, as disfuncionalidades da administração pública e as tendências e perspectivas analíticas actuais de reforma da administração pública. É dada também ênfase ao *e-Government*, que visa desburocratizar, simplificar e inovar os processos por via das Tecnologias de Informação e Comunicação, visando uma melhoria na prestação de serviços

públicos, eficiência operacional e reforço da cidadania. O tema reforma administrativa tem sido influenciado através dos tempos por várias abordagens, cada uma realçando questões particulares relevantes para as organizações públicas. Neste sentido, será feita uma síntese da caracterização da comunidade cabo-verdiana em Portugal e um resumo da especificidade da administração pública bem como a reforma administrativa de Cabo Verde no segundo capítulo. Será abordado o relacionamento da embaixada com os cidadãos, a nível de atendimento presencial; a nível do atendimento telefónico e a nível do correio electrónico. No terceiro e último capítulo fala-se da estrutura e do funcionamento da plataforma, bem como as principais expectativas esperadas.

CAPÍTULO I: A EVOLUÇÃO DO ESTADO E AS PERSPECTIVAS ANALÍTICAS ACTUAIS DE REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução da administração pública está ligada à reforma e evolução do Estado (Mozzicafreddo, 2001:149). A administração pública actual reflecte a evolução histórica das sucessivas reformas e abordagens que existiram durante o seu funcionamento. Desde o modelo burocrático de Max Webber, onde o poder político era absoluto na formulação das políticas públicas, até ao modelo actual de *New Public Service* e Governança, onde esse poder político passa a ser dividido por grupos de interesses da sociedade (cidadãos, empresas, funcionários públicos, grupos profissionais, sindicatos, etc.), todas as reformas na administração pública, contribuíram para a sua estrutura funcional e organizativa. O conceito de administração pública surge com a transição do Estado Absoluto para o Estado Liberal, onde se deu a separação do sector público com o sector privado, e pode ser definida como a actividade que é necessária para a satisfação de objectivos colectivos, definidos através das políticas de um governo (Ferraz, 2008: 15-17).

A actual reforma administrativa e estatal destina-se a aproximar a acção administrativa do mercado e a reforçar as capacidades de gestão nos sistemas de função pública e nas burocracias públicas. Verificou-se nas duas últimas décadas um processo quase contínuo de reforma da administração pública e uma renegociação das relações tradicionais entre o Estado, a economia e a sociedade. Estas mudanças manifestaram-se através de privatizações, da redução de números de funcionários públicos e da reestruturação da função pública, da introdução de instrumentos idênticos aos da gestão empresarial, com o propósito de melhorar a prestação dos serviços públicos (Pitschas, 2003:31). Existem dois níveis de reforma administrativa: nível macro e nível micro. O primeiro consiste na introdução da lógica gestionária na administração pública, ou seja, na desregulamentação de actividades económicas e sociais da administração pública, na flexibilização do regime de trabalho, na delegação e devolução de competências nos organismos intermediários. O segundo nível diz respeito à reestruturação da administração pública com o objectivo de uma maior proximidade com os cidadãos, através da introdução de gestão empresarial; de desburocratização e simplificação dos procedimentos; de alteração do estatuto laboral dos trabalhadores públicos; e de modernização e introdução de novas tecnologias (Mozzicafreddo, 2001: 3-7).

1. O Estado e a Administração Pública

A administração pública do Estado social e democrático de direito deve configurar-se como uma organização que se distingue pelos princípios de legalidade, porque o procedimento administrativo não é mais do que um caminho para salvaguardar os direitos e interesses dos cidadãos; de eficácia, pois, actualmente é exigido à organização administrativa que forneça produtos e serviços públicos de qualidade, porque a justificação da existência da administração pública reside no serviço dos interesses colectivos (Arana, 2003). Frederick Taylor teve um profundo efeito na gestão e consequentemente na gestão pública. A sua noção de que usando princípios científicos as tarefas poderiam ser divididas em partes menores, mais simples, fornece a base teórica para *one best way* dos trabalhadores executarem o seu trabalho. Max Weber via a burocracia como muito positiva para a sociedade uma vez que esta tinha a sua autoridade baseada na lei e em formas racionais em vez de no poder monárquico ou no carisma de um líder. Estes princípios enfatizam processos eficientes dentro de uma estrutura bem definida onde os gestores deveriam atingir os objectivos da organização (Antunes, 2007).

Actualmente vive-se numa era de transformação, numa globalização com enorme influência competitiva, numa sociedade da informação, numa economia baseada no conhecimento, com os trabalhadores públicos a exigirem autonomia, com os cidadãos acostumados a terem muitas opções de escolha. A ênfase actual é na flexibilidade, na diversificação, na partilha de poderes entre o Estado e o mercado. Essa transformação do Estado pode orientar uma administração pública diferente, mais directa e mais modernizada. Importa evidenciar a questão dos problemas actuais da administração, que resultam das transformações do Estado, nomeadamente, maior papel na orientação e controlo dos sectores sociais, económicos, ambientais, etc. e das políticas públicas respectivas, bem como das novas necessidades de funcionalidade na lógica da administração pública, particularmente a questão da eficiência, da eficácia, da simplificação de procedimentos, da atenção ao cidadão ou ao cliente.

Neste sentido, nos últimos anos assistiu-se a uma inovação dos estudos sobre o Estado, enquanto actor social e reorganizador das sociedades, nomeadamente os estudos sobre *welfare state*, os quais, na sua generalidade, fazem recurso às análises empíricas, estudos estes que focam a questão do Estado como um processo que remete para várias dimensões da vida social. Uma das dimensões importantes destas diferentes perspectivas remete para a abordagem do Estado como algo mais do que governos e aparelhos institucionais. Considera-

se o Estado como sistemas de funcionamento que não apenas estruturam as relações entre a sociedade civil e a autoridade política, mas também, estruturam as relações de poder fundamentais dentro da sociedade política.

Peters (2000) defende que o modo de encarar o papel do Estado tem sofrido alterações significativas nos últimos anos face à visão tradicional do Estado caracterizada da seguinte forma: a) Estado no centro: o grau de intervenção do Estado nos mercados altera a estrutura da posse da indústria, redistribui riqueza entre diferentes actores sociais, expandindo ou limitando os seus serviços como uma questão de opção política; b) isolamento e homogeneidade institucional: o Estado é um conjunto de instituições poderosas que podem ser usadas para reforçar a vontade política dos eleitores; c) superioridade e soberania do Estado: o Estado é visto como soberano, ou seja, os seus poderes e capacidades são absolutos em vez de relativos, contextuais e negociáveis. O Estado tem muitas interações com a sociedade que o rodeia mas conduz essas interações segundo as suas regras.

Segundo Denhardt e Denhardt (2003), o Estado tem três funções principais: (i) função de regular, instituindo regras e legitimando princípios de governação, que serão aplicados a todos; (ii) negociador, ou seja, tem a função de proteger os interesses económicos, facilitando relações entre diferentes actores da sociedade, e certificando que nenhum sector domina outro; (iii) o Estado tem de controlar, assegurando os princípios democráticos e a manutenção da igualdade social, tendo em conta o interesse público.

Em suma, pode dizer-se que o papel do Estado tem evoluído muito ao longo dos tempos, actuando quer na prestação directa de serviços sociais quer no sector económica, pois a sociedade muda e o peso das funções administrativas deve ser adaptado a essa mudança. O aumento da intervenção do Estado levou a um crescimento das dimensões dos governos e das administrações, colocando problemas da eficácia, eficiência junto com a equidade, transparência e efectividade.

1.1.Tendências actuais de evolução e reorganização do Estado e da administração pública

“As diferentes etapas de reforma de administração pública, em vários países da OCDE, tiveram um início mais programado e orientado a partir da década de 1970, e ainda hoje estão longe de se limitarem apenas a uma perspectiva teórica ou uma uniformização dos programas de reforma. É de assinalar, porém, que a perspectiva mais difundida de reforma da administração pública baseou-se, inicialmente, nos trabalhos desenvolvidos pela abordagem conhecida como *new public management*, principalmente nas décadas de 80 e 90 e pelo menos até aos anos iniciais da última

década, como inspiração assente na predominância adquirida pelos modelos empresariais de organização e de gestão. O contexto de predominância do Estado e da administração directa, de desequilíbrio financeiro, de mudanças das expectativas dos cidadãos, de revalorização do mercado como instituição de diferenciação competitiva e de inovação, entre outros factores, acelerou a orientação managerial na reforma da administração” (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011, pp. 8).

A reforma do Estado e da administração pública tem apresentado frequentemente diagnósticos que mostram os problemas de eficiência como a questão de excesso de funcionários públicos. Estes problemas têm justificado muitos programas de reforma, de forma a tornar o Estado e a administração pública mais pequena e menos burocrática. Esta questão tem a ver com o papel do Estado na sociedade actual e com os seus objectivos, na medida em que a dimensão da administração pública dependerá, basicamente, das funções que se atribuem ao Estado. A transformação do Estado tem como causa principal, a globalização, embora não seja a única, que teve como principais motores a mundialização da economia e o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação, que contribui para a transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento e conduziu à mobilidade global dos factores de produção, que são a informação e o *know-how* (Carapeto e Fonseca, 2005: 19-21).

Para Neves (2005: 33-38), as tendências para redefinição do papel do Estado está no debate sobre a adaptação das funções sociais e económicas do modelo político do Estado-Providência à realidade actual da sociedade, cujo origem está no surgimento de problemas e expectativas que não encontram solução nas acções do Estado e nos problemas de sustentabilidade dos sistemas de protecção e segurança social.

Segundo Mozzicafreddo (2011: 8-14), no que concerne a reorganização do Estado e da administração, interessa salientar alguns dos aspectos que assinalaram as situações políticas e institucionais dos anos imediatos, no qual se iniciaram, em termos políticos e sociais, algumas transformações de relevância imediata para a sociedade e os indivíduos, muito embora com impactos na lógica de funcionamento e na natureza da administração e do Estado. Para compreender a base do processo de reforma e as dificuldades da mesma, são os seguintes os aspectos condicionantes da trajectória da reorganização do Estado e da administração pública: (i) as medidas imediatas de alteração administrativa (de natureza detalhada e desintegrada) no sentido de desmantelar a estrutura do anterior regime do Estado Novo; (ii) novos serviços de coordenação e de administração central, regional e local, de controlo do mercado e dos sectores económicos e financeiros, de protecção de acção social, de iniciativas legislativas na esfera pública, associativa e socioprofissional; (iii) processo de institucionalização e

legitimação dos grupos socioprofissionais e de organizações sociais e associativas variadas, para além, naturalmente, das organizações políticas; (iv) aumento crescente das expectativas individuais e colectivas, cuja principal consequência, em termos de organização, é a de aumentar as formas institucionais e administrativas de resposta.

1.2. Especificidade da administração pública

Quando se fala em administração pública, tem-se presente todo um conjunto de necessidades colectivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela colectividade, através de serviços por esta organizados e mantidos. Relativamente às perspectivas de teorias de gestão e de administração pública, é abordado como algo de inferior ao sector privado, que tem de aprender com as realizações do sector privado, e é visto como o não mercado. Ao mesmo tempo que os valores e as lógicas de funcionamento do sector público não são entendidos como significativas para as teorias de administração pública, caracteriza-se o sector privado, o mercado, como tendo um funcionamento tanto autónomo, como eficiente. As estratégias apontadas pela Nova Gestão Pública dão grande ênfase ao cliente da administração pública, e ressaltam que é igualmente importante estabelecer estratégias de motivação dos funcionários e de controlo efectivos dos orçamentos.

No entanto, a adopção de métodos de gestão privada no sector público deve ser feita de uma forma distinta pois este sector tem especificidades que não existem no sector privado – no sector privado o lucro constitui o principal objectivo, no sector público o grande objectivo é o de satisfazer as necessidades colectivas, para além disso, a estrutura organizacional de ambos é diferente, tal como o ambiente e vínculos laborais, entre outros factores. A administração pública responde tanto as necessidades e características do cidadão como as políticas definidas pelo governo e as normas constitucionais. Esta especificidade limita a consideração do cidadão como cliente – e mesmo como utente – dado que o cidadão é uma categoria social e contratual sujeito a direito e deveres ao qual a administração e o governo são obrigados.

Em suma, a administração pública não é apenas uma questão de eficiência e eficácia, mas também de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que ultrapassam os padrões da gestão empresarial segundo Kikert, 1999, (citado por Rocha, 2000). A gestão das organizações públicas ocorre no contexto da democracia política, consistindo na governação de *networks*, em que intervêm actores nacionais, regionais e locais, partidos políticos, grupos de interesses, instituições e organizações privadas (Rocha, 2000).

1.3.Reforma da administração pública

A reforma da administração pública tem ocupado um lugar importante na agenda da política da maioria dos Estados da Europa Ocidental desde o começo dos anos oitenta. O processo de reforma administrativa deve-se, por um lado, à crise económica do começo dos anos setenta que pôs em causa a viabilidade do Estado de *welfare*, por outro lado, assistiu-se a uma mudança de concepção do Estado (Rocha, 2001). A reforma administrativa constitui pois um processo de mudança, destinado a ajustar as estruturas de funcionamento administrativo, em sintonia com as pressões do ambiente político e social, ultrapassando a falta de comunicação nas relações entre os cidadãos e a administração do Estado. Ela envolve assim, a redução do sector público e da intervenção do Estado, a mudança de estruturas administrativas, a flexibilidade de gestão e alteração de processos e novo relacionamento entre a administração e os cidadãos, agora considerados clientes.

A reforma integra simultaneamente os processos políticos, técnicos e comportamentais e inclui um conjunto de acções especificamente projectadas para induzir mudanças no sistema administrativo. Neste sentido, a reforma é uma actividade orientada para os processos que actua do exterior para o interior, ou seja, é um incentivo externo orientado para o sistema administrativo de forma a melhorar a seu funcionamento. A ideia de sistema é importante na definição de reforma administrativa, pois, realça a dinâmica entre elementos que pertencem a um sistema administrativo e a sua interacção com o seu ambiente. As diferentes iniciativas de reforma ou de modernização administrativa desenvolvidas nas sociedades europeias, a partir da década de 70, têm em comum as razões que a precedem e circunstancias que a diferenciam (Araújo, 1993).

Neste sentido, existem vários conceitos e definições de reforma da administração pública, e em todos eles está associada a ideia de mudança de um sistema, cujo principal objectivo é a melhoria do serviço público através da eficiência, eficácia e responsabilidade. Portanto, compreende-se que a reforma da administrativa é um conjunto de mudanças, que conciliam processos políticos, técnicos e comportamentais, e que actua influenciada por factores externos, de forma a melhorar o funcionamento interno do sistema administrativo, dos quais se destacam os seguintes factores: (i) a simplificação administrativa nos procedimentos, na linguagem e na acessibilidade; (ii) o acréscimo de qualificações e motivação dos agentes; (iii) as mudanças na estrutura do poder e na estrutura organizativa, através da descentralização e delegação de poderes; e, (iv) a criação de mecanismos de participação dos cidadãos na administração pública, segundo Araújo (2000: 39).

Mozzicafreddo (2001: 2-5) diz que o contexto que apresenta alguma explicação na ocorrência de reformas assenta, nas seguintes razões estruturais: a) o peso dos constrangimentos financeiros nas despesas do Estado resultantes do aumento dos gastos sociais, motivados pelo aumento regular das políticas inscritas no modelo social das funções do Estado-Providência e o consequente aumento dos gastos com despesas dos funcionários públicos; b) a complexidade de funcionamento da administração pública, motivada em grande parte tanto pelo aumento das iniciativas de regulação e de normalização das actividades, como pela rapidez e diversidade do desenvolvimento da sociedade, nos quais a administração pública tem tido dificuldade em acompanhar; c) a alteração das expectativas, necessidades e exigências dos cidadãos; d) as novas tendências de transformações da estrutura do Estado que acompanham as transformações da administração pública. A perspectiva de uma administração pública modernizada surge da necessidade em tornar o seu funcionamento mais profissional, mais eficiente, mais equitativo e mais sensível às condições e mudanças externas, mas dentro do contexto de uma administração pública democrática, integrando os princípios da organização profissional na estrutura organizativa de revalorização e reorganização do serviço público no âmbito da esfera pública democrática. Neste sentido, a reforma da administração pública é algo diferente da ideia de uma administração mais pequena, de um Estado mínimo e de um afastamento da esfera pública.

1.3.1. Tendência e perspectivas analíticas actuais de reforma da administração pública

Segundo Mascarenhas (1993), há três factores que contribuíram para a reforma do sector público: a crise económica e a internacionalização das economias; a dimensão do *welfare state* e as pressões sobre os recursos públicos; e a influência do *new right* que promoveu abordagens orientadas para o mercado (citado por Araújo,2000). Neste âmbito, Peters (2001: 49-60), considera três factores motivadores para reforma contínua: (i) administrativo – por um lado, a desilusão causada pelos resultados das tentativas anteriores de reforma é uma das principais razões para a implementação de uma nova reforma, pois há bastante resistência a mudanças no sector público, por outro lado o êxito das recentes reformas estimula a implementação de novas reformas, mas é difícil medir o êxito no sector público, pois pode ser moldado pela política, permitindo aos governos que querem promover mudanças encontrem fundamentações para suas acções.

Uma outra razão para a reforma contínua são as reformas que tiveram resultados negativos, ou seja, esses resultados foram contrários aos esperados. Neste contexto, está-se

perante reformas lineares, mas também há outros que têm sido cíclicos, isto é, são implementadas após algumas reformas mal sucedidas; (ii) técnica – um dos problemas técnicos da reforma administrativa reside na medição dos resultados, tanto antes como depois da reforma. A avaliação da reforma pode ser analisada de duas maneiras, por um lado, por razões económicas, através das despesas públicas poupada e a eficiência do serviço prestado, por outro lado através do grau de satisfação dos serviços prestados.

Um outro problema técnico que afecta a avaliação das reformas é a dificuldade em saber até que ponto estas podem ser conduzidas e saber qual o seu limite quanto à sua eficiência; (iii) política – para compreender melhor o processo de reforma é necessário entender as pressões políticas que o rodeiam, pois a avaliação da sua utilidade e da conveniência da reforma contínua será efectuada no âmbito das instituições político-partidárias. Actualmente os políticos têm que prestar contas perante políticas adoptadas, pois há mais “pressão política” e é possível apresentar queixas através da participação do cidadão. Neste sentido, surge um paradoxo entre a qualidade dos serviços prestados e o aumento da participação do cidadão, uma vez que com a hipótese de reclamação dos serviços públicos, pode-se imaginar que existe uma diminuição da sua qualidade. Este paradoxo está ligado tanto à responsabilidade como à eficácia dos serviços públicos perante a sociedade em geral. Outra razão política para sucessiva reforma é a mudança constante dos partidos políticos, que são acompanhados por alterações ideológicas, que por sua vez influenciam as estratégias de reforma adoptadas anteriormente. O facto de partidos políticos continuarem a lutar pelo poder é outra justificação para o prosseguimento das reformas. Por sua vez estes partidos políticos pressionam o governo a reduzir custos, que é aceitável se o governo conseguir fazê-la sem diminuir os serviços prestados aos cidadãos, pelo que as reduções dos custos devem ser alcançadas através do aumento da eficiência.

1.3.1.1.O *New Public Management* (NPM)

Nas últimas décadas, o tema da reforma da administração pública passou a estar na agenda de grande parte dos governos dos países industrializados (Alemanha, França, EUA, etc...). É num contexto de mudança e de novos desafios à administração pública que surge o *New Public Management* como modelo de reforma administrativa. Assim, é apresentado um modelo com base na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública. Promove-se a competição entre fornecedores de bens e serviços públicos na expectativa da melhoria do

serviço para o cidadão (ao nível da qualidade), ao mesmo tempo que se reduzem os custos de produção. *O New Public Management* pretende imprimir a noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é semelhante àquelas que ocorrem no mercado podendo ser conduzida em modelos semelhantes. A separação entre questões políticas e de gestão é um factor importante no NPM.

Segundo Greer (1994: 43) (citado por Araújo 2000), a influência do *New Public Management* teve um profundo impacto nas estruturas administrativas e cultura, e por conseguinte modelou o futuro da agenda da reforma. Ele teve duas tendências: introduzir procedimentos do sector privado no sector público, e estabelecer uma nova estrutura institucional no fornecimento de serviços, por exemplo através do “governo por contactos”. As inovações políticas que ocorreram nos anos 80 foram a resposta aos desafios políticos, sociais e económicas que afectaram os países ocidentais. A separação entre questões políticas e de gestão é um aspecto importante no *New Public Management*. Os gestores devem ter autonomia para desempenhar as suas funções de acordo com os objectivos previamente estabelecidos bem como os instrumentos de gestão necessários para essas funções. A ideia consiste em fornecer os instrumentos de gestão utilizados no sector privado mas ajustá-los aos serviços públicos.

A abordagem tradicional da reforma administrativa parte do pressuposto de que a burocracia é o único modelo de organização da administração pública. A reforma é definida como um processo incremental que visa melhorar o funcionamento da administração limitando a sua intervenção ao modelo existente e à capacidade das organizações burocráticas para se auto-estruturar. No entanto, as limitações desta abordagem para lidar com as pressões de mudança exigiram uma nova ênfase de reforma à qual o *New Public Management* procurou responder. Novos instrumentos de gestão e formas inovadoras de fornecer serviços públicos foram introduzidos na tentativa de responder aos desafios da mudança (Araújo, 2000: 45-46).

Os principais objectivos do *New Public Management* segundo Giauque (2003: 573) são: (i) melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos, na lógica do cidadão/cliente; (ii) modernizar o processo produtivo de modo a organizar os serviços tornando-os mais flexíveis e adaptáveis; (iii) definir claramente os objectivos a serem realizados por contractos de serviços e aos quais estão associados um orçamento; (iv) definir critérios de avaliação de desempenho; e, (v) diminuir a despesa pública através do aumento da produtividade e da descoberta de novas fontes de financiamento.

Em suma, o *New Public Management* visa melhorar os serviços prestados; modernizar o processo de produção, no sentido de torná-la mais flexível e adaptável; definir objectivos com base na contratualização de serviços; avaliar de modo sistemático o desempenho e incrementar a produtividade organizacional. Também atribui importância à qualidade dos serviços, de modo a aumentar a satisfação dos clientes. Giauque ainda defende que para o *New Public Management* a figura do cliente tem um papel muito importante. Por sua vez, Pitschas (1993) fala no surgimento de um Estado cooperativo, onde existe uma relação de coordenação entre o Estado e os cidadãos, assim como relações interactivas entre unidades administrativas especializadas e empresas privadas ou organizações semigovernamentais e não-governamentais (ONGs). A comparação entre administração pública e administração privada é, no entanto, caracterizada pela diferença entre os seus destinatários, no que se refere à lógica sobre os seus direitos e deveres. Também busca de eficácia não deve ser confundida com rentabilidade, pois esta pode constituir um objectivo contraditório com a missão de serviço público.

Pode-se dizer que o *New Public Management* se fundamenta essencialmente na ênfase de aproximação do mercado, através de instrumentos que estimulam a competitividade entre organismos, resultando uma redução de custos e um aumento da qualidade de desempenho de tarefas dos funcionários públicos. Esta melhoria de desempenho estimula tanto a competitividade entre os diferentes organismos públicos – através da melhoria da qualidade do fornecimento de serviços, resultando uma maior exigência na qualidade da aquisição do serviço – como a competitividade entre os funcionários – através dos prémios de desempenho, resultando uma melhoria na qualidade da realização das tarefas (Peters, 1997: 73-75). Giauque (2003:573) refere que os principais objectivos deste modelo são melhorar a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos; modernizar os serviços públicos de forma a organiza-los e tornando-os mais adaptáveis e flexíveis; definir os objectivos a serem realizados por contractos de serviços e aos quais estão ligadas um orçamento; definir critérios de avaliação de desempenho; e diminuir a despesa pública através do aumento da produtividade e da descoberta de novas formas de financiamento. Com o aparecimento do NPM, surge diferentes ferramentas de gestão, que se baseiam basicamente em modelos gestionários da gestão privada, destacando-se a importância na gestão pública, o enfoque nos resultados bem como na utilização de melhores políticas de gestão.

1.3.2. Principais características da disfuncionalidade da administração

Segundo Mozzicafreddo (2001: 8-12), as iniciativas de reforma da administração nos países europeus resulta, por um lado, de razões externas à administração, nomeadamente a evolução económica e financeira dos países, as diferentes expectativas dos cidadãos, a trajectória de mudança estrutura do Estado e na forma de governação e, por outro, de razões internos à administração, como é o caso particular de aumento e complexidade das funções públicas e, portanto, dos serviços burocráticos, que, embora estando relacionado com os factores externos, não deixam, por isso, de ter especificidade própria. Estas iniciativas de reformas da administração pública desenvolvidas nos últimos anos têm-se caracterizado, por um lado, pela modernização evolutiva e pragmatismo, com excepção, dos países mais próximos das perspectivas gestionárias e liberalizadora, e, por outro, pela limitação nos resultados esperados das iniciativas entretanto empreendidas. De referir que nas varias situações existe um ponto em comum, o qual se refere à insuficiência de reforma na questão do pessoal dos serviços públicos, nomeadamente na redução dos efectivos e na responsabilidade dos actos administrativos.

Nesta perspectiva, as iniciativas de reforma da administração pública confrontam-se com uma contradição: tentar modernizar a administração pública sem, por um lado, contar com o concurso, a concordância ou a negociação dos próprios agentes, por outro, fazer a reforma sem tocar na dimensão e responsabilização dos agentes do sector público. A dúvida, a resistência e mesmo a ineficácia na introdução de eventuais reformas resultam das importações simplistas em matéria de melhoria do funcionamento da administração pública, das orientações gestionárias. A ineficácia neste particular ponto assenta, por um lado, no facto de negligenciar a importância – seja pelo apoio, seja pela resistência às reformas – dos próprios agentes na evolução de iniciativas de reforma e, por outro, em pensar que a disfuncionalidade da administração se limita à ausência da lógica de mercado na questão dos serviços públicos. As disfuncionalidades dos serviços públicos resultam, além de outras razões, das próprias características dos agentes dos serviços públicos – qualificação, motivação, remuneração – e das condições de trabalho actualmente prevalentes – limitado avanço de novas tecnologias, descoordenação de subsistemas, limitação de autonomia de decisão, etc. – bem como das faltas nos procedimentos de responsabilização, recompensa e sanção inscritos na estrutura hierárquica da administração pública (Mozzicafreddo, 2001).

A questão da responsabilidade dos actos administrativos perante os cidadãos ou frente aos utentes dos serviços resume, em grande parte, os problemas da disfuncionalidade da

administração. Isto porque, por um lado, materializa o encerramento e a automatização da instância administrativa, com o conseqüente grau de densidade dos actos da administração e, por outro, caracteriza a apropriação individual e colectiva – respectivamente, nos comportamentos dos actores e na dimensão corporativa da estrutura administrativa tanto em matéria de orçamentos, como em matéria de deveres de imparcialidade – dos recursos e deveres públicos.

No quadro seguinte, faz-se uma síntese das disfuncionalidades que caracteriza a administração pública, tendo como base a realidade da administração em Portugal, muito embora não seja difícil encontrar alguns dos traços nos países da União Europeia, sobretudo nos países da Europa do Sul.

Quadro 1. Elementos de disfuncionalidades na administração pública

Gestão e procedimentos	Poder e organização
Decisão: fragmentação e sobreposição	Descoordenação dos subsistemas: limite da memória administrativa
Procedimentos: formalismo, complexidade	Centralização, dispersão de serviços e funções
Avaliação de políticas: basicamente nas normas e na legalidade	Monopolização de serviços: rigidez e limites às parcerias
Qualificação e tecnologias de informação	Insuficientes mecanismos de participação dos cidadãos
Desfasamentos: pessoal e resultados; custos e benefícios	Particularismo institucional: arranjos negociados
Recrutamento clientelar e co-optativo	Subordinação da estrutura do poder ao ciclo político
Desfasamento: iniciativa e recompensas; responsabilidade e sanção	Opacidade dos actos administrativos
Individualismo organizacional e oportunismo institucional	Descontinuidades e desigualdades na eficácia das políticas públicas

Fonte: Mozzicafreddo (2001:12-13).

O quadro aborda a administração não apenas como instituição burocrática, no sentido de instrumentos processuais e normativos, mas como uma instituição que produz e reproduz um conjunto de atitudes, comportamentos e estruturas organizativas – formais e informais – que servem como grelha da actuação, de resistência e de alteração dos objectivos públicos da administração (Araújo, 2000). Por gestão e procedimentos entende-se caracterizar,

relativamente à administração, algumas das principais carências que estão na base da limitada eficácia e eficiência tanto em termos de estrutura organizativas, formal e informal, como em termos de componente do pessoal afecto à administração pública e dos seus instrumentos de trabalho. Sublinha-se que esta caracterização privilegia a questão da responsabilidade pública dos actos administrativos na estruturação tanto na gestão e procedimentos, como no poder e na organização.

1.4. Administração pública e o e-Government

O governo electrónico tem tido um impacto significativo sobre a administração pública, alterando o ambiente em que opera o serviço público, acrescentando novos conceitos e métodos para as suas operações e alterando o peso relativo e as relações entre os elementos estabelecidos da administração pública. A divergência entre as políticas e medidas de acção pública e as necessidades e expectativas dos destinatários das mesmas, em primeiro lugar, e da sociedade em geral, é frequentemente sublinhado. Para além desta divergência, constata-se que é constante o confronto mais directo entre a acção de cada serviço público e a procura por parte dos seus utentes, não encontrando estes, uma resposta para as suas necessidades concretas. Por outro lado, as respostas aos problemas ou necessidades estão frequentemente segmentadas, face ao modelo organizacional da administração (fortemente influenciado pela organização *taylorista* do trabalho), determinado pela natureza e especialização do saber e não pelas necessidades dos cidadãos. É também frequente a afirmação de ineficácia, de ineficiência e da baixa produtividade da administração pública, e de menor *performance* das políticas públicas, apesar de raramente serem avaliados nos seus resultados, e de os serviços públicos apresentarem situações diferenciados.

Neste sentido, depara-se com problemas de pertinência da acção, de falta de qualidade nas respostas, de desperdícios e ineficiência na utilização de recursos. Por isso, à administração é hoje exigido um esforço de adaptação aos novos tempos, na sua articulação com as intervenções sociais de todos os actores, empresas ou organizações não lucrativas, bem como os agentes sociais em geral; nas suas formas de intervenção, na sua própria estrutura e peso relativo de funções de regulação e prestação de serviços. A necessidade de adaptação, mudança e inovação constituem desafios e estão presentes em todas as administrações, com menor ou maior constatação de divergência ou adaptação à realidade de hoje, pelo que as medidas de reforma ou inovação têm sido idênticas.

1.4.1. A administração pública electrónica

A administração pública electrónica tem assumido uma importância crescente na sociedade actual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da administração pública. A sua grande prioridade é a melhoria significativa da qualidade de serviços públicos através do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Em Portugal, a administração pública electrónica é apresentado como uma área estratégica para a construção da Sociedade de Informação e do Conhecimento. As Tecnologias de Informação e Comunicação, desempenham um importante papel na sociedade actual, constituindo um factor de desenvolvimento da economia. A sua crescente utilização nas mais diversas actividades humanas tem conduzido a mudanças significativas nos hábitos dos cidadãos.

No entanto, existem quatro áreas, onde tem havido impacto claro e duradouro: (1) serviços centrados no cliente – talvez o conceito mais influente inerente ao governo electrónico é a prestação de serviços centrada no cliente. Atribuído do sector privado, e anterior à Internet, este conceito veio em si próprio com WWW. Nesta perspectiva, os serviços públicos devem ser projectados a partir do ponto de partida de necessidades dos cidadãos ou de ajudar os cidadãos a cumprirem as suas obrigações cívicas; (2) informação como recurso público – uma segunda característica da administração pública no contexto do governo electrónico é a emergência da informação como um recurso chave do governo, exigindo a sua própria legislação, políticas e instituições.

Embora as actividades, tais como a gestão dos documentos e registos tem sido sempre uma característica essencial do governo, só houve com o desenvolvimento do governo electrónico, pois os activos da informação do governo tem sido entendido como sendo tão importante como recursos humanos e financeiros que foram foco tradicional da administração pública. Tal como acontece com os recursos financeiros e humanos, o governo electrónico tem promovido o seu próprio ambiente de instituições da administração pública, legislação, políticas, procedimentos e competências; (3) novas competências e relações – uma terceira característica da administração pública electrónica é o papel desempenhado pela tecnologia na informação do ambiente no qual a administração pública e os conhecimentos e habilidades requeridas pelos gestores de serviço público e trabalhadores. A rede, que é inerente ao governo electrónico também tem dado um novo impulso às metodologias de trabalho que enfatizam a colaboração em grupo e partilha de informações, normalmente cortando a divisão vertical do trabalho que é uma característica da burocracia clássica; e (4) impacto notável do

governo electrónico na administração pública está na prestação de contas (*accountability*) e modelos de gestão (Brown, 2005).

1.4.2. O e-Government

Em todo o mundo, desde a década de 60, os governos usam sistemas informatizados, mas essa tecnologia era utilizada de modo limitado. A informática era actividade separada no serviço público. No entanto, o uso dos computadores teve, de início, pequeno impacto na arquitectura das administrações públicas. Houve assim, a mudança dessa realidade, na década de 90 com a chamada revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação. Apenas quando se desenvolveram as redes de computadores capazes de distribuir, compartilhar e gerar informações em tempo real (*on-line*), pôde-se começar a falar do potencial que tinham as redes de provocar importantes transformações na administração pública. A partir dessa época que se começou a implementar políticas públicas cujo objectivo era utilizar sistemas informacionais em rede, para simplificar práticas internas aos governos (Sanchez, 2003).

O governo electrónico¹ é um tema que está ligado à modernização da administração pública e tem adoptado uma importância significativa na sociedade actual, assumindo-se como um processo importante para a modernização da qualidade dos serviços públicos prestados pela administração pública através do uso das TIC. No entanto, para o seu sucesso é necessário mais do que tecnologia, ou seja, é fundamental que os funcionários públicos estejam envolvidos no processo de modernização. Pressupõe por exemplo, a aproximação da própria administração pública e os seus serviços dos cidadãos, de modo que se maximize a sua eficiência e se induza à competitividade. Valores como a estabilidade, a liberdade, a segurança e a prosperidade só serão consistentes e duradouros se forem partilhados – abrindo caminho ao que Castells (2001) refere como uma sociedade organizada em rede, onde se assiste ao primado da informação.

Em suma, a tecnologia desempenha um papel importante, na motivação dos funcionários públicos, para a criação de conhecimento e troca de informação. As TIC contribuíram para alteração da comunicação, nomeadamente na sua dimensão e conteúdo, que por sua vez permitiu a partilha de mais informação e maior transparência na apresentação da

¹ Governo electrónico corresponde à tradução literal de e-government. Embora, muitos actores portugueses utilizem o anglicanismo, opta-se por usar a expressão em português. Por exemplo, Gouveia (2004), frisa que esta tradução não corresponde totalmente à verdade, “ De facto, o que se pretende englobar é mais do que o poder central, em especial o poder político. Desta forma, uma vez que se pretende incluir os serviços, regulação e demais órgãos da administração pública a designação de administração pública electrónica parece ser mais adequada”.

informação complexa. Todas estas mudanças, alteram os tipos de diálogo entre os oficiais do governo. Portanto, o *e-government* é um processo suportado nas novas tecnologias de informação, cujo principal objectivo é o de melhorar a qualidade e comodidade na prestação de serviços públicos colocando os cidadãos e empresas no centro das atenções. Visa aumentar o grau de eficiência, racionalizando custos e contribuindo para a modernização do Estado. É nesse contexto que a administração pública tem vindo a ser cada vez mais incentivada a adoptar os modelos de negócio do sector privado, nomeadamente nos portais de internet, nos quais procuram satisfazer com rapidez e a qualquer momento, as necessidades dos cidadãos (G2C) e das empresas (G2B).

1.4.3. A importância das tecnologias de informação na administração pública

A administração pública produz serviços, cujo valor resulta sobretudo de informação e conhecimento, que são o principal recurso estratégico e operacional das organizações públicas. Por isso é importante que a informação seja tida em conta no ciclo de planeamento das actividades da organização, logo desde do seu início. Para além disso, a informação deve ser gerida de forma a garantir a sua própria qualidade, o acesso aos cidadãos, a protecção dos dados pessoais, a confidencialidade dos registos sobre outras organizações (públicas ou privadas) e a sua disponibilidade para as várias tarefas que os funcionários irão executar.

Actualmente considera-se que a utilização e generalização das TIC, no contexto da designada Sociedade da Informação, surge como um elemento que poderá criar condições que facilitem a sua modernização interna e contribuam para melhorar a forma como ela se relaciona com o cidadão. No entanto, a Sociedade da Informação altera não só a forma de operar das organizações mas também a forma como os serviços são prestados aos clientes. No sector público, que, por natureza, deve prestar um conjunto de serviços básicos a todos os cidadãos, este aspecto reveste-se de uma particular importância, e a introdução de novas formas de prestação de serviços está intimamente ligada à introdução de Tecnologias de Informação e da Comunicação, que compreendem inúmeros serviços, aplicações e tecnologias utilizando vários tipos de *hardware* e *software*, servindo-se das redes de telecomunicações (Carapeto e Fonseca, 2005).

Neste sentido, as TIC são um dos meios que deve contribuir para melhorar os processos internos de funcionamento, aumentando a eficiência, a qualidade e a produtividade. A administração pública, recorrendo aos instrumentos tecnológicos, observou um aumento da sua eficiência de forma a obter um acréscimo de qualidade nos seus serviços, optimizando-se

recursos e explorando as suas potencialidades, nomeadamente, no acesso a fontes de informações em tempo real, a bases de dados capazes de gerar informação actualizada e personalizada, e eliminação de barreiras na comunicação entre departamentos e entidades públicas. Assim, as TIC exercem um forte domínio nas mudanças das estruturas organizacionais e processuais dos serviços públicos, pois funcionam como canais de conhecimento, e simultaneamente, de arquivo de informação.

As próprias especificidades dos serviços públicos levam a que a implementação das TIC nestes seja produtiva e geradora de eficiência, uma vez que, como refere Taylor (1998) o relacionamento dos cidadãos com o Estado e os serviços públicos são, na sua essência, relações informacionais. Como tal, as questões de informação e comunicação são centrais para a administração pública, uma vez que, no geral, esta produz serviços e não produtos, cujo valor resulta sobretudo da agregação de informação e conhecimento (Carapeto e Fonseca, 2005: 309). Fornecer serviços públicos requer pouco mais do que uma troca de informação entre o fornecedor e o consumidor. Em suma, as TIC torna-se, ela própria, um agente da mudança; a presença de uma infra-estrutura tecnológica, por exemplo, o comércio electrónico e as tecnologias de segurança que lhe estão associadas, os balcões de banco automático e a internet tornam possíveis certas aplicações de ordem administrativa e criam expectativas ao público. A Sociedade de Informação tem um papel preponderante na promoção do desenvolvimento sustentável da democracia, da transparência, da *accountability* e da boa governação.

Conclusão

A reforma ou a modernização da administração pública são processos que exigem o reforço de competências de gestão, o que não passa só pela introdução de conceitos e instrumentos desenvolvidos e aplicados no sector empresarial, mas pela capacidade de ler a realidade específica dos serviços públicos em geral, e de cada tipo de serviço, em particular, operacionalizando, de forma própria, conceitos e instrumentos de acção. A reforma administrativa tem sido, e continua a ser, uma preocupação de muitos governos como a Europa, Austrália, EUA, Nova Zelândia e África com algum destaque actualmente, bem como noutros lugares do mundo. O governo electrónico tem assumido uma importância crescente na sociedade, assumindo-se como o processo importante para a modernização da administração pública, com o objectivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos através do uso das TIC. Pode-se dizer que as Tecnologias de Informação e Comunicação

desempenham um papel importante na sociedade actual, constituindo um importante factor de desenvolvimento da economia e são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer sociedade, pois sua importância é notável e necessária para qualquer organização, público ou privado.

CAPÍTULO II: A EMBAIXADA E O RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS

1. Caracterização da comunidade cabo-verdiana em Portugal

A comunidade cabo-verdiana em Portugal é muito vasta e concentra-se basicamente por Lisboa, onde estão cerca de 90% dos residentes, sendo os concelhos de Amadora, Lisboa, Loures e Oeiras os mais populosos. Fora desta área metropolitana, pode-se encontrar núcleos noutras regiões como Algarve, Porto e os concelhos de Santiago do Cacém e Sines. Estima-se que o número de caboverdianos residentes em Portugal é acima de 85 000 indivíduos. Segundo os dados da embaixada de 2003, são 105 342 mil inscritos na sessão consular. No entanto, estes dados não são exactos por causa da grande mobilidade de emigrantes e que ao mudarem de país não comunicam a embaixada. De acordo com os dados do Serviço de Emigração e Fronteiras (SEF) de Portugal encontram-se nesse país 46 659 caboverdianos dos quais 6 872 estão a aguardar a autorização de residência.

Um estudo feito pela Embaixada de Cabo Verde em Portugal (1999), sobre a caracterização da comunidade cabo-verdiana residente neste país, apresentou como notas conclusivas os seguintes pontos que até hoje não terão sofridos alterações: trata-se de uma população muito superior ao representado nos dados oficiais concentrada na área metropolitana de Lisboa e em situação de suburbanização; uma população jovem (cerca de 75% dos indivíduos com idade inferior a 40 anos) com potencial de crescimento; uma população caracterizada por uma inserção precária no mercado de trabalho e caracterizada pela baixa escolaridade e por percursos escolares problemáticos; uma população que procura Portugal não só como destino de emigração mas também como plataforma migratória.

2. Especificidade da administração pública cabo-verdiana

Cabo Verde é um pequeno país situado no Oceano Atlântico, próximo da costa ocidental africana, com uma população residente que não chega a meio milhão de habitantes e cuja maior riqueza é o homem. Essa riqueza inclui o residente e o que saiu pelo mundo fora à procura de melhores condições de vida e que constitui a diáspora cabo-verdiana. Cabo Verde é hoje um país emergente, com novas oportunidades em termos de crescimento e desenvolvimento socioeconómico, graças à estabilidade política e à boa governação conseguidos desde a independência até hoje. Actualmente o Estado cabo-verdiano é definido juridicamente pelo documento constitutivo do actual modelo político da comunidade: a Constituição da República de 1992. Este documento estabelece os princípios básicos de

organização do Estado, as funções, missões e fins que a ele competem. Este modelo de Estado tem sido mantido sem alterações desde a sua fundação e está orientado para uma visão tradicional, ou seja, um Estado de grande dimensão, dinamizador do desenvolvimento (fortemente assente numa perspectiva “assistencialista”) e como responsável principal do emprego e dos meios de subsistência da população.

Uma das realidades que mais evidencia a imagem de uma administração pública eficiente e eficaz, é a forma como as diversas estruturas interagem entre si. É hoje preocupação de todos os governos, tentar conciliar o máximo possível a relação existente entre as várias estruturas que compõem a sua administração pública. Assim como a maioria dos processos de reforma, o projecto da reforma do Estado de Cabo Verde pressupõe uma nova abordagem na organização da administração pública, procurando uma administração voltada para os resultados e para a satisfação dos cidadãos como clientes. A administração pública responde tanto as necessidades e características do cidadão como as políticas definidas pelo governo e as normas constitucionais. Esta especificidade limita a consideração do cidadão como cliente – e mesmo como utente – dado que o cidadão é uma categoria social e contratual sujeito a direito e deveres ao qual a administração e o governo são obrigados.

3. Reforma do Estado e da administração pública de Cabo Verde

O processo de modernização e de reforma da administração pública nas diferentes sociedades percorre nas diferentes épocas que antecedem, não se restringindo às últimas décadas. De referir que nas últimas décadas o processo de reforma, tanto em Portugal como noutras sociedades democráticas, foi mais orientado, programado e organizado do que o processo de modernização (Mozzicafreddo, 2001). Segundo Rouban e Ziller (1995) (citado por Rocha, 2001), tendo embora a reforma administrativa nos países da OCDE as mesmas causas e tendo adoptado, em geral, no mesmo paradigma como guia das alterações, existem diferenças importantes que se explicam por várias razões, podendo falar-se em vários modelos de modernização. Estas diferenças, designadamente na Europa, são explicadas porque os países apresentam estruturas político-administrativas diferentes, culturas e atitudes políticas também diferentes e tradições de gestão enraizadas na história. Apesar das diferenças e de não poder falar-se num modelo único de modernização administração pública, existem várias semelhanças, como por exemplo, todas as reformas têm por objectivo controlar as despesas públicas; a modernização administrativa tem implementado técnicas e processos de gestão empresarial; etc.

Neste sentido, por razões que se prendem com a história de Cabo Verde, país com pouco anos de existência, a nova visão do papel do Estado implica o exercício do seu papel de regulador e fiscalizador do mercado, e na busca da redução das desigualdades sociais. O objectivo, devido à escassez de recursos, é aumentar a eficiência das políticas públicas e a consolidação da democracia. Esta situação tem levado o Estado a repensar suas estratégias de acção, procurando, permanentemente, a melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efectividade de suas políticas públicas, de forma a garantir aos cidadãos, serviços prestados com competência, qualidade e celeridade. Constitui preocupação permanente, a forma de organizar e direccionar a acção do Estado, suas actividades, seu relacionamento com a sociedade, seu processo de decisão, bem como a organização dos métodos e processos de trabalho.

A administração pública cabo-verdiana e todas as estruturas do Estado têm vindo a conhecer, depois da independência, um crescimento progressivo de seu efectivo. Este crescimento pode ser considerado normal nos primeiros anos da independência num contexto de construção do Estado, o que implica de forma crescente, novas estruturas. Neste contexto, a ênfase na modernização da administração pública é essencial para criar capacidade de prestar melhores serviços públicos e passa pela criação de uma dinâmica que coloque o cliente no centro da prestação de serviço, pela adopção de práticas que estejam orientadas para a eficiência e coloquem ênfase ao nível da orientação para resultados. Neste âmbito, e tendo em conta a forte dinâmica já existente em Cabo Verde, bastante promovida pelas iniciativas registadas ao nível da Governação Electrónica, as prioridades estabelecidas no âmbito da modernização da administração pública são: redefinição da lógica de serviço público e atendimento ao cidadão; adopção de novas práticas de gestão; e promoção da qualidade da prestação de serviço (segundo Agenda da reforma do Estado de Cabo Verde, (2009), disponível em <http://www.governo.cv/>)

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) constituem hoje o centro da sociedade moderna e do desenvolvimento social e económico. O governo de Cabo Verde, na sua estratégia de desenvolvimento, atribui papel relevante à Sociedade de Informação e do Conhecimento na melhoria da competitividade da economia cabo-verdiana. Passar de uma sociedade de comunicação social para uma sociedade de informação constitui o desafio maior por ser a base das transformações económicas e sociais do novo milénio. O Governo de Cabo Verde tem vindo a concretizar um forte programa de modernização e transformação da administração pública, com suporte na utilização das TIC em todas as esferas do governo, de forma a estimular a mudança da cultura organizacional e a construção de uma administração pública flexível e conectada. Neste sentido, pretende-se criar um novo modelo de governo

electrónico traduzida em bens e serviços públicos de alta qualidade, orientados para os cidadãos e para as empresas, cuja estratégia será assente nos seguintes princípios básicos de orientação: (i) desburocratização/simplificação administrativa; (ii) descentralização; (iii) transparência; (iv) responsabilização; (v) ética; (vi) profissionalismo; (vii) competitividade; (viii) enfoque no cidadão e nas empresas.

O atendimento público ao cidadão/cliente ganha atenção permanente, com eliminação dos procedimentos operacionais desnecessários, de forma a facilitar a vida do cidadão e empresas, priorizando as acções de bom atendimento e privilegiando os serviços mais procurados (saúde, finanças, educação, justiça, etc...). Para prosseguir os objectivos e estratégias foram adoptados algumas medidas, como por exemplo, a implementação das redes da Casa do Cidadão no país e na diáspora, a implementação do Portal do Governo de Cabo Verde² e Portal do Cidadão³, melhorar a qualidade de acolhimento e atendimento dos cidadãos e dos empresários nos serviços públicos, materializando progressivamente as medidas contidas da Lei da Modernização Administrativa (Lei nº 39/VI/2004); etc. A administração pública tem um papel decisivo em todo o processo de transformação de Cabo Verde e, em concreto, na concretização da reforma do Estado, uma vez que representa a face mais visível da acção governativa. A modernização da administração pública é, por isso, um processo decisivo e passa a ter capacidade necessária para prestar melhores serviços (não só ao nível do *front-office* mas também no *back-office*). Em suma, o processo de reforma do Estado pretende manter as funções fundamentais para o interesse público de Cabo Verde e aquelas em que o Estado detém vantagem competitiva ou é a única entidade com os recursos e capacidades necessárias para as desempenhar adequadamente. A reforma do Estado é um processo de transformação, ou seja, transformação na forma como o Estado e todos os seus agentes se organizam, na forma como se relacionam entre si e com os cidadãos e as empresas, assim como, nos eixos de referência que orientam toda a sua acção. Em Cabo verde o processo de reforma do Estado procura valorizar as capacidades existentes e promover as outras que estão ocultas, de forma a reforçar o Estado e atingir os desafios da sua consolidação total e o aprofundamento da sua democracia. Neste sentido, em 2008 Cabo Verde saiu do grupo dos Países Menos Avançados (PMA) para integrar o grupo dos Países de Rendimento Médio (PRM), segundo a classificação das Nações Unidas. O Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) aceitou esta decisão em 2009, porque utiliza a mesma classificação.

² <http://www.governo.cv/>

³ <https://portoncv.gov.cv/>

No entanto, o país continua dependente da ajuda externa e de empréstimos com condições preferenciais para o lançamento das reformas estruturais e para realização dos investimentos necessários à viabilização da sua economia. O país terá que implementar profundas reformas estruturais e de fazer grandes investimentos para tornar a sua economia sustentável.

4. Relacionamento com os cidadãos

A embaixada é o órgão máximo que representa um país em território estrangeiro, por isso, fica localizada sempre nas capitais, mantendo principalmente funções diplomáticas e tratando de assuntos de interesse comum entre as nações. Os consulados, que assim como as embaixadas também representam um país dentro de outro, servem como apoio às embaixadas, realizando serviços de concessão de vistos e atendimento aos cidadãos de seu país que residem nesse outro território. Assim, a embaixada de Cabo Verde conta com apoio dos consulados espalhados por várias regiões de Portugal – Açores; Coimbra; Portimão; Porto; Setúbal; e algumas associações cabo-verdianas, que serve de apoio aos cidadãos residentes neste país.

A embaixada disponibiliza informações aos cidadãos caboverdianos através do seu *website*; presencialmente e via telefónica. Com o objectivo de aproximar dos cidadãos, também dispõe do Serviço de Comunidades, que visa aproximar os cidadãos da embaixada – participando em eventos, apoiando a comunidade através de relações diplomáticas, encaminhando os cidadãos para ACIDI⁴ (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural), pois, não têm recursos suficientes (quer financeiros, quer humanos) para apoiar todos os utentes. Para além deste serviço, têm também os Serviços de Estudante (serve de apoio aos estudantes caboverdianos); de Doentes Evacuados (para apoiar os doentes evacuados para Portugal) e Serviço Consular (que presta serviços para comunidade em geral).

4.1. Atendimento presencial e telefónico

A deslocação física à embaixada, em específico à secção consular e a utilização da comunicação por telefone, são as formas mais utilizadas pelos cidadãos para fazerem os seus pedidos. O atendimento na secção consular é específico com vários utentes durante o dia, sendo que o serviço consular é feito mediante senhas, ou seja, o serviço dispõe de seis senhas

⁴ O Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI) é um instituto criada pelo Governo da República portuguesa para lidar com as questões ligadas ao acolhimento e integração das comunidades imigradas em Portugal, bem como os desafios do diálogo intercultural.

diferentes, cada uma com a sua função: (i) atendimento geral, que inclui a inscrição consular; o cartão consular; a renovação dos passaportes; declaração para diferentes finalidades (para o SEF – Serviços Estrangeiros e Fronteiras, por exemplo); (ii) reconhecer assinaturas; autenticações de documentos; reagrupamento familiar; (iii) organização e casamento, que é feita apenas um dia por semana (quinta-feira); procurações; perfilhação, escrituras públicas, tratamento dos barcos caboverdianos); (iv) vistos (turismo, temporário, colectivo, cortesia); (v) prioritária para qualquer tipo de acto administrativo (grávidas, pessoas com bebés, etc.); (vi) certidões de nascimento e casamento e registo criminal. Estes últimos são pedidos feitos *on-line* através de um sistema *on-line* da embaixada com Cabo Verde, em que a pessoa desloca à secção consular para solicitar. Caso as certidões ou registo criminal se encontra *on-line* o utente recebe na hora, caso contrário, se o documento estiver pendente, só o recebe depois de um ou dois dias. A plataforma *on-line*, a que este trabalho fará referência, tem como propósito dar resposta a esta questão. O pedido de informação por telefone é assistido por um único funcionário durante o dia, o que revela este meio de comunicação ineficaz para satisfazer as necessidades dos cidadãos.

4.2.Relacionamento via correio electrónico

O pedido de informação através do correio electrónico tem vindo a ganhar expressão nos últimos tempos. Esta forma de contacto minimiza algumas das dificuldades mencionadas no atendimento via telefone, mas também apresenta alguns problemas, pois só um funcionário é destacado para dar respostas aos pedidos de informação. A embaixada tem um portal, onde as pessoas podem pedir informações e têm uma página numa rede social, onde as pessoas também podem comunicar e pedir informação. As respostas são dadas via correio electrónico ou por telefone. O tempo que demora para serem dadas as informações depende do conteúdo ou do assunto em questão.

5. Diagnóstico

Para prossecução do estudo sobre o nível de satisfação dos cidadãos caboverdianos residentes em Portugal, relativo aos serviços e produtos da embaixada, foi elaborado um questionário, constituído por três secções: (i) caracterização sociodemográfica do respondente; (ii) acessibilidade dos serviços da embaixada; (iii) satisfação a nível dos produtos e serviços que a embaixada oferece aos cidadãos. Foi necessário uma entrevista aos responsáveis dos serviços da embaixada (serviço consular; serviço de estudantes; serviço das comunidades e o

departamento de comunicação), para elaboração do questionário. Estes forneceram algumas informações que tornaram possível a elaboração do questionário.

Um questionário por definição é uma ferramenta que visa recolher informações baseando-se geralmente na aquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para isso coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interacção directa entre estes inquiridos. O questionário foi aplicado entre Julho e Agosto de 2012, em que a maior parte foi enviada por correio electrónico e através de uma rede social. No questionário foram utilizadas questões de resposta fechada, havendo recurso a escalas do tipo Lickert. A amostra incide sobre 60 inquiridos, com idade a partir dos 18 anos, grande parte deles residentes em Lisboa, sendo a maioria respondida por pessoas que utilizam internet. As variáveis usadas para analisar a amostra foram o sexo; a idade; habilitações literárias; a situação perante o emprego; se tem computador próprio; e se tem acesso à internet.

5.1. Análise e resultado do questionário

O estudo realizado tem como objectivo aferir o nível de satisfação dos cidadãos caboverdianos, em relação aos serviços que utilizam através da embaixada. A relevância deste estudo prende-se com a pertinência do tema deste trabalho. Começa-se, então por fazer uma breve descrição do estudo, descrevendo os instrumentos utilizados, a caracterização da amostra, a satisfação a nível da acessibilidade e dos produtos e serviços prestados. Para o tratamento estatístico de dados foi utilizado o SPSS (IBM SPSS Statistics 19), tendo sido realizadas análises descritivas para o efeito. Num total de 60 inquiridos, 45% são do sexo masculino e 55% são do sexo feminino. No que concerne à idade, a média situa-se nos 25 anos, um valor justificado pelo facto dos inquiridos serem a maior parte estudantes de licenciatura. A idade mínima situa-se nos 18 anos e a idade máxima situa-se nos 67 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos estão a frequentar ou já terminaram a licenciatura (33.3%), outros com 12º ano completo (21.7%) e 4ºano completo (15%). A maior parte dos inquiridos residem na zona de Lisboa (38.3%), e os restantes residem em Faro e Amadora (10%); Seixal (8.3%); Sintra e Odivelas (6.7%); Porto, Braga e Póvoa de Santa Iria (3.3%); Évora, Coimbra, Leiria, Sines, Barreiro e Santa Maria das Oliveiras (1.7%)⁵. Importa referir que a maioria dos inquiridos têm computador próprio (88.33%) e a maior parte tem acesso à internet (90%). Face à realidade actual, o desemprego

⁵ Ver dados estatísticos em anexo

também atingiu a comunidade cabo-verdiana, visto que 25% dos inquiridos encontram-se desempregados e 75% estão a trabalhar.

5.1.1. Acessibilidade

Na segunda parte do questionário procurou-se perceber o nível de satisfação em relação á acessibilidade dos serviços da embaixada. As variáveis foram de classificação qualitativa ordinal, com utilização de escala Likert de 1= Mau a 5= Excelente. Segundo os dados recolhidos 39% dos inquiridos costuma ir habitualmente à embaixada para solicitar documento (40%); para pedir informação (18%) e para pedir ajuda (2%). Verifica-se que os cidadãos já utilizam o portal da embaixada para se informar (65%) e acham que a informação é suficiente (56.7%). No entanto, 1.7% dos inquiridos acham que a informação disponibilizada no sitio da embaixada muito bom ou excelente. De referir que 50% dos inquiridos acham suficiente o seu grau de satisfação em relação à embaixada e 8.3% classificam essa relação como mau.

5.1.2. Produtos e serviços

Pretendeu-se com a última parte do questionário, questões sobre a utilização dos produtos e serviços da embaixada. As variáveis foram de classificação qualitativa ordinal, com utilização de escala Likert de 1= Mau a 5= Excelente. Os inquiridos consideram o horário de atendimento mau (25%) e suficiente (30%). Quanto á informação disponibilizada via telefone, 40% acham suficiente e 25% pensam ser mau o atendimento por esta via. Tanto a informação disponibilizada presencialmente como via correio electrónico é considerada também suficiente para a maioria dos inquiridos, 48.3% e 50% respectivamente. De referir que a maioria dos inquiridos (45%) consideram que a embaixada deveria ter uma plataforma de informação e serviços *on-line*.

Conclusão

Pode-se concluir verificando que actualmente muitos dos serviços públicos já se encontram disponíveis na Internet, havendo, no entanto, grandes diferenças entre diversos países. É necessário que esses serviços não se limitem apenas à divulgação de informação, mas também promovendo a transacção e a interacção cidadãos/administração pública. A administração pública electrónica pode modificar o sistema de administração pública de um país, tornando-a mais eficaz, mais eficiente, mais transparente e mais participativo. O caso de Cabo Verde não

será diferente, pois o serviço público é o sector principal do desenvolvimento digital de um país de desenvolvimento médio e em desenvolvimento. Neste sentido, o e-Government representa um contributo importante para o desempenho e desenvolvimento de Cabo Verde, no âmbito das reformas e modernizações do Estado e da administração pública conseguidos até hoje. É um tema que está ligado à modernização da administração pública, pelo que tem assumido uma importância crescente na sociedade actual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da administração pública. A grande prioridade do e-Gov é a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pela administração pública através do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A diplomacia foi sempre parte fundamental da actividade externa dos Estados e um instrumento importante da sua política externa, assumindo funções como a representação, a protecção, a promoção e a negociação. Neste sentido, a embaixada de Cabo Verde em Portugal tem a finalidade de informar, orientar e dar apoio aos cidadãos residentes neste país. As informações e os serviços prestados pela embaixada através da Internet e via telefónica revelam-se ineficazes, o que dificulta a relação e a interacção embaixada/cidadãos. O estudo feito demonstra que as informações prestadas no portal da embaixada revelam também ineficientes e não sofreu melhoria ao longo do tempo. Verifica-se que os cidadãos já estão familiarizados com as novas tecnologias de informação e comunicação na administração pública, embora alguns tenham uma visão limitada do mesmo. Para que o governo electrónico alcance os seus propósitos é preciso que seja mais que um conjunto de portais, plataforma ou *web sites* de informação, sem qualquer tipo de interacção ou transacção, é também necessário apostar na massificação dos computadores e do acesso à Internet; na formação e investimento em tecnologias de informação e comunicação e na divulgação dos benefícios do e-Gov para os cidadãos, empresas e administração pública.

CAPÍTULO III: PLATAFORMA *ON-LINE* DE INFORMAÇÃO E SERVIÇOS DA EMBAIXADA DE CABO VERDE EM PORTUGAL

A partir das décadas de 70 e 80 do último século assistiu-se a grandes transformações do Estado e da administração pública, onde foram atribuídas novas funções às administrações públicas, no que concerne à definição de reformas e modernizações administrativas. Estas alterações levaram os governos a substituir as organizações públicas tradicionais por serviços orientados para a eficiência, eficácia e a qualidade na prestação de serviços. Neste contexto, surge o projecto subordinado ao tema: “Plataforma *on-line* de informação e serviços da Embaixada de Cabo Verde em Portugal”. Com este projecto os cidadãos poderão ter acesso à informação sempre actualizada, referente às suas solicitações, promovendo assim uma maior interacção entre os utentes e a embaixada. Permitirá ainda, um aproveitamento das novas tecnologias de informação e comunicação, para uso da sociedade, de forma a garantir a participação dos cidadãos. A relação da embaixada com os cidadãos será modernizada, pois esta plataforma consistirá na transparência, imparcialidade, equidade, eficiência, celeridade e poupança de tempo, sem custos para os cidadãos.

Neste sentido, a plataforma pretende disponibilizar aos utentes, uma ferramenta onde possam fazer as suas solicitações, quer de informação, quer de serviços, como certidões; declarações ou formulários de forma acessível. Para isso a plataforma deverá reunir algumas condições, como uma boa navegabilidade, uma boa acessibilidade, ou seja, a utilização da plataforma deverá ser de uso simples, de fácil compreensão e elaborada para que os cidadãos possam deixar as suas solicitações de forma fácil e rápida, sem que tenham de preencher muitos campos ou muitas paginas de conteúdos. A plataforma pretende ser um instrumento, onde o utente encontra para além de informações, alguns serviços que tradicionalmente lhe são disponibilizados presencialmente no balcão da embaixada – os utentes passam a ter a possibilidade de interagir com os serviços da embaixada, para consultar, informar e realizar transacções. Em suma, contribuirá para promover as novas formas de comunicação entre o cidadão e a embaixada, onde a ênfase centra na celeridade, simplicidade e clareza no fornecimento da informação.

1. Legislação

Pela Resolução nº 15/2003 publicada na 1ª série do B.O nº 20 de 7 de Julho, o Governo de Cabo Verde criou a Comissão Interministerial para a Inovação e Sociedade de Informação (CIISI) – que é uma estrutura de coordenação da promoção da sociedade de informação e da

governança electrónica, abrangendo toda a administração directa e indirecta do Estado e as autarquias locais. A CIISI foi dotada, pela mesma resolução, de um núcleo operacional para propor e executar as medidas de política nas áreas da inovação, da sociedade de informação e da governança electrónica denominado Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSi), que se constitui como o seu braço executivo e que sucede à UC-RAFE – Unidade de Coordenação do programa de Reforma da Administração Financeira do Estado nomeadamente nos direitos e obrigações. Em conformidade e para efeitos do disposto no artigo 6º da resolução nº 15/2003 de 7 de Julho, a estrutura organizacional, o funcionamento e o quadro do pessoal do NOSi constam do próprio regulamento.

A modernização da Administração Pública tem constituído um desafio constante dos sucessivos Governos de Cabo Verde. Nesse processo contínuo de modernização, foi editada a Lei n.º 39/VI/2004, de 2 de Fevereiro, pela Resolução nº 41/2011 publicada na 1ª série do B.O nº 34 de 24 de Outubro, que estabelece medidas de modernização administrativa, designadamente sobre acolhimento e atendimento dos cidadãos em geral e dos agentes económicos em particular, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão. Segundo o Decreto-Lei nº 44/2007, de 5 de Dezembro - regula a emissão e a transmissão de certidões e de documentos por via electrónica, bem como o acesso às bases de dados de organismos e serviços da administração pública.

2. Estrutura e funcionamento da plataforma

A principal característica da plataforma *on-line* de informação e serviços será a simplificação da comunicação entre o cidadão e a embaixada, no que concerne às solicitações de informação e na prestação de serviços em que o utente não necessita de deslocar á embaixada, para o seu efeito. A estrutura da plataforma consistirá num passo importante com o objectivo de melhorar a relação administração pública/cidadão, pois contribuirá na eliminação de constrangimentos operacionais, o que possibilitará maior rapidez no atendimento ao público e por conseguinte, uma diminuição da burocracia, que leva a modernização e certificação dos serviços prestados. Neste sentido, a plataforma ajudará assim, para uma diminuição dos tempos de respostas de algumas solicitações, permitindo uma maior eficiência e conseqüentemente vai aumentar a satisfação dos cidadãos face aos serviços disponibilizado, sendo disponibilizado a informação de forma prática e simples, permitindo a consulta da mesma a qualquer hora do dia.

Pretende-se utilizar as novas Tecnologias de Informação e Comunicação para criação de um serviço *web*, ou seja, interacção administração pública-cidadãos, proporcionando assim, uma maior aproximação entre ambos. As informações (ver figura 3) e alguns serviços (ver figura 4) consulares da embaixada passarão a funcionar em rede, estando toda a informação centrada numa base de dados, a informação poderá ser consultada por qualquer cidadão, poupando desta forma tempo, que por vezes têm de se deslocar pessoalmente aos diversos serviços da embaixada. A plataforma terá duas vertentes: *front office* e *back office*, onde serão sustentadas por um sistema de informação próprio, dinamizado por um sistema de *workflow* (uma vez que o *workflow* trabalho directamente com pessoas e sua interacção com as instituições) e assente em suportes tecnológicos. Os cidadãos poderão ter acesso a diferentes opções de consulta e informação, nomeadamente sobre os serviços consulares, as notícias, a agenda cultural, etc. Para aceder à plataforma para consultar ou solicitar informação, basta através de um *browser* (*Internet Explorer e Firefox*), inserir o endereço da plataforma da embaixada.

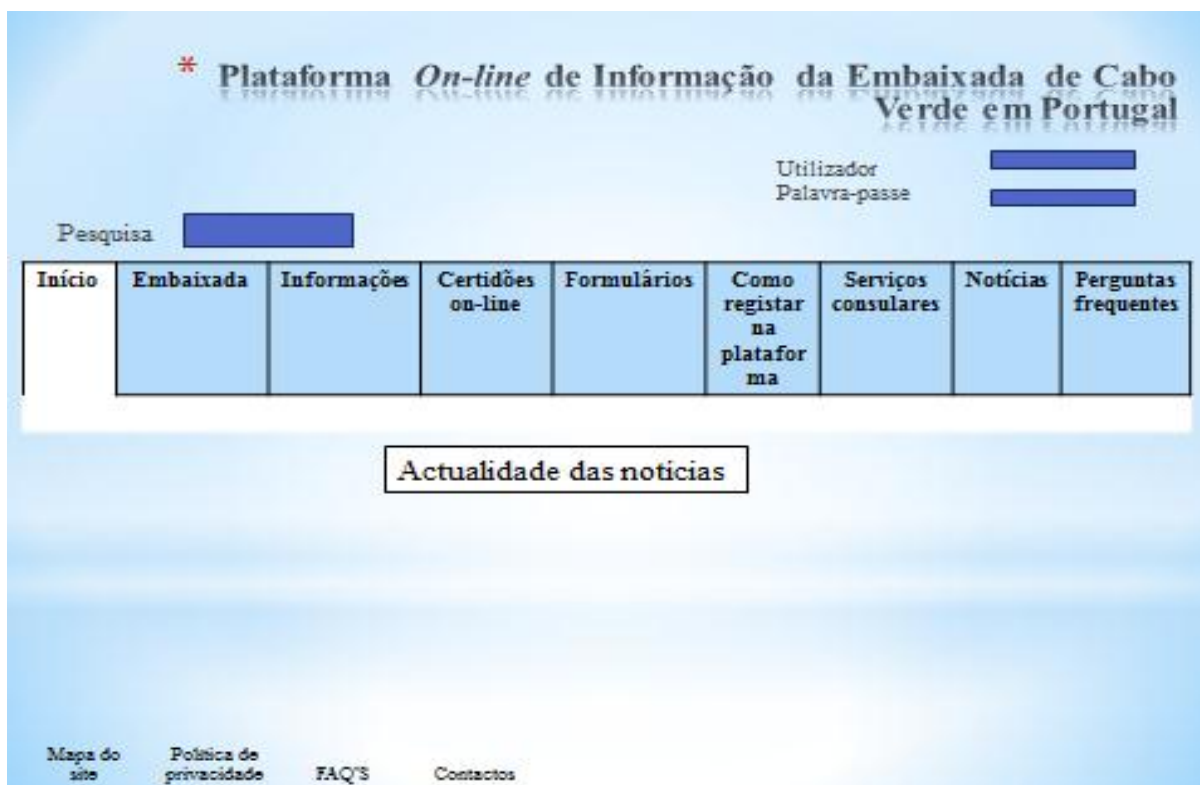
2.1. Página de entrada

A plataforma será produzida a partir de oito grupos, que disponibilizarão informações e os serviços conforme os seguintes separadores: (i) embaixada; (ii) informações; (iii) certidões *on-line*; (iv) formulários; (v) como registar na plataforma; (vi) serviços consulares; (vii) notícias; e, (viii) perguntas frequentes. A informação será disponibilizada e actualizada diariamente. A maioria dos separadores são meramente informativos, disponibilizando informações sobre a embaixada; serviços consulares, notícias; e algumas informações sobre Cabo Verde, exceptuando o terceiro e o quarto separador, em que o cidadão interage com a embaixada através de solicitações de documentos, no separador de certidões *on-line* e no separador formulários, onde pretende-se disponibilizar formulários *on-line*. Os cidadãos terão a possibilidade de enviar sugestões, críticas e reclamações via *e-mail*, e também poderão ter acesso a outros sites com interesses comuns através de hiperligações.

É nesta página de entrada que se faz uma breve introdução à plataforma, divulgando os objectivos que se pretendem alcançar. Será também divulgado as actualidades das notícias de Cabo Verde e Portugal. Pretende-se, também, a implementação de um motor de busca e pesquisa, através de palavras-chave, de forma a facilitar a navegação *on-line* do utente. Como forma de instituir privacidade e segurança do utente e da embaixada, pretende-se que haja uma autenticação do cidadão. Os cidadãos partilham com a embaixada informação que é privada e sensível. Por isso, quando uma plataforma *on-line* disponibiliza transacções com os cidadãos tem que se ter em consideração a segurança na protecção dos seus dados. O utente

deverá, então, introduzir os dados da sua conta (que serão fornecidos previamente pela embaixada), para ter acesso aos serviços da plataforma, como se pode verificar na figura 1.

Figura 1. *Layout* da página de entrada



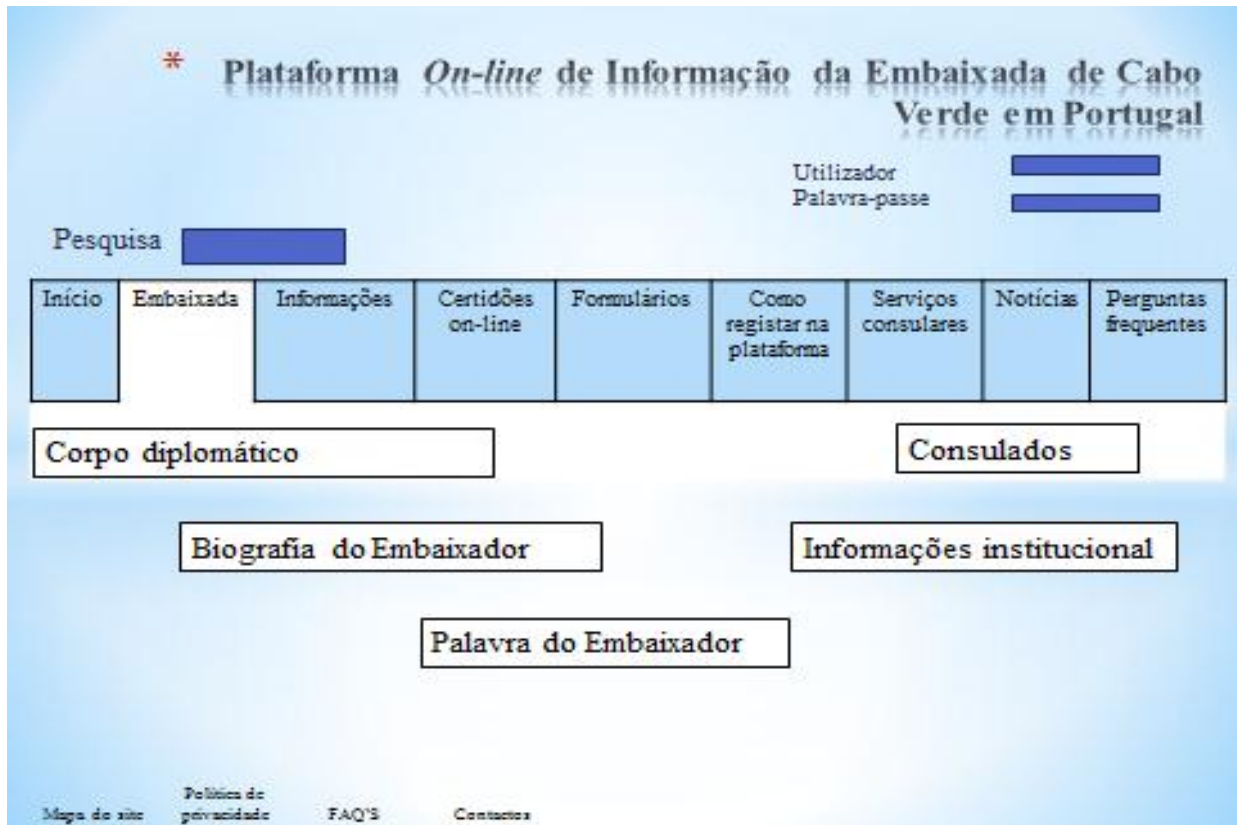
Fonte: Elaborado pelo próprio

2.2. Embaixada

A embaixada refere-se à delegação diplomática em si, ou seja ao conjunto dos diplomatas e outros funcionários que a compõem. Contudo, o termo embaixada é usado frequentemente para se referir as instalações onde funcionam os escritórios do embaixador e dos restantes funcionários que formam a embaixada. É a presença oficial do governo de um país num outro território, que desempenha funções de representação, negociação, promoção comercial, cooperação, difusão cultural e, em sentido amplo, de protecção aos interesses nacionais neste país. A Embaixada, portanto, promove as relações políticas, económicas, culturais e científicas entre os governos dos dois países. Neste sentido, este primeiro separador tem como finalidade discriminar todas as informações á nível institucional, do interesse público, como sendo o corpo diplomático; a biografia do embaixador; os consulados; a informação institucional e a mensagem do embaixador, ou seja, nesta área serão divulgadas informações

institucionais e organizacionais da embaixada, compreendendo suas funções, competências, estrutura organizacional e relações diplomáticas.

Figura 2. *Layout* da Embaixada



Fonte: Elaborado pelo próprio

2.3. Informações

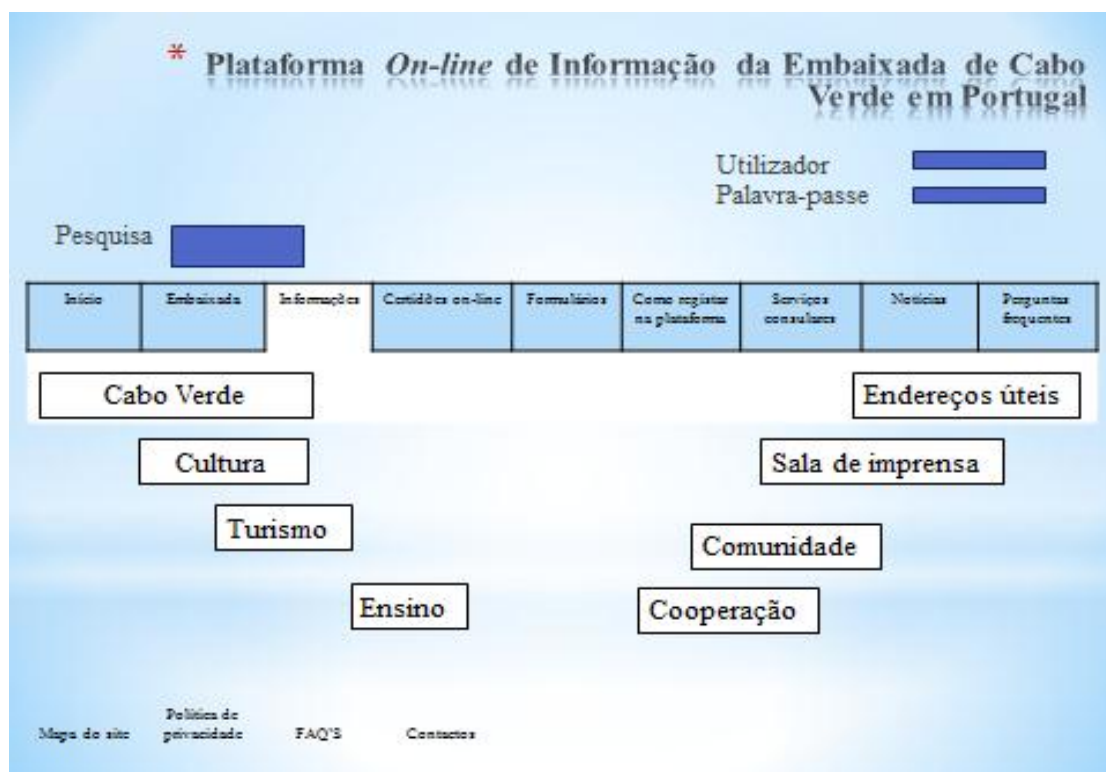
As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assumem-se, cada vez mais, como uma ferramenta importante, não só nas estratégias de crescimento de um país, mas também na melhoria e participação dos cidadãos nos assuntos políticos, como reforço da democracia. Com as Tecnologias de Informação e Comunicação, o acesso à informação do serviço público, pode tornar-se acessível, ou seja, cómodo, rápido e mais económico. Por outro lado os cidadãos passam a ter e a recorrer mais facilmente a outras fontes alternativas de informação, tendo como exemplo os *web sites* criados pela administração pública actual.

Neste sentido, a plataforma terá um serviço de informação ao cidadão, onde serão divulgadas as informações sobre diferentes áreas, como sendo:

- Cabo Verde – será exposto todas as informações sobre o país, discriminando a história, a gastronomia, a língua, a economia, a literatura, etc... para que os cidadãos conheçam melhor o país;
- Cultura – as relações culturais no campo internacional tem como objectivo proporcionar maior compreensão e aproximação entre povos. No campo da diplomacia, a cultura constitui uma forma de criar ambiente favorável à compreensão por meio de intercâmbio de ideias, experiências e patrimónios. No caso de Cabo Verde procura-se promover a imagem de uma sociedade com fortes características culturais. O objectivo é criar uma agenda cultural actualizada, informando aos cidadãos todos os eventos recorrentes;
- Turismo – nos últimos anos Cabo Verde tem sido o destino de férias dos cidadãos de Portugal, Espanha, Itália, França, Reino Unido, Países Baixos, Alemanha, Dinamarca, Finlândia, entre outros, o que tem contribuído de forma significativa para o crescimento da economia do país. Neste sentido, serão divulgadas algumas informações sobre o clima, flora e fauna, etc. do país;
- Ensino – a cooperação educacional tem sido constante entre Cabo Verde e Portugal, e tem sido constantemente reforçado no âmbito das suas relações. Portugal recebe anualmente um número significativo de estudantes caboverdianos, o que reflecte no número de cidadãos caboverdianos residentes em Portugal, pois, recebe estudantes tanto para formações, como para graduações em universidades públicas e privadas em todo o território nacional. Tendo em conta o previsto no Acordo Geral de Cooperação e Amizade e no Acordo de Cooperação Científica e Técnica celebrados entre Cabo Verde e Portugal, os dois países fixaram, a 04 de Novembro de 1976, o primeiro Acordo de Cooperação nos Domínios do Ensino e da Formação Profissional, definindo assim os termos em que esta se processaria. Desde então, instituições de ensino dos sectores público e privado de Portugal têm proporcionado a cidadãos caboverdianos hipótese de formação, atribuindo-lhes vagas e bolsas;
- Sala de imprensa – os serviços de imprensa ou de informação funcionam como uma assessoria de imprensa e serviço de relações públicas do Estado de origem junto do país de acolhimento. Normalmente, são geridos por um conselheiro ou assessor de imprensa. Neste separador serão discriminadas os discursos, os artigos políticos e as entrevistas, divulgando imagens de eventos, notas de imprensa e os contactos de assessoria de imprensa;

- Comunidade – é um separador importante para promover e defender os direitos dos cidadãos (apoio jurídico e financeiro; às associações e ao retorno voluntário). Existe uma grande diversidade de associações cabo-verdianas em Portugal, de norte a sul do continente, e também nos Açores. Umhas de carácter social/humanitário, outras de carácter cultural e de cooperação. As associações de carácter social e culturais são as que mais se destacam, sendo as que mais cooperam com a embaixada, nomeadamente no auxílio aos mais desfavorecidos. A maior parte destas associações enfrentam graves situações de carências dos recursos humanos, materiais e financeiros, e quer os seus dirigentes quer os outros membros, trabalham em regime de voluntariado;
- Cooperação – a embaixada participa no desenvolvimento dos trabalhos dos dois órgãos (secretariado executivo e o comité de concertação permanente) da CPLP (Comunidades dos Países de Língua Portuguesa. Cabe ao serviço de cooperação da embaixada fazer o acompanhamento desses trabalhos que envolve todas as estratégias definidas para cooperação multilateral e bilateral entre os Estados-membros. Ao longo dos anos, foram feitos acordos de cooperação entre Cabo verde e Portugal, no que concerne a protocolos de gemação entre câmaras municipais cabo-verdianas e portuguesas, o que permitido o intercambio de conhecimentos em áreas diversas – cooperação descentralizada;
- Endereços úteis.

Figura 3. *Layout* das informações



Fonte: Elaborado pelo próprio

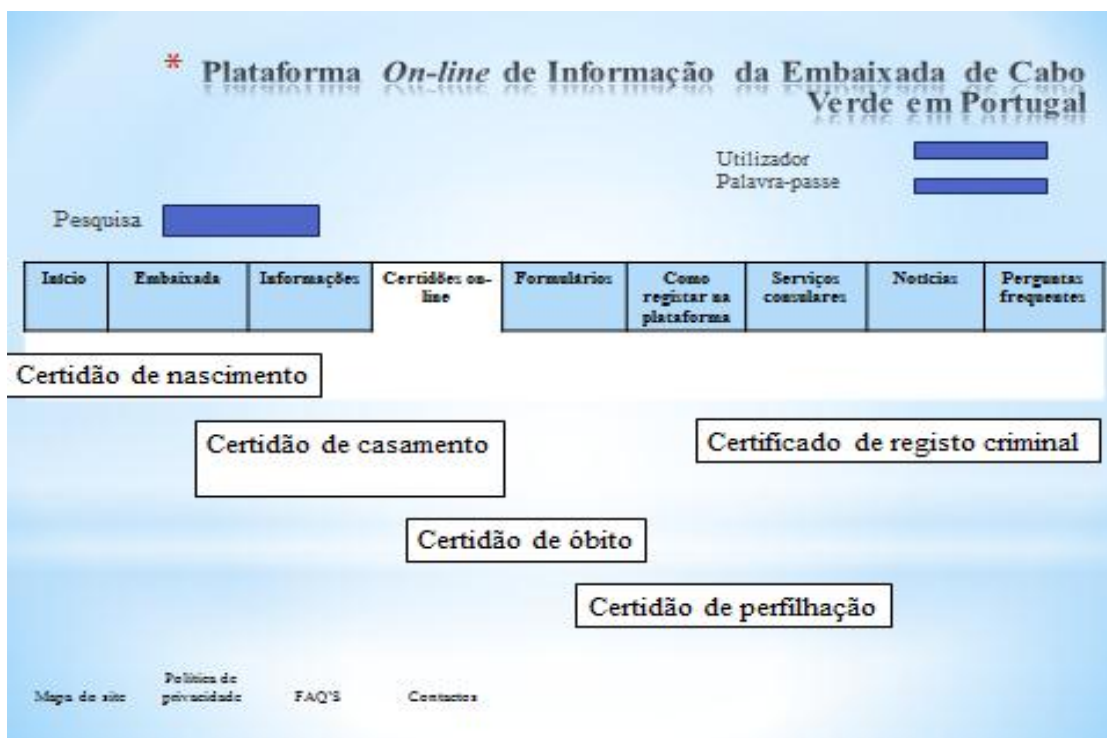
2.4. *Certidões on-line*

Quando se fala em *e-governement* faz-se referência à utilização que os serviços públicos fazem das tecnologias de informação e da comunicação, sendo que estas dinamizam as relações da administração pública com os cidadãos. O *e-governement* concretiza-se através do uso das novas tecnologias, sobretudo a internet, com o objectivo de fornecer informação e serviços de forma simples e cómoda ao cidadão, de melhorar a qualidade, a eficácia e eficiência dos serviços prestados pela administração pública e de disponibilizar meios de participação activa no exercício da cidadania. Pretende-se com isto, melhorar os serviços e informações prestadas ao cidadão. Tradicionalmente, a interacção entre o cidadão e a administração pública eram feitas ao balcão de atendimento de organismos governamentais. Com o desenvolvimento dessas tecnologias é possível aceder a esses serviços em qualquer lugar, o que surgem novas oportunidades à renovação da governação e à modernização administrativa, o que torna a participação do cidadão através da internet uma realidade cada vez maior. É neste contexto que se promove o conceito da cidadania, na relação Estado cidadão, em que o cidadão tem agora um papel mais activo e predominante. Neste sentido, o processo de reforma e de modernização da administração pública passa pela participação dos cidadãos, pois esta é necessária para que haja sucesso em qualquer política de gestão.

Neste contexto, a plataforma terá um separador de certidões *on-line*, como pode-se ver na figura 4. Qualquer cidadão cabo-verdiano residente em Portugal poderá solicitar certidões de nascimento; casamento; óbito; perfilhação; e certificado de registo criminal, através da plataforma. Para isso, cada utilizador terá acesso a uma área pessoal, sendo para tal necessário sua autenticação. Para se registar na plataforma, o utente terá de deslocar à embaixada com os documentos de identificação, onde será registado e fornecido as suas credências (utilizar e palavra-passe). Assim a embaixada terá não só um eixo informacional, mas terá da mesma forma um eixo transaccional, pois não disponibilizará somente a informação, mas permitirá uma interação com o cidadão. Este receberá o documento solicitado, via correio electrónico ou pelo correio, mediante o pagamento, que será feita através do sistema multibanco, onde a embaixada enviará a referência multibanco e o montante a pagar pelo utente. Esta referência será enviada via correio electrónico.

As certidões serão entregues no mesmo dia, se não houver nenhum problema, e o cidadão poderá verificar a sua autenticidade através do código de barras, no documento, ou seja, haverá um campo na área pessoal do cidadão, onde poderá inserir o código de barras para verificar a autenticidade do documento.

Figura 4. *Layout certidões on-line*

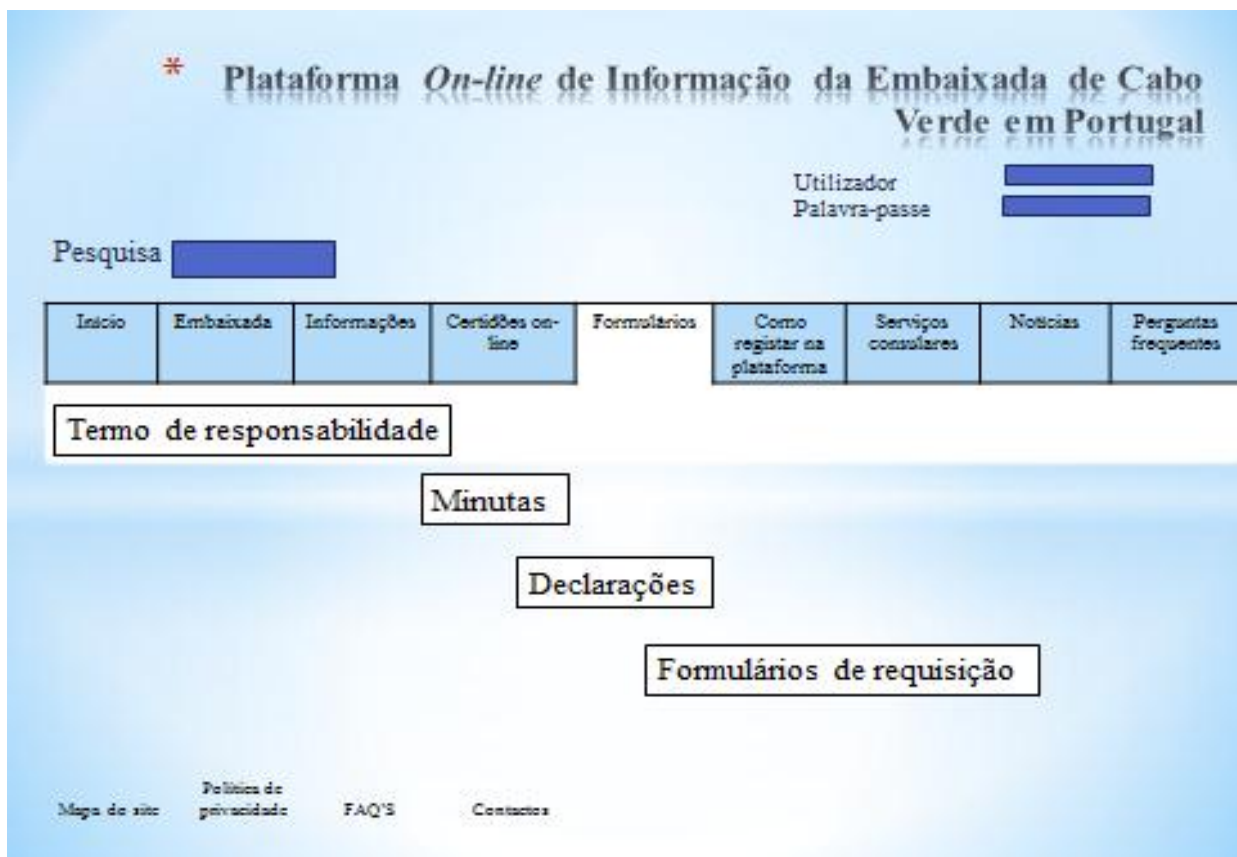


Fonte: Elaborado pelo próprio

2.5. Formulários

A plataforma terá um separador de formulários *on-line*, o que simplifica e possibilita o encaminhamento de processos via internet, pois poderão ser preenchidos e enviados *on-line*. O objectivo dos formulários *on-line* é de facilitar o acesso aos serviços. Para o efeito, o cidadão terá de se registar na plataforma. Os procedimentos são equivalentes aos dos das certidões *on-line*, como referido anteriormente. Na figura 5 pode-se verificar alguns dos documentos, como o termo de responsabilidade, que por vezes têm de ser autenticados pela embaixada, os formulários de requisição de vistos, etc.

Figura 5. *Layout* dos formulários



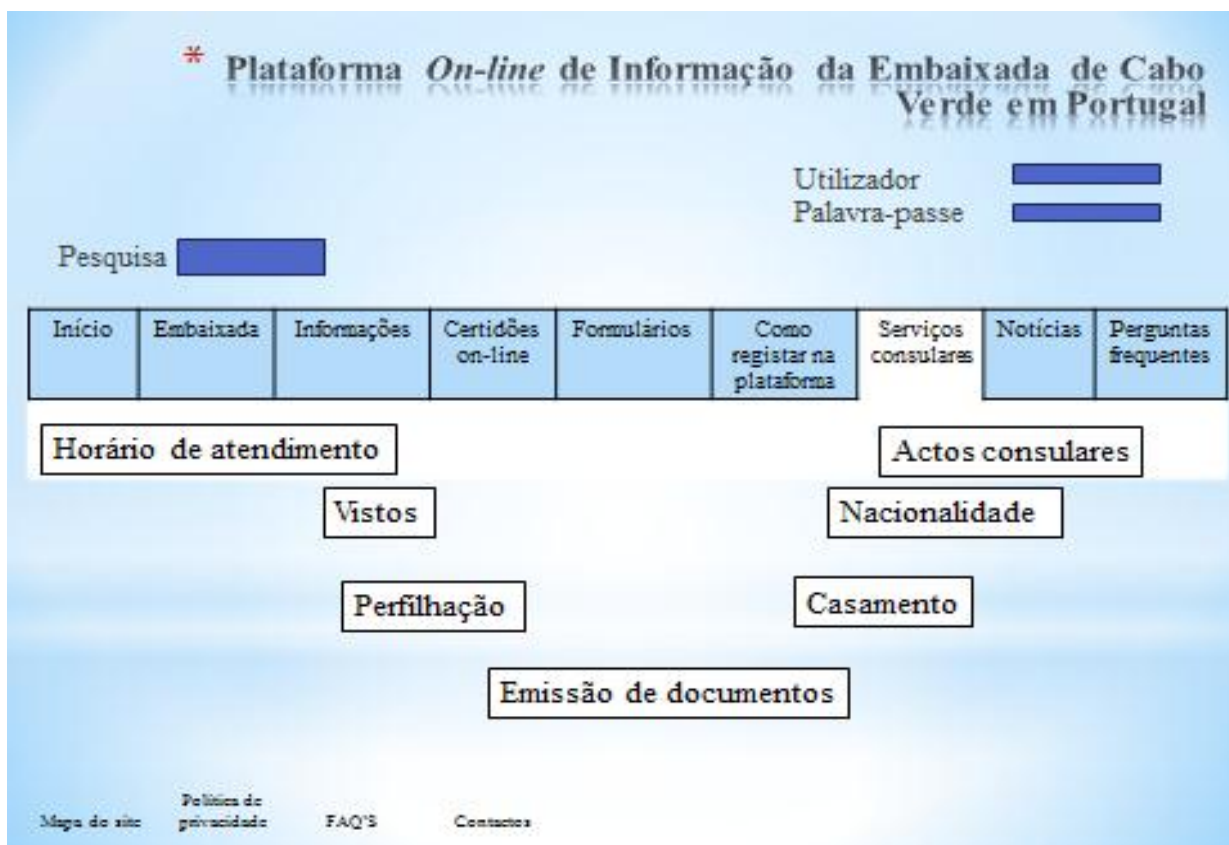
Fonte: Elaborado pelo próprio

2.6. Serviços consulares

A informação é mais do que um simples factor de produção – é o recurso que possibilita a combinação eficaz dos outros meios, de forma a otimizar o desempenho da organização. Por isso a informação tem de se transformar em conhecimento, pois o objectivo da gestão da informação é justamente a transformação da informação em conhecimento, ou seja, fornecer

um serviço de qualidade é necessária boa informação e a boa informação consegue-se através de implementação de bons sistemas de gestão da informação (Carapeto e Fonseca, 2005: 305). Desta forma, serão disponibilizadas todas as informações inerentes aos serviços consulares, ou seja, dentro de cada acto e serviço consular (ver figura 6), vão estar inseridas informações como, os custos e a forma de pagamento, requisitos ou documentos necessários, número de senhas a tirar no local de atendimento e, o prazo de entrega da cada documento solicitado. Como forma de agilizar alguns processos, como casamento; procurações; perfilhação; escrituras públicas; tratamento dos documentos referentes aos barcos caboverdianos, etc., que por sua vez demoram mais tempo para serem emitidos, através da plataforma os cidadãos poderão fazer uma marcação prévia, de forma a poupar o tempo de espera na embaixada. Esta marcação poderá ser feita através do correio electrónico, que será disponibilizado na plataforma.

Figura 6. *Layout* serviços consulares

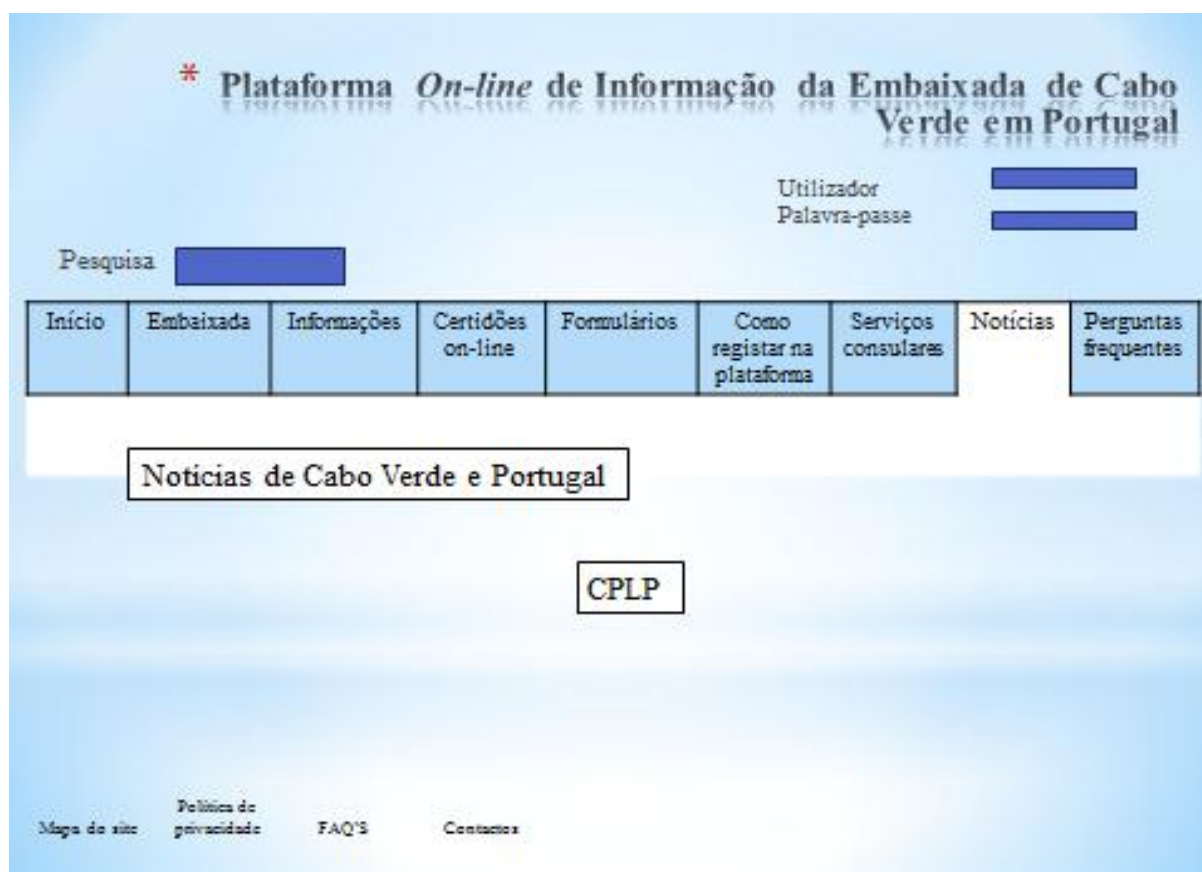


Fonte: Elaborado pelo próprio

2.7. Notícias

O separador das notícias tem como finalidade informar os cidadãos, sobre os factos, políticos, económicos, sociais e culturais. Destacam-se três grupos de notícias: Cabo Verde, Portugal e CPLP (ver figura 7), onde serão actualizadas e divulgadas toda informação a tempo real. Pretende-se que a informação seja mais explícita possível e de fácil leitura, para que os cidadãos possam compreender facilmente as notícias publicadas.

Figura 7. *Layout* das Notícias



Fonte: Elaborado pelo próprio

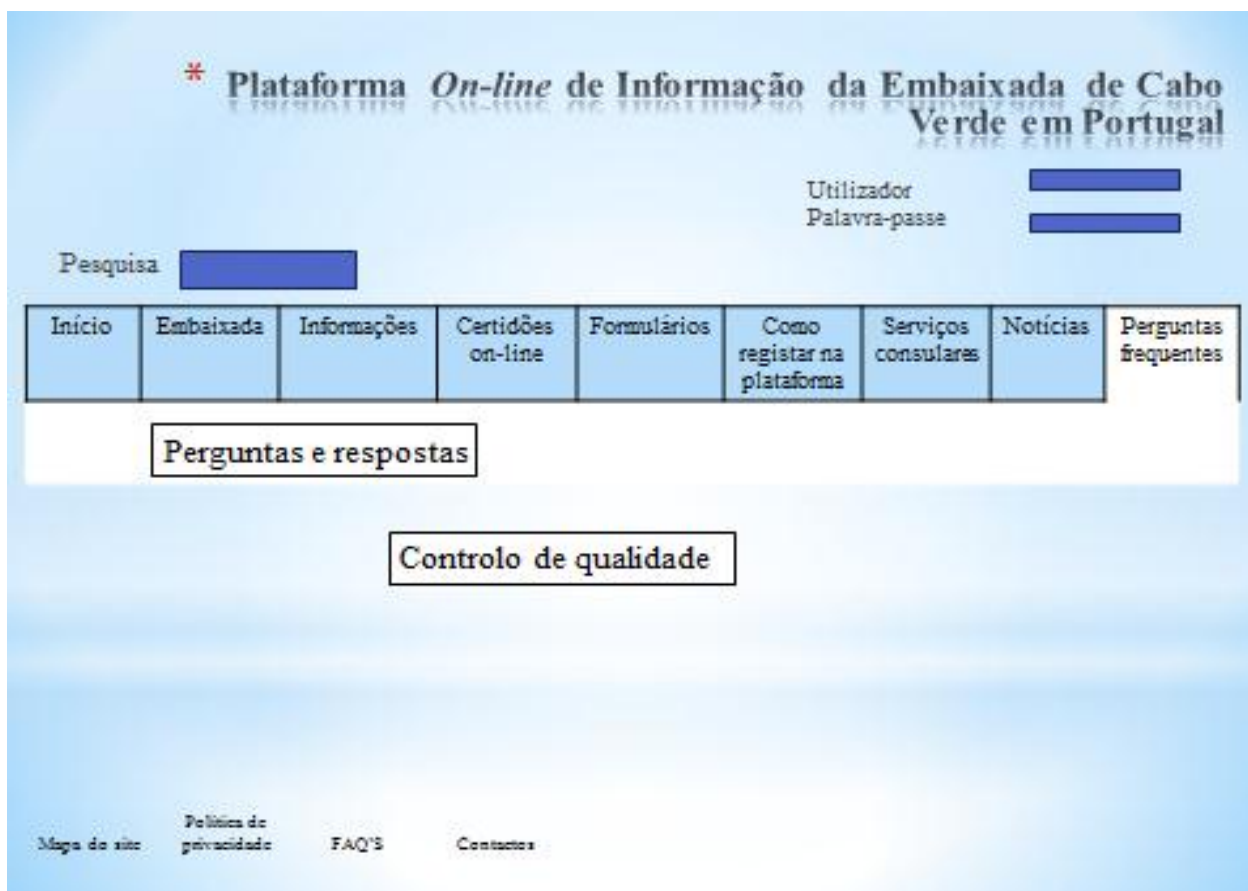
2.8.Perguntas frequentes

Nesta área serão divulgadas as perguntas frequentes do utente, sobre a embaixada e suas acções. Para facilitar o uso desta área pelos cidadãos, a lista de perguntas e respostas serão divididas em diferentes secções de interesse: (i) serviços consulares; (ii) certidões *on-line*; (iii) formulários; (iv) vistos; (v) casamento; (vi) procurações; (vii) assistência consular (exemplo. no caso das pessoas em prisão); (viii) nascimento; (ix) óbito; (x) comunidades; (xi) cultura; e (xii) eleições.

Com o objectivo aproximar os cidadãos da embaixada, esta área também funcionará como mecanismo de controlo de qualidade de serviços e informações prestados pela

plataforma, ajudando na busca de soluções para os problemas existentes, como pode-se ver na figura 8. Operará com os utilizadores dos serviços, oferecendo-lhes um espaço onde possam manifestar satisfação ou insatisfação, ou façam sugestões. O objectivo será contribuir para melhoria da plataforma; facilitar ao utente o acesso às informações; facilitar o seu relacionamento com a embaixada; incentivar a participação do cidadão na modernização da embaixada. As atribuições serão para receber reclamações e críticas, comentários e sugestões dos cidadãos, interpretá-los e buscar soluções para cada caso.

Figura 8. *Layout* das perguntas frequentes



Fonte: Elaborado pelo próprio

3. Principais expectativas da plataforma

O sistema de tecnologias de informação possibilitou a formação de uma nova economia, um novo sistema de meios de comunicação, uma nova forma de gestão, tanto nas empresas como na administração pública, uma nova cultura e a emergência de novas formas de organizações políticas e administrativas (Castells, 2005:21). Contudo a resistência natural à mudança e o problema de adopção dos recursos humanos ao ambiente externo, continua a persistir nos

processos de modernização administrativa. Embora as tecnologias de informação e comunicação estejam a ser rapidamente divulgadas, existem determinadas partes da sociedade (os desempregados; os pobres; os idosos e; as populações rurais) que não são capazes de participar activamente neste movimento, como se pretende.

Com este projecto, denominado Plataforma *On-line* de Informação e Serviços da Embaixada de Cabo Verde em Portugal, pretende-se uma melhoria na relação cidadão e embaixada, através da divulgação de informação e prestação de serviços apoiada nas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação, nomeadamente a internet, garantindo uma participação mais activa dos utentes. Esta plataforma baseou-se essencialmente nas teorias de *new public management* e *new public service*, que visam modernizar, reformular e alterar a administração pública. No que concerne ao acesso à informação e prestação de serviços através da plataforma, a expectativa é elevada, pois a informação será disponibilizada via internet – meio de informação cada vez mais utilizada pelos cidadãos – de forma simplificada e acessível.

É essencial que a embaixada estabeleça uma relação mais próxima com os seus utentes, e uma das ferramentas importantes para a sua evolução é a utilização da internet e dos novos meios de informação e comunicação, pois deve-se às Tecnologias de Informação e Comunicação o desenvolvimento de novas estratégias e de novas formas de incentivo aos cidadãos, estabelecendo uma maior participação na administração pública. Com utilização da plataforma, os cidadãos terão ao seu dispor um conjunto de informações e serviços *on-line* que lhes torna mais fácil a forma como interagem com a embaixada, contribuindo desta forma, para a melhoria da qualidade de prestação de serviços. Dentro do conceito da nova gestão pública, este projecto pretende buscar eficiência nos serviços prestados e participação dos cidadãos através das técnicas de gestão similares às utilizadas no sector privado (administração centrada nos clientes e nos resultados) e nas tecnologias de informação e comunicação nomeadamente a internet. Neste sentido, a plataforma será uma ferramenta fundamental para a divulgação de informação e prestação de serviços.

Uma das limitações deste projecto poderá ser a dificuldade em atingir todas as classes sociais, apesar de a internet ser um meio de comunicação bastante utilizado actualmente. Os pobres e os idosos que por sua vez, têm muita dificuldade em aceder ou adquirir meios informáticos para aceder à internet, o que tornará difícil aceder às informações e aos serviços da plataforma *on-line*. Todavia, as pessoas analfabetas também não conseguiriam aceder à plataforma, uma vez que a comunidade cabo-verdiana apresenta uma percentagem significativa das pessoas que não sabem ler nem escrever. Neste sentido, será então

preocupação da embaixada criar condições necessárias para divulgar informações e prestar serviços a todas as classes sociais, tendo em conta a transparência e a política da igualdade social.

Em suma, a informação é mais do que um simples factor de produção – é um meio que permite a combinação eficaz dos outros meios, de forma a otimizar o desempenho da organização. Assistiu-se a mudanças significativas nas instituições públicas, sobretudo a nível das tecnologias de informação e comunicação. As tecnologias por si só não resolvem todos os problemas da administração pública, pois depende do *know how* das pessoas; da estrutura e dos processos das organizações e das suas estratégias. A introdução de novas formas de prestação de serviços e divulgação de informação está ligada à introdução de tecnologias de informação e da comunicação, que incluem serviços, aplicações e tecnologias utilizando vários tipos de *hardware e software*, servindo-se das redes de telecomunicações (Carapeto e Fonseca, 2005: 305-311).

CONCLUSÃO

Com o *New Public Management* surge um conjunto de reformas administrativas que reflectem tanto a nível funcional, como a nível estrutural nas administrações públicas, tornando os serviços públicos mais flexíveis, onde os objectivos devem ser claros, permitindo a avaliação dos resultados através de indicadores de desempenho. Surge também com o *New Public Management* uma gestão pública centrada nos cidadãos, serviços eficientes e de melhor qualidade. Neste âmbito, a administração pública necessita cada vez mais, de responder às necessidades e exigências dos cidadãos, através da prestação de um serviço público que adopte as novas tecnologias de informação e comunicação. As TIC declararam-se cada vez mais como um instrumento essencial para a reforma e modernização da administração pública, permitindo melhorias significativas na qualidade, no aumento da eficiência e eficácia, na redução dos custos e no aumento da participação dos cidadãos nos serviços públicos. Contudo, a utilização das TIC, particularmente a Internet, necessita de ser encarada como um instrumento que permite melhorar o exercício de qualquer governo ou administração pública.

Após a análise do questionário e do *sítio* da embaixada, verifica-se que a informação é insuficiente, quer a nível de acessibilidade, quer a nível de participação e interacção cidadãos/embaixada. O tempo de resposta às solicitações de informação via portal também revelou-se ineficaz, pelo que será necessário investir no sistema de comunicação e informação, numa melhor relação com os cidadãos, utilizando todos os meios disponíveis. A evolução da internet e o aparecimento de *sítios on-line* tornou-se num instrumento importante na divulgação e partilha de informação, sendo cada vez mais essencial que as embaixadas adoptem novos meios de informação favorecendo uma relação cada vez mais transparente para com a comunidade.

Pode-se dizer, através do estudo feito, que em termos de utilização da internet, constata-se uma notável familiarização da comunidade cabo-verdiana residente em Portugal, o que, aliás, vai de encontro com as expectativas desta plataforma. Porém, nota-se que com estrutura da plataforma de informações e serviços, haverá limitações em termos de acesso, por razões de analfabetismo, pobreza, faixa etária, custos, etc. Foi possível constatar que os factores que mais influenciaram a opinião dos cidadãos são a modernidade ou a inovação dos serviços da embaixada; o desenvolvimento da participação do cidadão; a melhoria na qualidade do atendimento e a possível existência de canais de comunicação, informação e serviços entre o cidadão e a embaixada. A criação da estrutura da plataforma permitirá uma

maior celeridade na obtenção de pedidos das certidões e maior divulgação de informação. Neste sentido, surge a necessidade de melhorar o conhecimento sobre os cidadãos e as suas necessidades, a nível da prestação de serviços e informações – sobre este assunto, afigura-se adequado assinalar que parece não existir divulgação das informações *on-line* da embaixada, o que apresenta um factor negativo.

Na diplomacia e nas relações internacionais, a embaixada é o organismo que está mais perto dos cidadãos, todavia, é um contacto presencial. É este organismo que satisfaz as necessidades mais imediatas das comunidades residentes na diáspora (informar, apoiar, etc.).

Foi este o objectivo principal deste trabalho, ou seja, criar um trabalho estruturado de inovação e de modernização dos serviços consulares da embaixada de Cabo Verde em Portugal, tendo em conta as necessidades e expectativas dos cidadãos residentes neste país. Neste sentido, o projecto consistiu principalmente nas tecnologias de informação e comunicação, bem como na qualidade de prestação de serviços, no que concerne às necessidades dos cidadãos/clientes e no desenvolvimento de ferramentas que permitam criar condições de forma a corrigir algumas disfuncionalidades existentes na embaixada e constituir um mecanismo que consiga dar resposta às insatisfações dos utentes. No entanto, utilizou-se, ao longo do trabalho, vários conceitos de gestão privada, nomeadamente a qualidade na prestação de serviços, a eficiência, a eficácia, uma gestão centrada nos cidadãos/clientes, etc. Importa referir que este trabalho não oculta os princípios fundacionais da administração pública, tais como a legalidade, a transparência e equidade.

A Plataforma “*On-line* de Informação e Serviços da Embaixada de Cabo Verde em Portugal” contribuirá, assim, para a promoção e melhoria de novas formas de comunicação com os cidadãos, onde se dará ênfase na clareza, celeridade e simplicidade no fornecimento das informações, principalmente dos serviços consulares e da embaixada em geral, contribuindo não só para o fortalecimento da relação embaixada/cidadãos caboverdianos residentes em Portugal, mas também numa participação mais activa dos cidadãos. Contribuirá também para a diminuição do tempo despendido no atendimento presencial para o esclarecimento de dúvidas e pedidos de informação, tornando os funcionários mais produtivos e eficientes; agilidade de acesso aos serviços através da plataforma, promovendo assim maior interacção e participação cidadão/embaixada. A desburocratização e a automatização dos processos constituem, assim, num aumento de eficiência, numa maior rapidez no atendimento, numa melhoria de qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente na satisfação dos cidadãos.

Numa era caracterizada por rápidas mudanças que impõem capacidade de adaptação e competências para realizar os ajustes necessários, o papel e funções do Estado ganham relevo no que concerne à sua capacidade para satisfazer as necessidades e interesses dos cidadãos. A transformação do sistema económico e social obriga as administrações públicas a serem mais eficazes e eficientes, estabelecendo uma nova relação no contexto electrónico nas suas interacções com os cidadãos.

Como podemos ver ao longo do primeiro e segundo capítulo deste trabalho de projecto, a reforma e a modernização da administração pública são processos que exigem reforço de competências de gestão, o que não significa a simples implementação dos conceitos e instrumentos aplicados no sector privado, mas a capacidade dos funcionários na análise da especificidade dos serviços públicos e na operacionalização dos conceitos e instrumentos de acção. De referir que os métodos e as teorias adoptadas neste projeto – que compreende basicamente as novas tecnologias de informação e comunicação – não serão baratos, mas gera por sua vez a produtividade nos serviços prestados e informação divulgada. Neste sentido, podemos dizer que a modernização e a reforma da administração pública não pode ser vista sob uma perspectiva unicamente de redução de custos ou de redução de efectivos, mas como modernização das estruturas organizacionais, no que concerne aos actos e procedimentos administrativos – é nesta lógica que é considerado todo este projecto de modernização da embaixada de Cabo Verde em Portugal.

Podemos concluir constatando que hoje muitos dos serviços públicos já se encontram disponíveis na Internet, havendo, no entanto, grandes distinções entre países. É preciso que esses serviços não se limitem apenas à divulgação de informação, mas também promovendo a transacção e a interacção cidadãos/administração pública. A administração pública electrónica pode modificar o sistema de administração pública de um país, tornando-a mais eficaz, mais eficiente, mais transparente e mais participativo. A administração pública, hoje, encontra-se dependente das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a internet – toda a sua acção, quer operacional, quer na tomada de decisão, baseia-se nos instrumentos das tecnologias de informação e comunicação. Neste contexto, o e-Gov é fundamental para a divulgação de informação; para interacção entre os cidadãos e os serviços público; para desmaterialização dos procedimentos através da desburocratização e simplificação.

FONTES

Legislação:

Resolução n.º 15/2003 publicada na 1ª série do B.O n.º 20 de 7 de Julho

Lei n.º 39/VI/2004, de 2 de Fevereiro, pela resolução n.º 41/2011 publicada na 1ª série do B.O n.º 34 de 24 de Outubro

Decreto-Lei n.º 44/2007, de 5 de Dezembro (lei que regula a emissão e a transmissão de certidões e de documentos por via electrónica)

Webgrafia

<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3274/1/W.P.%20JFAra%C3%BAjo.pdf>
https://portoncv.gov.cv/portal/page?_pageid=118,190644&_dad=portal&_schema=PORTAL
<http://www.governo.cv/>
<http://www.ic.cv>
<http://embcv.pt/>
<http://www.nosi.cv/>

BIBLIOGRAFIA

- Alves, André e José Moreira (2004), *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, SPI, Porto.
- Bilhim, João (2004), *Governança nas Autarquias Locais*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Brown, David (2005), *Electronic Government and Public Administration*, *International Review of Administration Sciences*, Vol. 71.
- Antunes, Eugénio (2003), “As autarquias locais e a emergência de novos modelos de gestão”, in Juan Mozzicafreddo et. al. (2003), *Ética e administração – Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Arana, Jaime Rodriguez (2003), “O quadro das reformas administrativas”, in Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (org.), *Ética e Administração: Como Modernizar os Serviços Públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Araújo, Joaquim Ferraz Esteves (1993), *Tendências de Reforma da Administração Pública na Comunidade, Particularmente em Portugal*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- Araújo, J. Filipe (2000), “Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, Vol. 1, n.º 1.
- Caupers, João (2002), *Introdução à Ciência da Administração Pública*, Lisboa, Âncora Editora (1ª edição).
- Carapeto, Ana e Fátima Fonseca (2005), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Denhardt, Janet e Robert Denhardt (2003), *The new service public – Serving, not Steering*, NY, M.E. Sharpe.
- Ferraz, David (2008), *A alta administração pública no contexto da evolução dos modelos de Estado e de administração*, Oeiras, INA.
- Fonseca, Fátima e Carlos Carapeto (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*, Lisboa, Edições Sílabo.

- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69.
- Mateus, João Carlos (2008), O governo electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VI, nº 9.
- Menzel, Donald (1998), “Issues and Challenges Facing Public Managers”, *Public Administration Review*, Vol.58, Iss.5, Washington, disponível em: www.ethics.ov
- Mozzicafreddo, Juan (2001), “Modernização da administração pública e poder político” in Juan Mozzicafreddo e J. Salis Gomes (org.), *Administração e política – perspectiva de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan e Carla Gouveia (2011), “Contextos e etapas de reforma da administração pública em Portugal” in Juan Mozzicafreddo e J. Salis Gomes (org.), *Projectos de inovação na gestão pública*, Lisboa, Editora Mundo Sociais.
- Mozzicafreddo, Juan (1997), *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan, João Salis Gomes e João S. Batista (org.) (2003), *Ética e Administração: Como Modernizar os Serviços Públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (org.) (2001), *Projectos de inovação na gestão pública*, Lisboa, Editora Mundo Sociais.
- Mozzicafreddo, Juan et. al. (2007), *Interesse Público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan et. al. (2001), *A administração e política – Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Neves, Arminda (2010), *Governança Pública em Rede – Uma Aplicação a Portugal*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Parrado, Salvador (2002), “Transition Problems to E-Administration”, First International Conference: *European Experience in e-Government*, OCDE, Bulgaria.
- Peters, B. Guy (2001), “De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa contínua”, in Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (org.), *Administração e política: perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Peters, B. Guy (1997), “Policy Transfers Between Governments: The Case of Administrative Reforms”, *West European Politics*, vol. 20, nº4.
- Pitschas, Rainer (1993), “Aspects of Max Weber’s Theory on Bureaucracy and New Public Management Approach”, *The Indian Journal of Public Administration*, vol. 39, no.4.
- Pitschas, Rainer (2003), “Reformas da administração pública na União Europeia – Porque necessitamos de mais ética no serviço público?” in Juan Mozzicafreddo et al. (2003), *Ética e administração. Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Rocha, J.A. Oliveira (2000), “Modelos de Gestão Pública”, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, Vol. 1, (1).
- Rocha, J.A. Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras, INA
- Sanchez, Oscar Adolfo (2003), “O Governo Electrónico no Estado de S. Paulo”, Série Didática nº 7, disponível em:
http://books.google.pt/books?id=ZmzumHMoG7cC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=Potencialidades+e+implica%C3%A7%C3%B5es+do+governo+electr%C3%B3nico&source=bl&ots=rhiwRZFN4S&sig=mb0cXGGc26C_LnRiB9cNaDrj1oc&hl=pt-BR&ei=Rap3TcGtH5OahQfZ-4WLBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCwQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Este questionário serve de apoio ao Trabalho de Projecto, trabalho final de Mestrado em Administração Pública cujo tema é Plataforma *On-line* de Informação e Serviços da Embaixada de Cabo Verde em Portugal. É de natureza confidencial e destina-se à comunidade cabo-verdiana residente em Portugal. Das questões que se seguem, responda de maneira mais sincera possível.

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade: ____anos
3. Até que ano estudou?
 - 4ºano..... completo incompleto
 - 9ºano.....completo incompleto
 - 12ºano.....completo incompleto
 - Licenciatura Pós graduação Mestrado Outro _____
4. Em que concelho reside?_____
5. Está empregado? Sim Não
6. Há quanto tempo vive em Portugal?_____
7. Tem computador próprio? Sim Não
Se escolheu sim, tem acesso à Internet? Sim Não

ACESSIBILIDADE

1. Costuma ir habitualmente à embaixada? Sim Não
 - 1.1. Qual o motivo? Solicitar algum documento
 Pedir informação
 Pedir ajuda
Outro _____
2. Utiliza os serviços *on-line* da embaixada? Sim Não
 - 2.1.A informação é acessível? Sim Não
 - 2.2.O que pensa das informações disponíveis *on-line*?
 Mau

- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

2.3. Como avalia a informação disponibilizada no *site* da embaixada, quanto a:

- Qualidade

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

- Quantidade

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

- Clareza

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

- Utilidade

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

3. Qual o grau de satisfação em relação à embaixada?

- Mau
- Suficiente
- Bom

- Muito bom
- Excelente

PRODUTOS E SERVIÇOS

1. Como classifica o horário de atendimento?

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

2. Qual a sua satisfação a nível dos serviços prestados?

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

3. Como classifica a qualidade da informação disponibilizada?

- Via telefone:

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

- Via correio electrónico:

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom
- Excelente

- Presencial

- Mau
- Suficiente
- Bom
- Muito bom

Excelente

4. Qual a sua satisfação a nível do tempo de resposta às solicitações?

Mau

Suficiente

Bom

Muito bom

Excelente

5. Como classifica o tempo de espera na embaixada?

Mau

Suficiente

Bom

Muito bom

Excelente

6. Como classifica a variedade de formulários disponíveis *on-line*?

Mau

Suficiente

Bom

Muito bom

Excelente

7. O que pensa da embaixada ter uma plataforma de informação e serviços *on-line*?

Mau

Suficiente

Bom

Muito bom

Excelente

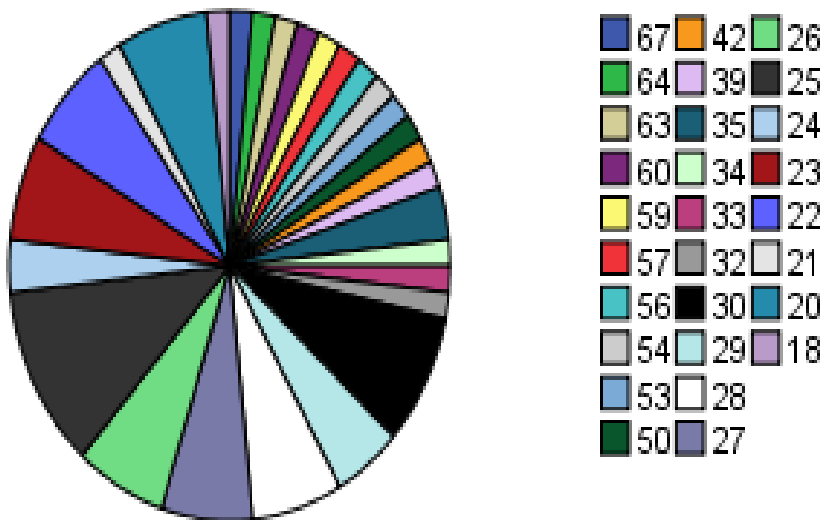
Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO B - DADOS DE ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

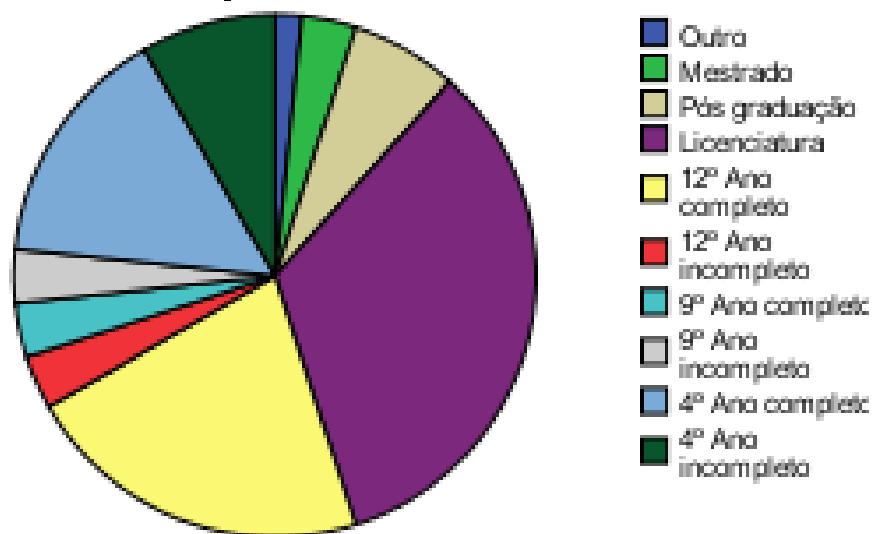
Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	33	55.0	55.0	55.0
	Masculino	27	45.0	45.0	100.0
Total		60	100.0	100.0	

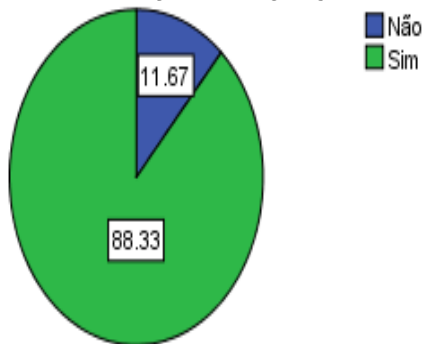
Idade



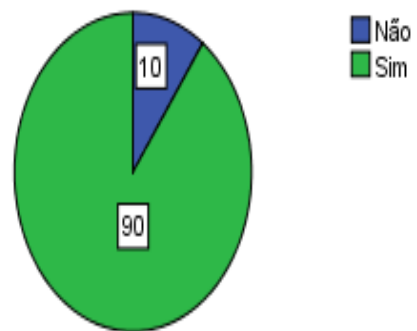
Até que ano estudou?



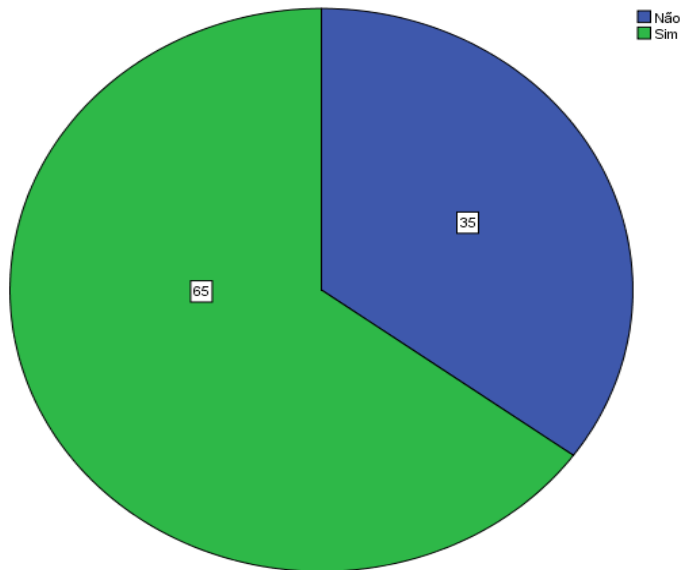
Tem computador próprio?



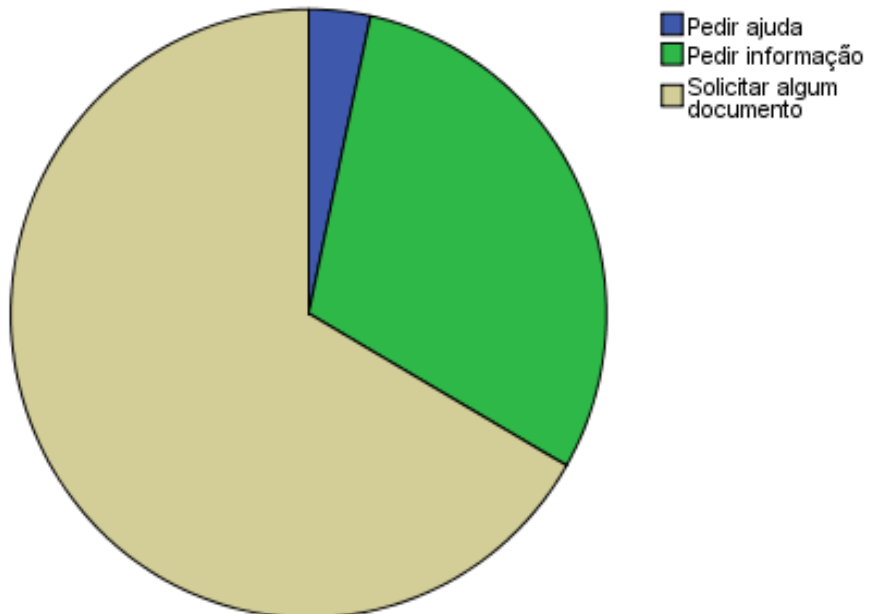
Se escolheu sim, tem acesso à internet?



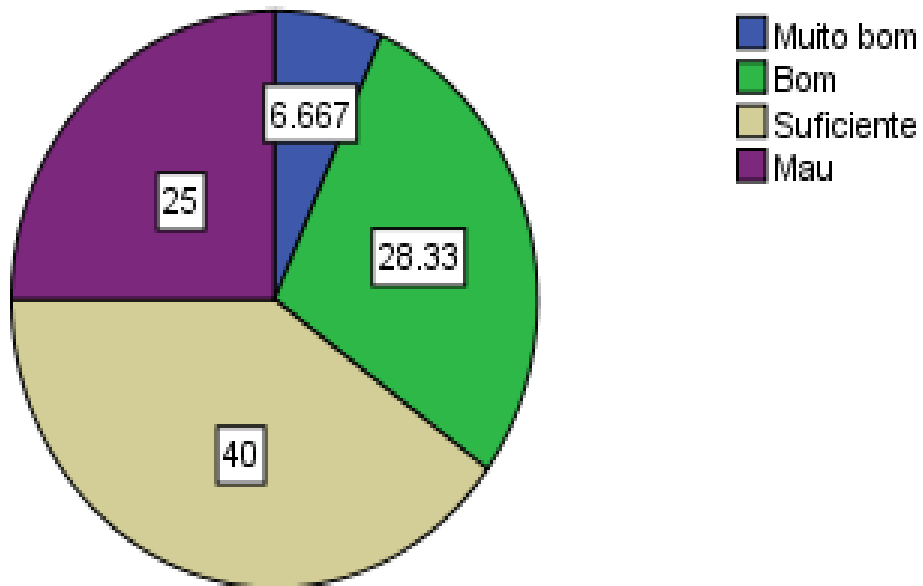
Costuma ir habitualmente à embaixada?



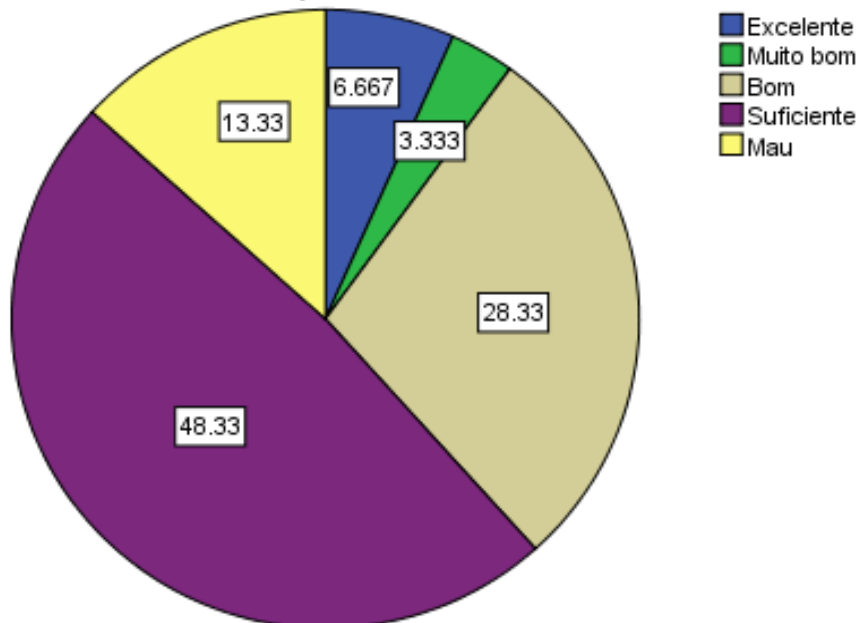
Qual o motivo?



Como classifica a qualidade da informação disponibilizada via telefone?



Como classifica a qualidade da informação disponibilizada presencialmente?



O que pensa da embaixada ter uma plataforma de informação on-line

