



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Administração Pública Local da República de Angola e o E-government: Proposta de um Portal Municipal

Jorge Dos Santos Bonito Capita

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



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Administração Pública Local da República de Angola e o E-government: Proposta de um Portal Municipal

Jorge Dos Santos Bonito Capita

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

A materialização do presente trabalho representa o culminar de dois anos de dedicação em prol desse tão honroso objectivo académico, que é o Mestrado. A todos àqueles que deram a sua contribuição para que este momento pudesse acontecer, deixo aqui o meu mais profundo reconhecimento e gratidão.

Agradeço ao meu Professor e orientador, Professor Juan Mozzicafreddo pelos valiosos ensinamentos ao longo da realização das unidades curriculares que leccionou, como pela imprescindível orientação cujo resultado é agora exposto.

Aos meus amados e queridos pais, José Bonito Capita e Lúcia dos Santos Chiola Bonito Capita, pela minha vida, pelo exemplo de perseverança, pela compreensão e amor incondicional.

Por fim, um reconhecimento de gratidão ao meu irmão, Erivelto Bonito Capita e esposa, Ana, pelo apoio inesgotável. À minha namorada Cláudia, o meu sincero agradecimento pelo carinho, apoio e compreensão.

RESUMO

A modernização dos serviços da administração pública tem assumido uma posição de destaque na agenda da maioria dos países desenvolvidos, e este facto deve-se essencialmente, a necessidade, por parte desses Estados, em prestar serviços mais eficientes, eficazes, e a um custo muito mais reduzido. É neste contexto que surgem as práticas de *e-government*, isto é, a adopção de tecnologias de informação e comunicação na administração pública visando a melhoria qualitativa dos serviços prestados aos cidadãos.

Importa sublinhar, que a informação produzida através de suportes tecnológicos (informação em formato digital), promove oportunidades de acesso e reutilização que influenciam a capacidade de resposta, quer em qualidade, quer em velocidade, e permitem ganhos de produtividade, que despertam a consciência das administrações públicas locais. Assim, as práticas de *e-government*, quando introduzidas no domínio das administrações locais do estado, passam a ser designadas por local *e-government*.

O trabalho de projecto proposto, baseia-se na análise profunda à experiência das câmaras municipais portuguesas – no domínio da construção de portais web para às administrações locais – e tem como propósito o desenvolvimento de um modelo de Portal Municipal, que congrega um conjunto de boas práticas previamente recolhidas.

Palavras-chave

Modernização administrativa

Administração Local do Estado

Local *e-government*

Portais Web

ABSTRACT

The modernization of the services rendered by the public administration has been a major priority to most developed countries, and this is, essentially, caused by the need of efficiency at a lower cost. In this context, the e-government platforms become even more relevant to pursue a qualitative improvement of the services rendered by the public administration.

It should be highlighted that the information produced by digital means improves the access and demand of the services in reference, and, at the same time, boosts the capacity of fulfilling the requests, both in terms of quality and celerity, what has been noted by the local public administration. The e-government policies, when implemented by the local public administration, are the so-called local e-government policies.

The present research project was based on a detailed analysis of the e-government policies of the Portuguese municipalities – specifically, regarding their web portals – and aims to develop a benchmark of the “municipal web portal”, as per the best practices gathered.

Key-words

Administrative modernization

Local public administration

Local e-government

Web portals

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - TENDÊNCIAS DE MUDANÇA NO ESTADO E NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	3
1 O ESTADO E O SEU PAPEL NA SOCIEDADE	3
2 ESTADO-PROVIDÊNCIA, FUNCIONAMENTO E CONSEQUÊNCIAS DO MODELO.....	3
3 RELAÇÃO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO	6
3.1 Administração pública: Especificidade e disfuncionalidade	7
3.2 Características, vantagens e desvantagens do modelo	9
4 PERSPECTIVAS DE REFORMA VIGENTES A PARTIR DE MEADOS DOS ANOS SETENTA.....	11
4.1 New public management.....	12
4.2 Especificidades de modelos	13
4.3 Características, vantagens e desvantagens	14
5 CONCEITO E OBJECTIVOS DA REFORMA ADMINISTRATIVA	16
6 RAZÕES PARA A REALIZAÇÃO DE REFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
7 ESTRATÉGIAS DA REFORMA.....	18
7.1 Mudança de estrutura	18
8 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: TRANSFORMAÇÃO E REINVENÇÃO DA ACTIVIDADE GOVERNATIVA	20
9 E-GOVERNMENT: VISÃO GLOBAL	21
9.1 Objectivos do <i>e-government</i>	23
9.2 Tipos de relacionamento	23
9.3 Fases de evolução do e-government	24
9.4 Democracia electrónica.....	25
9.5 E-government local	25
CAPÍTULO II.....	27
10 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DO TEMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA E O E-GOVERNMENT: PROPOSTA DE UM PORTAL MUNICIPAL	27
11 CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA REPÚBLICA DE ANGOLA E DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CABINDA	29

11.1	Caracterização demográfica do município de Cabinda.....	30
11.2	Caracterização institucional	31
11.3	Natureza, Atribuições e Competências da Administração Municipal de Cabinda 32	
12	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	35
12.1	Potencialidades.....	39
12.2	Problemas	39
12.3	Constrangimentos.....	39
13	ESTUDO COMPARATIVO DAS MELHORES PRÁTICAS DE <i>E-GOVERNMENT</i> NO ÂMBITO DA CONSTRUÇÃO DE PORTAIS, NA VERTENTE QUALITATIVA E DE MATURIDADE: EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	40
CAPÍTULO III	47
14	MODELO DO PROJECTO	47
14.1	Requisitos dos potenciais utilizadores do portal municipal	48
14.2	Utilizadores	48
14.3	Entidades aderentes	51
14.4	Áreas de Intervenção.....	52
14.5	Estratégia de presença on-line, infra-estrutura tecnológica e arquitectura de desenvolvimento do portal	52
15	IMPLICAÇÕES DO PROJECTO.....	59
	CONCLUSÃO	61
	FONTES	63
	BIBLIOGRAFIA.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da República de Angola, indicando as 18 Províncias	29
Figura 2 – Distribuição da população por comuna.....	310
Figura 3 – Mapa da Província de Cabinda	31
Figura 4 – Organigrama da Administração Municipal.....	32
Figura 5 – Mapa do portal	54
Figura 6 – Layout da página principal da proposta de Portal Municipal	55
Figura 7 – Layout dos “Serviços da Administração Municipal”	58

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo do Estudo Comparativo das Práticas de <i>E-Government</i> nas Câmaras Municipais.....	43
Quadro 2 – Maturidade: (serviços on-line).....	46
Quadro 3 – Actores do Portal	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Inquéritos às Administrações Municipais	
Anexo B – Dados recolhidos na pesquisa on-line de boas práticas de e-government nas Câmaras Municipais	
Anexo C – Matriz de pesquisa de boas práticas	
Curriculum Vitae	

INTRODUÇÃO

O sector público tem vindo a ser confrontado com uma maior exigência por parte dos cidadãos, perspectivando o aumento da eficiência dos processos, da transparência e maior efectividade das políticas públicas. É neste contexto que se insere o *e-government* (utilização de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da administração pública) cuja presença na *web* através de portais, representa uma das suas faces mais visíveis. Os portais, pelas possibilidades que oferecem na personalização dos serviços e por permitirem ao cidadão organizar a informação de acordo com as suas necessidades, são considerados o maior avanço no âmbito do *e-government* (Muir e Oppenheim, 2002, citado por Carapeto e Fonseca, 2009: 241); a sua criação tem vindo a modificar os padrões de relacionamento da Administração – Central e Local – com os cidadãos.

O presente trabalho de projecto intitulado “Administração Pública Local da República de Angola e o *E-government*: Proposta de um Portal Municipal”, tem como objectivo o desenvolvimento de um modelo de *Portal Municipal*, como o próprio título deixa antever – que congrega um conjunto de boas práticas – através da realização de um estudo empírico de *benchmarking* a nível internacional, no domínio da construção de portais para às Administrações Locais, tendo em vista a modernização e inovação do serviço público. Deste modo, com o modelo pretendido, espera-se a concretização de três pressupostos importantes para a modernização da administração pública, a saber: (i) a melhoria da presença na internet das Administrações Municipais, do âmbito dos serviços prestados aos cidadãos; (ii) dar ênfase às melhores práticas do *e-government*, no domínio da construção de portais; (iii) aumentar a participação dos munícipes na vida das administrações locais.

No primeiro capítulo, serão apresentadas diversas matérias sobre as várias disfuncionalidades da administração, assim como o conjunto de modelos de gestão e as diferentes estratégias de reforma defendidas por um leque bastante abrangente de estudiosos. Serão ainda analisadas as especificidades da administração pública, e os aspectos que norteiam a relação entre a administração e o cidadão.

No capítulo imediatamente a seguir, será feita uma caracterização da administração local do Estado, na República de Angola, e particularmente, a Administração Municipal de Cabinda; discutir-se-á ainda, o enquadramento das práticas de *e-government* à luz das características da área geográfica visada para o estudo.

Por fim, no terceiro capítulo será apresentado e desenvolvida a proposta de portal municipal à luz das especificidades da região; adicionalmente, com base nos questionários

aplicados, serão identificados os potenciais utilizadores do modelo de portal desenvolvido, as prováveis entidades aderentes, e ainda, alguns dos serviços ou áreas de intervenção reconhecidas como prioritárias. As implicações (desafios, oportunidades, obstáculos, e eventuais estudos futuros) inerentes à adopção das práticas de *e-government*, estarão igualmente no centro das explicações finais.

CAPÍTULO I - TENDÊNCIAS DE MUDANÇA NO ESTADO E NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

1 O ESTADO E O SEU PAPEL NA SOCIEDADE

O Estado do século XIX, ficou marcado pelo seu posicionamento económico predominantemente abstencionista, que se alterou para um período intervencionista, no século imediatamente a seguir. O mesmo é dizer que o Estado limitado ou *circunscrito*, passou a estar inserido na economia.

O modelo de Estado Liberal clássico que vigorou até à I Guerra Mundial, opunha-se à inserção do Estado na economia, isto porque acreditava-se que a economia não carecia de qualquer mecanismo de regulação extrínseco ao mercado. A perspectiva liberal era a de que perante factores que colocassem em causa o equilíbrio económico, o mercado podia auto-regular-se com naturalidade, de dentro para fora (Bilhim, 2000). Ora, esta ordem liberal da economia foi sofrendo vários ataques, com particular destaque para a publicação por parte de J. M. Keynes, em 1926, da conferência denominada *The End of Laissez Faire*, que representou na óptica de Denis (1993, citado por Bilhim, 2000:19), *a certidão de óbito deste tipo de capitalismo*.

Muito embora a pretensão liberal em matéria económica ditava um Estado abstencionista, cujo mercado estaria assente no princípio da auto-regulação, verificavam-se, ainda que com pouca frequência e de forma indirecta, até a I Guerra Mundial, algumas intervenções no âmbito económico e social, que visavam a redistribuição e protecção social. O fim da Grande Guerra, e a crise de 1929, que teve origem nos Estados Unidos, deram um novo e acentuado impulso à intervenção do Estado na economia, que passou a ser questão fulcral para a maioria dos países, desencadeando o surgimento de uma multiplicidade de entidades reguladoras, especialmente, ao longo dos anos trinta.

2 ESTADO-PROVIDÊNCIA, FUNCIONAMENTO E CONSEQUÊNCIAS DO MODELO

A evolução do chamado “welfare state” está fortemente ligada a uma grande variedade de mudanças e desenvolvimentos sociais (Flora, 1984); todavia, a ausência de soluções concretas para as disfuncionalidades sociais como é a falta de emprego, a exclusão social, irregularidade no crescimento económico, desenvolvimento desnivelado dos diferentes sectores, o aumento da carga fiscal, a grande tendência para a centralização das decisões de âmbito colectivo, o aumento exponencial da influência do sector administrativo na vida social, assim como expectativas cada vez mais elevadas por parte dos cidadãos, são problemas com os quais tanto os sistemas políticos como as sociedades em geral, se defrontam, obrigando a que as funções desempenhadas pelo Estado na sociedade sejam repensadas.

No que concerne a regulação das relações económicas, a “*equação keynesiana*” é igualmente outro dos mecanismos de configuração do Estado-Providência, e deriva da necessidade de estimular o surgimento de emprego aquando da acentuada depressão que se verificou nos anos 30. Na óptica keynesiana, no centro da problemática do desemprego, está o reduzido consumo em articulação com o também reduzido investimento, pelo que a função do Estado, neste contexto, passa por fomentar o crescimento desses duas variáveis, na expectativa de aumentar aquela que é a *procura global efectiva*; de salientar que a concretização deste aumento, implica a concepção articulada de política de despesa pública e orçamental, designadamente, *fiscal, monetária, creditícia e da política que visa o desenvolvimento das obras públicas* (Mozzicafreddo, 2000).

A função do Estado, é assim concebida segundo uma dimensão económica, social e política, implicando, para efeitos de desenvolvimento da sua acção, ajustes nas sociedades que passam pela dinâmica de relacionamento entre as políticas económicas e sociais. Não obstante a fraca incidência actual de algumas políticas keynesianas de incentivo à actividade económica, constata-se que a acção dos Estados industrializados e democráticos da Europa, continua a orientar-se pelas mesmas políticas.

Estas políticas surgem como resposta às disfuncionalidades do mercado, aos conflitos sociais, e ainda como resposta à situação de *insuficiência da “procura global efectiva”* supracitada. Assim, com vista a estimular à actividade económica, são apresentadas as seguintes políticas, de forma sintetizada: *as despesas orçamentais destinadas aos investimentos em obras públicas; as políticas de orientação macroeconómica de regulação do mercado; as políticas sociais de gastos públicos; as políticas que visam o “aumento da propensão para consumir”*.

A matriz institucional do modelo de Estado-Providência foi sendo organizada segundo a dinâmica de respostas e acções desencadeadas perante às disfuncionalidades e necessidades.

Ora, no quadro da *integração social*, destacam-se acções que visam o desenvolvimento económico e social, a igualdade de oportunidades, expansão das funções do Estado e coesão social; no plano da *redução da conflitualidade*, temos a institucionalização de parceiros, produção de legislação no âmbito social e laboral e equilíbrio de interesses por via da concertação social; no que concerne a perspectiva de *redução das incertezas*, verifica-se a criação de mecanismos de regulação macroeconómica, regulação dos problemas sociais do mercado, protecção social e políticas de orientação e dinamização; assim, para a *manutenção do Estado de direito*, desenvolvem-se acções com a finalidade de garantir a separação de poderes, assegurar os diferentes procedimentos e expansão da cidadania.

É pertinente evidenciar o contexto das acções do Estado-providência, uma vez que o mesmo parece necessário para um melhor entendimento da configuração deste tipo de Estado, bem como as alternativas existentes para uma possível redefinição do papel que este desempenha no âmbito das sociedades.

Nesta medida, os principais elementos contextuais de actuação do Estado-providência situam-se em quatro domínios, nomeadamente, *a democracia representativa*, como forma de governo e esquema de orientação das preferências colectivas, é uma das dimensões que está na base da consolidação do modelo de Estado-providência. Este regime democrático, por um lado, é um desafio às potencialidades do Estado para a resolução dos problemas, carências e exigências sociais, por outro lado, a competitividade entre os diferentes partidos, é também um elemento com influência na expansão do Estado e nas funções de regulação e administração da vida socioeconómica, sendo que é através do sufrágio universal – legitimidade de procedimentos – e avaliação dos resultados, que estes governos adquirem reconhecimento das suas acções; outro domínio a destacar está relacionado com *a expansão dos direitos de cidadania*, como sendo direitos sociais e laborais, associado a dimensão anterior, são igualmente factores com responsabilidade no crescimento em termos de qualidade e quantidade do alargamento das funções do Estado-Providência; outro dos factores constitutivo da matriz constitucional e os princípios de acção do Estado-Providência, diz respeito *a consolidação das normas*, que têm por finalidade não só elevar o processo de igualdade de oportunidades, com base em instrumentos de acesso de tipo universal, como também, combater as desigualdades sociais, por meio de mecanismos direccionados para a redistribuição do rendimento nacional; *a institucionalização dos direitos associativos e do processo de participação e de concertação* entre os diversos parceiros socioeconómicos e agentes políticos, é igualmente, outro dos elementos que - estrutura o modelo político de Estado – condicionam as potencialidades de acção do modelo (Mozzicafreddo, 2000).

No que respeita a dimensão estrutural do Estado-Providência, importa sublinhar tão só que a mesma assenta, num conjunto de normas que de forma subentendida institui um *modelo contratual* de actuação e, na consolidação da institucionalização das *funções de regulação* no plano socioeconómico e político.

Não sendo a única causa dos diferentes acontecimentos verificados, nos últimos anos, nas sociedades com desenvolvimento industrial, assim como nas democracias europeias, o modelo de Estado-Providência, em muito tem contribuído para o actual processo de estruturação das sociedades, bem como para a emergência dos problemas que se têm vindo a verificar nas sociedades, gerando um conjunto de efeitos positivos e negativos.

Deste modo, com o funcionamento deste modelo, têm sido verificadas melhorias em diferentes níveis da vida das populações, nomeadamente, na própria condição de vida destas, nas relações sociais, no acesso aos bens tanto materiais como simbólicos e diminuição dos conflitos de natureza social e especialmente laboral (Mozzicafreddo, 2000). Importa sublinhar que as consequências do funcionamento do modelo não se ficam pelos efeitos positivos, até porque a função de regulação inerente ao Estado-providência, é segundo Antunes (2007: 399), um obstáculo ao crescimento e à competitividade; Este apresenta um conjunto de constrangimentos como o crescimento da despesa pública social, a excessiva *normatização e regulamentação* da vida social (na dimensão individual como organizacional).

Outros contributos do Estado-Providência, nomeadamente, pela acção política, têm permitido ainda que relativa, uma transformação da estratificação social nas sociedades, com a expansão da cidadania, igualdade de oportunidades, reorganização das relações sociais dos indivíduos, através de instrumentos explícitos e implícitos de redistribuição do rendimento nacional – aplicação de sistemas de segurança social e processos de formação. É importante deixar patente, que o constrangimento fiscal destas transformações são muitas vezes contraditórios, isto é, por um lado, o alargamento das práticas sociais beneficiam os indivíduos, por outro lado, o aumento da carga fiscal que esta actividade social requer, acaba igualmente por penalizá-los, particularmente, as classes médias. Verificam-se também contributos nas práticas sociais de autonomia e interdependência entre a integração sistémica, no plano político institucional e a integração social, na esfera dos grupos e classes sociais, sendo que esta autonomização permitirá a sociedade resolver os conflitos sociais, e particularmente laborais com recurso as práticas de negociação-concertação social; todavia, este instrumento de legitimidade funcional – concertação social, acarreta igualmente aspectos disfuncionais, como por exemplo, o facto do mesmo beneficiar essencialmente os grupos sociais, que tendo peso na vida económica, relações políticas e capacidade mobilização ou ainda, pela influência eleitoral que possuem, têm a possibilidade de definirem um modo de redistribuição dos recursos que favorece o seu sector, conseqüentemente, os segmentos da população laboral com pouco peso de decisão são excluídos. Em síntese, constata-se que uma possível resolução dos problemas sociais referenciados, passará pela redefinição do papel que tanto o Estado como os parceiros sociais desempenham na sociedade.

3 RELAÇÃO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO

A configuração do Estado ocorre num contexto de sistémica *experimentação institucional* – que a médio prazo, leva a criação de novas políticas na estrutura do Estado –, no processo de apoio aos constrangimentos financeiros, ao desenvolvimento da competitividade e do

emprego, assim como nas políticas de protecção social; num contexto *democrático*, caracterizado pelo problema da legitimidade de procedimentos, que periodicamente é renovada em eleições mas que por força dos grandes grupos socioprofissionais, que exercem pressão sobre o Estado, está a ser cada vez mais limitada; num ambiente de constante *evolução e transformação da estrutura institucional do Estado*; por fim, é pertinente questionar-se: até que ponto *deverá haver mais despesa pública, mais ou menos Estado? Ou poderá haver Estado mais democrático, mais eficiente?* (Mozzicafreddo, 2010).

No quadro do crescimento do Estado e da administração, destacam-se cinco razões, estando a primeira ligada ao *modelo de organização do Estado*, em relação às despesas públicas, cujo entendimento assenta em aspectos relacionados com as funções desempenhadas – num contexto de transição do alheamento do Estado à regulação –, nomeadamente, as *funções sociais* do ponto de vista do controlo das incertezas; *funções económicas e de mercado* como sendo incentivos, intervenção em termos de regulação e compensação; *políticas de organização e integração territorial* associada a intervenção por parte do Estado em factores de coesão; e por fim destaca-se a *política de equilíbrio sistémico*, traduzida pelo processo de concertação/negociação social. A segunda razão está relacionada com a complexidade social e constitucional no desenvolvimento das sociedades, registam-se aqui as funções de normalização e regulação administrativa, perspectiva de relacionamento entre o serviço público, mercado e cidadãos, resposta a complexidade por meio da tecnocracia, emprego público. A terceira razão, diz respeito as *mudanças de expectativas e exigências dos cidadãos*, constatando-se a passagem do igualitarismo indiferenciado para à igualdade de oportunidade (relativa diferenciação) tendo em conta a qualificação, evolução do mercado, que acabam por colocar novos direitos e novos riscos à sociedade. As tendências demográficas de diminuição da população activa é outra das razões de crescimento. Por fim sublinha-se a prática da cativação dos recursos públicos por parte de um conjunto de entidades públicas e privadas, corporações instituídas, assim como, grupos sociais, políticos e partidários (Mozzicafreddo, 2010).

3.1 Administração pública: Especificidade e disfuncionalidade

As organizações públicas dos países da OCDE, estão a desenvolver reformas profundas, sendo a natureza e dimensão destas, variáveis consoante o caso. Sublinha-se que estas transformações administrativas estão fortemente ligadas ao movimento generalizado de reformas designado por *new public management* (Giauque, 2003); incentivando-se a adopção

de práticas do mercado – privatização, liberalização, desregulação, descentralização – associadas ao paradigma da nova gestão pública¹ (Antunes, 2007).

Verifica-se que tradicionalmente as organizações são definidas tendo em conta a estratégia, cultura e estrutura. No entanto, estas dimensões não traduzem a complexidade e particularidades da organização pública, nesta medida, é pertinente acrescentar três aspectos para completar o conceito de regulação organizacional, que representam as especificidades das organizações públicas, nomeadamente: *o carácter político das administrações públicas, o carácter legal e a especificidade da regulação e cultura organizacional*; assim, no que respeita ao *carácter político* da administração pública, destacam-se várias dimensões, sendo a primeira relativa ao poder político (capacidade de produzir decisões vinculantes); a segunda dimensão diz respeito a gestão, que está sujeita a normas de concursos, estatuto do emprego e regras da contabilidade pública; os bens e serviços públicos providenciados carecem de enquadramento legal; outra dimensão consiste na obrigatoriedade, por parte da administração, de proceder a gestão de políticas públicas; por fim, assinala-se que o desempenho da administração, assim como a equidade dos procedimentos, são avaliados publicamente, por via de eleições. Por seu turno, o *carácter legal* é assegurado pelos seus estatutos, primeiramente, normas legais com aplicação a todas as instituições, procedimentos legais definidos democraticamente, acesso generalizado aos bens e serviço, imparcialidade de procedimentos; estatutariamente, o sector público relaciona-se legalmente com a iniciativa política colectiva, ao passo que a esfera privada articula-se com o indivíduo; as normas que garantem o aspecto imparcial e de acesso, aplicam-se, uma vez que num Estado de direito existe a separação entre a esfera pública e privada. Por fim, a regulação organizacional, apresenta-se estruturada segundo as seguintes dimensões: *Dimensão da administração e de gestão, dimensão do poder, dimensão legitimação, dimensão simbólica e dimensão institucional* (Giauque, 2003).

Associadas às disfuncionalidades administrativas, temos os aspectos ligados a gestão de procedimentos, isto é, a existência na administração de excesso de formalismo, fragmentação, complexidade técnica, falta de diagnóstico, excesso de burocracia legal na avaliação de políticas, recrutamento com inclinações partidárias e clientelares; ao nível do poder e organização, verifica-se uma dispersão de serviços e funções, monopolização dos serviços, subordinação da tecnoestrutura ao calendário eleitoral; constata-se ainda, a existência de grande individualismo organizacional e oportunismo institucional.

¹ Tradução da expressão anglo-saxónica “New Public Management”.

Perante tais especificidades e disfuncionalidades que caracterizam a administração pública, torna-se absolutamente necessário o desenvolvimento e introdução de novas práticas e políticas de gestão, que garantam o bom funcionamento do sector.

3.2 Características, vantagens e desvantagens do modelo

Partindo do pressuposto de que uma possível reforma administrativa resulta da escolha que se faz em matéria de modelo de gestão pública, torna-se pertinente analisar algumas das ideias que sustentam tais modelos.

Esta administração, também designada de legal-burocrática, corresponde ao Estado liberal, onde o poder político assume o controlo da mesma, baseando-se num modelo hierárquico de burocracia, formado por funcionários cuja admissão se processa por meio de concursos em que as decisões são imparciais, tendo em vista o interesse geral. As competências administrativas associadas a este modelo tradicional, traduzem-se somente na implementação de políticas, respeitando os preceitos da boa gestão e abstendo-se de um eventual oportunismo político ou calendário eleitoral. Todavia, o processo de decisão e definição de políticas fica a cargo dos políticos.

A teoria administrativa evidencia uma dicotomia entre administração e política, cujos fundamentos teóricos devem-se a W. Wilson; contudo, o modelo burocrático e a concepção científica inerente a organização do trabalho permanecem associados a Max Weber e Frederick Taylor respectivamente. Wilson, defende uma separação rigorosa entre a actividade da administração da actividade puramente política, por forma a banir o chamado sistema de despojos (“spoils system”), que estava em vigor nos Estados Unidos durante o século XIX, caracterizado pela sua ineficiência e que se acreditava ser a causa da corrupção e do oportunismo (Rocha, 2000). Foi contra o já referido sistema, actualmente traduzido por «jobs for the boys» que se efectuaram as reformas da administração pública, nomeadamente em Inglaterra com o Northcote-Trevelyan Report (1854), no qual se recomendava que a selecção de jovens que constituíssem o serviço público, fosse feita tendo em conta a “competência e exames à entrada”.

O modelo tradicional recebe ainda o contributo de Max Weber, nomeadamente com a sua perspectiva de organização assente na burocracia; em termos técnicos, estas organizações eram para Weber superiores às outras formas de organização. Uma das principais críticas a este modelo provém de Simon (1946, citado por Rocha, 2000: 8), que salienta a ausência de correlação entre a eficiência, por um lado, e a especialização, assim como a unidade de comando.

Ora, face a crise enfrentada pelo modelo burocrático, em grande parte causada pelo aumento das funções do Estado, que se traduziu no aumento de funcionários públicos, o contexto tornava-se cada vez mais propício para a mudança de abordagem à teoria administrativa.

Surgiu assim, um novo tipo de Estado – o Estado de “Welfare” - que corresponde ao gestor de tipo “profissional”². Apesar da burocracia racional do período anterior continuar a vigorar, o incrementalismo aparece associado a um novo sistema político em substituição da racionalidade outrora vigente (Rocha, 2000: 8). Contrariamente ao que sucedeu no modelo clássico, na administração “profissional” deixa de existir separação entre a administração e a política. Pelo que a administração aparece como um elo de ligação entre a sociedade e a generalidade do sistema político.

Neste novo Estado, amplamente designado de Estado administrativo, os administradores ganham uma posição nuclear no sistema político, uma vez que sobre eles recaem a responsabilidade de harmonização de interesses, bem como o desenvolvimento e fornecimento de políticas sociais; já a burocracia vigente, torna-se aqui uma elite de poder com tendência a ocupar uma posição de comando.

Ora, o facto de à burocracia estar associado uma grande capacidade de gerar políticas sociais, faz com que este modelo tenha imenso poder, estando no centro de Estado de “Welfare”. Todavia, levantando bastantes problemas de legitimidade; nesta medida, autores como Mosher (1968, citado por Rocha, 2000: 9), no sentido de tentar legitimar o poder inerente à burocracia, dá ênfase ao Estado profissional para significar que os altos dirigentes da administração pública, no geral, pertencem a profissões em que as respectivas ordens e associações, fazendo uso dos códigos de ética e deontologia, controlam o seu comportamento.

No início da década de setenta, a crise petrolífera que afectou os estados industrializados, fez com que o modelo de Estado designado «Welfare» entrasse em crise.

Este modelo passou a enfrentar inúmeras críticas, sendo a subida das despesas públicas a que mais se fez sentir. Uma das razões para este crescimento, está relacionada com o facto de em tempos de crise, os cidadãos exigirem mais e melhores serviços públicos; por outro lado, Buchanan (1977, citado por Rocha, 2000: 10), dá ênfase ao comportamento dos políticos, principalmente dos burocratas, interessados no alargamento dos serviços públicos, como estando na origem desta subida. A segunda crítica dirigida ao “Welfare state” está associada a desumanização da burocracia que com o aumento do seu poder, provocou a perda de relações

² Designação atribuída por Clarke e Newman (citado por Rocha, 2000).

com os seus clientes; deste modo, estavam criadas as condições para o surgimento de um tipo diferente de administração pública e de novos modelos teóricos.

4 PERSPECTIVAS DE REFORMA VIGENTES A PARTIR DE MEADOS DOS ANOS SETENTA

O aumento do descontentamento com o Estado social, propiciou a emergência de alternativas que passaram a servir de suporte teórico da reforma administrativa. Assim, estas alternativas, dividem-se em dois conjuntos de ideias, sendo o primeiro originário da teoria da escolha pública – baseada em vários pressupostos fundamentais, sendo o mais importante, o facto de a teoria centrar-se no indivíduo, assumindo que enquanto decisor, é racional e egoísta, na medida que procura maximizar os seus próprios interesses (Denhardt, 2003) – a qual realça a necessidade de se priorizar o governo representativo face a burocracia; o segundo conjunto de ideias que serve de suporte à reforma administrativa, é apresentado pela escola managerial que insiste na necessidade de se fazer prevalecer os princípios de gestão sobre a burocracia (Aucoin, 1990, citado por Rocha, 2011: 129).

Downs (1957), é tido como o primeiro autor a contribuir para a «public choice theory». Este, aplica ao funcionamento do sistema político, o modelo microeconómico que considera ter mais utilidade, consistência teórica, relevância do ponto de vista da reforma e com hipóteses susceptíveis de serem avaliadas. Por outro lado, Tullock (1965), encarrega-se de efectuar uma análise as burocracias, partindo do princípio que são sistemas nos quais os quadros superiores estão, fundamentalmente, preocupados com as suas carreiras, deste modo, tudo fazem no sentido de impressionar os seus superiores, na expectativa de serem promovidos. Já Niskanen (1971), desenvolve a análise de Tullock, ao argumentar que a maximização do interesse individual passa pela maximização do orçamento do «bureau», neste sentido identifica a existência de dois tipos de actores no processo administrativo, os burocratas que motivados para aumentar os orçamentos, vendem os serviços e os políticos que os financiam, tendo como motivação o aumento do número de votos. O resultado é uma superprodução de serviços muito para além do que é procurado pelos cidadãos (Consumidores). Um orçamento maior dá a possibilidade de auferir melhores salários, maior representação e poder. O alcance de tais objectivos implica intriga, mentira e manipulação (Rocha, 2000: 10-11 e Rocha, 2011: 129-130).

Desta argumentação, deriva o perfil do burocrata, como alguém cujas motivações visam a satisfação dos seus próprios interesses, sem preocupar-se com o bem colectivo e questões relativas aos direitos dos cidadãos, a justiça e a equidade. Deste pressuposto, parte a estratégia para reformar a administração pública, promovendo uma administração política e interventiva, na qual o poder político controla a burocracia.

Este controlo, passa pela redução do tamanho do sector público, tornando o poder da burocracia mais fraco e a influência do funcionalismo mínima. Todavia, para efeitos de reforma do Estado, é ainda necessário o fomento das decisões centrais e dos mecanismos de decisão política; só assim, as autoridades locais deixarão de ter autonomia, passando a desempenhar o papel de agentes do governo central.

No que concerne ao design administrativo, a concentração do poder requer três preocupações essenciais (Aucoin, 1990, citado por rocha, 2000: 11 e Rocha, 2011: 131): a centralização do poder político-administrativo, desaparecendo para o efeito, a separação entre a política e a administração e passando a estar a cargo dos políticos, a nomeação dos quadros superiores da administração pública; aumento dos esforços de coordenação e dispersos e independentes; controlo de implementação das políticas, incluindo a crescente politização do pessoal dos ministérios.

Um dos pilares da teoria da escolha pública, consiste na ideia de que o mercado é o que melhor vai ao encontro do interesse público, e deste modo, a principal função do governo consiste em rentabilizar o uso que faz dos mercados, deixando-os seguir o seu desenvolvimento natural, pois assim, o público ganha.

Em termos de reformas, esta situação originará um Estado forte, uma administração pública pouco influente onde os burocratas respondem perante os políticos; o que significa dizer que a legitimidade da actividade burocrática advém da legitimidade política e não provém do estatuto da associação de que fazem parte os funcionários.

4.1 New public management

Os fundamentos teóricos da Escola Managerial, representa a abordagem que dá corpo ao segundo conjunto de ideias que serve de suporte à moderna reforma da administração pública. Thomas Peters e Robert Waterman (1982, citado por Rocha, 2000: 12 e Rocha, 2011: 133), são os autores que mais influenciaram esta abordagem e com a sua obra, tiveram o mérito integrar grandes estudiosos da gestão, aplicando-os tanto em organizações públicas como privadas.

Neste modelo, a gestão privada é tida como estando num patamar superior comparativamente a gestão pública; a influência do managerialismo na Administração Pública originou diversos princípios que passaram a sustentar a reforma administrativa; estes envolvem a descentralização, a desregulação e a delegação (Rocha, 2000: 12 e Rocha, 2011: 133-134).

A descentralização visa a redução dos níveis hierárquicos, dando aos gestores públicos a possibilidade de poderem tomar iniciativas e prosseguirem os seus objectivos sem o controlo

constante por parte do poder político. Este princípio surge como uma forma de combater o carácter rígido e simultânea incapacidade de inovação por parte das organizações centralizadas.

A desregulação representa o segundo princípio da escola managerial e é um procedimento que visa munir os gestores públicos de autoridade necessária, para decidirem (assumindo a responsabilidade pelas suas decisões) na forma como determinados programas são implementados, sem impedimentos legais e regulamentares.

Por último, enfatiza-se a delegação de competências como sendo o princípio de reforma na qual, uma vez concebido o plano de acção ou os objectivos estratégicos da organização, os dirigentes políticos não devem intervir na sua gestão e aplicação. Deste princípio, decorre a dicotomia política/administrativa, pretendendo-se atribuir ao poder político nada mais do que a concepção genérica das políticas, cabendo por sua vez aos gestores a responsabilidade pela interpretação e execução das mesmas, apresentando apenas os indicadores referentes aos “Outputs”. Ora, é importante que as políticas definidas sejam bastantes abrangentes por forma a permitir uma gestão bastante flexível e adequada às características da administração do tipo “gestionária” cuja base assenta na definição dos indicadores de performance, maior inclinação para os resultados, desagregação das grandes unidades administrativas, implementação de mecanismos que fomentam maior competitividade entre agências, recurso a práticas de gestão empresarial, e necessidade em fazer mais com menos dinheiro, isto é, primazia pelos princípios da economia, eficiência e eficácia.

O «contracting-out» representa um exemplo de delegação e consiste basicamente, na elaboração de um contrato em que a administração pública concede a uma instituição privada a execução de determinados objectivos.

4.2 Especificidades de modelos

A questão da continuidade e ruptura entre o modelo burocrático, o modelo gerencial (managerialism) – caracterizado pela administração pública gerencial (New Public Management) e governo empreendedor – e o modelo da governança pública, afigura-se relevante para um melhor entendimento dos limites que os separa; assim, para melhor evidenciar os aspectos em comum e divergentes, Secchi (2009), propõe-se a analisar conceitos como *a função sistémica, relação sistémica com o meio envolvente, a dicotomia entre a política e a administração, função administrativa essencial, discricionabilidade administrativa e o tipo de tratamento que a administração tem com o cidadão.*

Da análise comparativa efectuada pelo autor aos vários modelos *organizacionais*, resulta a evidência de que a *função controlo* é uma preocupação transversal a todos os modelos; no

modelo burocrático, o controlo está associado a duas das principais características do modelo, isto é, a formalidade e impessoalidade cujas prescrições servem para controlar os agentes públicos, as comunicações internas e externas, assim como as relações intra e inter-organizacionais.

A necessidade de controlo, surge como consequência da ideia pré-concebida de que os funcionários públicos desenvolvem a sua actividade de acordo com a teoria X de McGregor (1960, citado por Secchi, 2009:362), teoria esta que em contraposição com à teoria Y do mesmo autor, é percebida como a existência de desconfiança geral em relação à natureza humana, à sua disposição para o trabalho, ao desenvolvimento pessoal, à capacidade de criar e de assumir responsabilidades. Na administração pública gerencial (APG) a função controlo está presente na capacidade de controlo do aparelho administrativo por parte do poder político, bem como, no controlo dos outputs (resultados) provenientes das políticas públicas, sendo este um dos preceitos para a concretização de uma organização pública racional e eficaz.

Por seu turno, o modelo relacional de Governança Pública (GP) tem uma perspectiva positiva acerca da participação de elementos externos ao Estado no desenvolvimento de políticas públicas, como forma de devolver o controlo a população alvo de tais políticas; a este tipo de controlo por parte da população, atribui-se a designação de controlo social.

4.3 Características, vantagens e desvantagens

A separação entre a política e a administração pública é uma das perspectivas partilhadas entre o modelo burocrático e os modelos gerenciais. Na burocracia weberiana, à política é atribuída a responsabilidade pela elaboração do plano de actividade pública com a indicação das políticas a serem executadas, estando a cargo da administração a execução e prossecução das mesmas; já no modelo gerencial, aos políticos cabe a responsabilidade pelos resultados das políticas públicas; todavia, convém sublinhar o facto desta distinção não ser aqui significativa em consequência da importância atribuída a descentralização do poder de decisão, a participação social e de burocratas na definição das políticas públicas.

Partindo do pressuposto de que a governança pública (GP) tem as suas bases assentes em valores pluralistas, esta abordagem apresenta aspectos de descontinuidade e que superam a distinção entre política e administração, na medida em que a “governance” traduz a pertinência de existência de um pluralismo que permite aos diversos actores exercerem influência na elaboração das políticas de índole pública; sendo evidente uma implícita alteração da função do Estado – menos hierárquico e monopolista – na solução de problemas públicos e um reforço simultâneo de instrumentos participativos de deliberação no plano

público. Outro aspecto que permite constatar a superação da dicotomia política e administração na GP, deve-se ao facto de nesta abordagem dar-se maior atenção no resultado e tratamento dos problemas do que responder as questões “*quem* deve implementar ou *como* devem ser implementadas as políticas públicas”.

A centralização e autonomia de decisão dos gestores públicos são questões próprias da abordagem burocrática, bem como, do modelo da APG e do governo empreendedor; entretanto, a necessidade de evitar a discricionariedade administrativa foi sempre, para Hood (1995, citado por Leonardo Secchi 2009), uma problemática inerente a administração pública burocrática.

Ora, fruto da percepção positiva que APG e o GE têm pelos funcionários públicos, os instrumentos de controlo são propositadamente elaborados tendo em vista a avaliação dos resultados e não o controlo do processo (Hood, 1995; Barzelay, 2001; Jones, 2004; citado por Secchi, 2009:363).

A relação sistémica que se estabelece no interior e exterior da administração pública, representa um ponto em comum entre o gerencialismo e o modelo de governança pública, uma vez que os limites formais do Estado no contexto dos modelos anteriormente mencionados, são classificados como inoportunos; este formalismo do Estado, origina o incentivo aos mecanismos de superação da distinção entre política e administração, entendidas como *práticas deliberativas*, como é o caso das parcerias público-privadas (PPPs), as redes de políticas públicas e ainda o princípio do governo catalisador indicado por Osborne e Gaebler (1992, citado por Secchi, 2009:363), cujo fundamento se traduz na necessidade do governo implementar as políticas públicas de forma conjunta e harmonizar a acção dos vários actores sociais na solução de problemas colectivos. Esta perspectiva de relacionamento, representa um ponto de diferenciação face ao modelo burocrático weberiano, na medida em que para este, não se admite a interpenetração entre o plano público e o privado.

A forma como o cidadão é visto varia de modelo para modelo, constituindo um ponto de distinção bastante visível; assim, no âmbito do modelo burocrático, gerencialismo e governança pública, ao cidadão é atribuída a designação de *usuário dos serviços públicos, clientes e parceiros ou stakeholders*, respectivamente. Ora, do ponto de vista da APG e GE, as aspirações do cidadão enquanto cliente, devem ser satisfeitas pelo serviço público, ao passo que para a GP, os chamados parceiros, são elementos com os quais a organização pública colabora, no sentido de estabelecerem formas de relacionamento e coordenação horizontais.

A forma analítica de utilização das quatro funções administrativas clássicas (planear, organizar, dirigir e controlar)³, é também um critério viável para distinguir o modelo burocrático, também conhecido na literatura inglesa como *progressive public administration* – PPA, a APG, o GE e a GP.

Tal como já foi mencionado, o controlo enquanto função administrativa, está inserido em todos os modelos supracitados; por seu turno, o planeamento é particularmente utilizado pela APG e GE, durante o desenvolvimento do desenho do plano estratégico, na definição de objectivos entre os diferentes actores – políticos, burocratas, e cidadãos – e ainda, no processo de implementação da gestão por objectivos; já a função organização, está intimamente ligada a abordagem burocrática, no seu processo de descrição e definição de funções, a divisão de tarefas por via da racionalidade, construção de fluxogramas e vias de comunicação entre os diversos departamentos e sectores; por fim, ao modelo relacional de GP, realça-se o contributo da função direcção, no seu sentido de liderança e órgão que coordena a relação entre a esfera pública e privada; destaca-se também a sua capacidade coordenar horizontalmente, as organizações públicas e do sector terciário, cidadãos, redes de políticas públicas e organizações privadas, na procura de soluções para os problemas colectivos (Secchi, 2009).

5 CONCEITO E OBJECTIVOS DA REFORMA ADMINISTRATIVA

Os programas da reforma administrativa têm ocupado uma posição de grande destaque na agenda política da maioria dos estados da Europa Ocidental ao longo dos anos oitenta, prolongando-se até aos dias de hoje.

Várias tentativas têm sido feitas, por parte de investigadores da administração pública, no sentido de clarificar o conceito de reforma administrativa; Contudo, a este respeito, as definições são diversas, não existindo um conceito que possa definir exactamente o fenómeno da reforma administrativa.

Filipe Araújo (1993, citado por Rocha, 2011), define reforma administrativa como um processo de mudança que consiste em adequar as estruturas e o funcionamento administrativo em consonância com as pressões sociais e políticas, superando as clivagens e ausência de comunicação nas relações entre os cidadãos e a administração pública.

Para Leonardo Secchi (2009), a reforma da administração pública constitui o conjunto de inovações no âmbito das políticas públicas de gestão e na construção de organizações

³ Derivadas da contribuição principal de Henri Fayol (1961, citado por Secchi, 2009) acerca do papel dos administradores.

programáticas, e baseia-se num conjunto de justificações e retórica razoavelmente coerente, com alinhamento à valores de *eficiência, accountability e flexibilidade*.

Todavia, no que concerne ao objectivo da reforma, as perspectivas tendem a ser convergentes, afirmando-se que o mesmo consiste em melhorar o desempenho da administração, ao concentrar a sua atenção sobre os problemas que são negligenciados no sistema administrativo. Em outras palavras, fundamentalmente a reforma enquanto processo incremental e evolucionário, tem como fim a melhoria do *status quo* dos serviços públicos, recorrendo para o efeito, à eficiência, eficácia e responsabilidades. De acordo com Jean-Erik Lane, (1995, citado por Rocha, 2011: 137), a reforma implica, a substituição do *Estado Administrativo* pelo *Estado Managerial*.

6 RAZÕES PARA A REALIZAÇÃO DE REFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Juan Mozzicafreddo (2001), o contexto em que as reformas ocorrem, assentam em razões de índole estrutural, nomeadamente, o peso dos constrangimentos financeiros nas despesas do estado devido aos sucessivos aumentos dos gastos sociais, assim como, os gastos com os agentes da administração pública; a complexidade funcional da administração pública, é outra razão para a ocorrência de reforma e resulta do elevado número de iniciativas regulamentares e de normalização das actividades, como da dinâmica de desenvolvimento da sociedade, particularmente do aumento substancial da lógica do mercado, nos quais a administração pública tem sido incapaz de acompanhar, originando com isso, casos de desigualdade e injustiça e conseqüentes entraves ao desempenho eficiente do aparelho administrativo, comprometendo a eficácia na implementação das políticas pré-definidas; a mudança das expectativas, necessidades e exigência dos cidadãos que passam a desejar cada vez mais serviços com melhor qualidade, motivando o desenvolvimento de novas funções administrativas e de regulação e a maior participação dos cidadãos na administração pública, em consequência dos progressos registados nos seus direitos; as recentes tendências de transformação da estrutura do Estado, no seguimento das transformações das organizações públicas visando estruturas cada vez mais descentralizadas, mais equitativas, perspectivando uma governação com bons indicadores de flexibilidade e transparência.

Secchi (2009:349), citando vários autores, aponta factores que se situam nos mesmos planos anteriormente mencionados, registando-se por isso razões que se sobrepõem, deste modo temos: a crise fiscal do Estado (Aucoin, 1990; Hood, 1995; Pollitt e Bouckaert 2002a), o aumento da competitividade territorial pela aquisição de investimentos privados e mão-de-obra qualificada (Subirats e Quintana, 2005), a existência de novas práticas organizacionais e tecnologias, a ascensão dos ideais pluralistas e neoliberais (Kooiman, 1993; Rhodes, 1997), e

o facto das nossas sociedades serem cada vez mais complexas, dinâmicas e diversificadas (Kooiman, 1993). Ora, sublinha-se a função desempenhada pelo processo de europeização, fomentando à implementação de novos modelos organizacionais e à mudanças substanciais nas políticas de gestão pública (PGP) nos diferentes Estados, regiões e municípios (Olsen, 2002; Radaelli, 2005).

Araújo (2000:40, citando Chapman e Greenaway, 1980), salienta, entre outras razões, a necessidade de ajustar as expectativas do ambiente social e político; as pressões ideológicas, económicas e orçamentais.

Resumidamente, estes factores “activadores” de reforma, normalmente abarcam questões no plano financeiro, nomeadamente, problemas orçamentais e fiscais, desequilíbrio entre aquele que é o esforço colectivo e os resultados alcançados; no plano da política e organização, verifica-se o facto de se assistir a um funcionamento ineficiente e nada eficaz da “máquina” administrativa, a problemática do particularismo institucional, registando-se a apropriação dos bens públicos por parte de entidades particulares, isto é, alguns grupos ou corporações – sindicatos e outros grupos socioprofissionais – e ainda, a evidência de uma administração com grande tendência monopolística; por fim, no plano social e cultural, destaca-se o facto da administração pública estar muito fechada em si própria e no seu estatuto, o que torna a administração menos sensível à mudança de expectativas do ambiente social.

7 ESTRATÉGIAS DA REFORMA

A reforma não se resume no aumento da eficiência, a mesma consiste na transformação da máquina administrativa e seus processos, por um modelo de mercado; sendo que no plano da nova concepção da gestão, a eficiência reside em unidades mais pequenas, descentralizadas, mais achatadas, proporcionando maior flexibilidade, especialização e autonomia.

Estrategicamente, o modo como as reformas administrativas são executadas, envolvem mudanças administrativas estruturais, a redução do sector público e do intervencionismo Estatal, o desenvolvimento de uma gestão mais flexível, a alteração de processos e a definição de uma nova forma de relacionamento entre a Administração e os cidadãos, em que os últimos, são caracterizados no âmbito dos serviços públicos como sendo, clientes e consumidores.

7.1 Mudança de estrutura

A mudança de estrutura do sector público, representa um dos tipos de reforma mais comuns, e tal acontece quando se verifica uma insatisfação perante o funcionamento da administração pública ou desfasamento entre às expectativas dos políticos e os resultados, entre a definição e

a implementação das políticas, o processo mais usual de reforma consiste assim, na alteração da lei orgânica (mudança estrutural dos serviços).

Esta perspectiva, assume que a implementação da mudança definida legalmente, é automática. Facto é que a mudança de estrutura fomentada por meio da lei, pouco ou nada influencia o funcionamento dos serviços, uma vez que os agentes “administrativos” ao não participarem na mudança procuram dar um sentido a lei diferente do que se pretende com a reforma (Rocha, 2011).

A *desconcentração* faz parte do conjunto de processos inerentes a mudança estrutural, e consiste na regionalização dos serviços. Este facto, não significa necessariamente mais eficiência, diminuição de custos, maior eficácia no serviço prestado aos cidadãos; resume-se apenas, e tão só, numa maior proximidade dos serviços junto dos cidadãos e o destaque de alguns serviços do centro administrativo. Por outro lado, diferentemente a este processo, temos à *descentralização*, cuja sua utilização permite um aumento da flexibilidade do sistema, permitindo simultaneamente, uma maior adaptação das políticas às pressões e expectativas locais, ou seja, torna o sistema mais democrático. Com isto, reforçam-se os poderes tanto ao nível local como regional, uma vez que passam a dispor de maior autoridade e responsabilidade sobre as decisões que podem eventualmente pôr em causa o futuro da sua área geográfica; importa salientar, que o processo de descentralização não significa propriamente, menos custos, maior eficiência, inovação e melhoria automática dos serviços, mas ao responsabilizar o poder político local e regional perante os seus eleitores directos, para além de tornar a relação administração – cidadãos, mais transparente e directa, pode propiciar condições de mudança cultural. Sendo que o sucesso do processo de descentralização dependente de factores como o tipo de serviços prestados, das economias de escala, dos processos de gestão implementados, da qualidade dos gestores e estrutura do poder político local ou regional (Rocha, 2011).

Como quaisquer organizações, as organizações públicas respondem às pressões do contexto em que estão inseridas, adoptando estratégias várias, em conformidade com os limites legais e as formalidades hierárquicas dos organismos públicos; assim, aumentando a pressão do meio no sentido da mudança e não sendo possível responder em conformidade, a organização tende a fechar-se em si mesma como forma de controlar o ambiente; se tal não for possível, a descentralização dos recursos torna-se no caminho mais adequado para responder aos *inputs* e reduzir a pressão no sentido da transformação do desenho estrutural.

O investimento no processamento da informação, através de ferramentas informáticas, tem sido igualmente uma das estratégias adoptadas, para fins de resposta à incerteza, no entanto,

este processo em muitos casos acabou por reduzir e acentuar a flexibilidade e a hierarquia organizacional, respectivamente; Ilona Kovács, (1991, citado por Rocha, 2011), designou esta situação como sendo o *Taylorismo informático*.

8 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: TRANSFORMAÇÃO E REINVENÇÃO DA ACTIVIDADE GOVERNATIVA

A emergência de novos mecanismos tecnológicos, com especial destaque para o aparecimento da Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), têm assumido uma posição de grande relevância no processo de consolidação e desenvolvimento da democracia. De resto, estes instrumentos têm evidenciado um potencial impulsionador da actividade governativa do ponto de vista da modernização e inovação do serviço público.

Ora, a capacidade de responder positivamente as expectativas dos cidadãos e da sociedade em geral, com a utilização adequada das novas tecnologias, depende substancialmente de um conjunto de pressupostos, que se traduzem na necessidade de se conceber e implementar uma estratégia que passa pela transformação da forma como o serviço público é gerido, e de igual modo, pela criação e introdução de um conjunto de novas práticas de gestão que permitam empreender uma dinâmica de mudanças na dimensão cultural, comportamental, organizacional, social, económica e política (Fonseca, 2001).

Estas iniciativas, mais não são do que um exercício de reinvenção da própria função governativa em todo o seu campo de actuação, e particularmente no modo como interage com os cidadãos; pelo que a concretização de tal pretensão, só será possível com a participação dos cidadãos – dando a conhecer as suas expectativas e necessidades –, e ainda, por via da análise do Sector Público como do Privado, do ponto de vista das suas estruturas funcionais.

No actual contexto governativo, caracterizado pela elevada utilização da internet e demais tecnologias associadas, a “mecanização” enquanto força produtiva que sustenta o crescimento da economia, tem vindo a ser substituída pela era da informação digital (digitalização). O domínio e a aplicação destas tecnologias, para além de se tornarem fulcrais no apoio ao processo de mudança das organizações e da sociedade, ocupam uma posição de destaque no plano empresarial, na medida em que eliminam a necessidade de contacto presencial entre os intervenientes do negócio, e passando este a realizar-se electronicamente, sem os habituais constrangimentos de tempo e espaço.

Ainda que, as funções básicas das administrações públicas subsistem (formulação de políticas e regulamentação, prestação de serviços e gestão regulatória do seu cumprimento), estas responsabilidades carecem, entretanto, de ajustamentos ao ambiente tecnológico vigente, frequentemente designado de *Sociedade da Informação (SI)*, onde os processos decisórios se

confrontam com a exigência de maior abertura, participação e rapidez de resposta. Os cidadãos que outrora, aceitavam todo o processo burocrático inerente ao serviço público, desde a necessidade de deslocação à determinada área geográfica à materialização da documentação, exigem agora a disponibilidade electrónica dos serviços, assim como, o respectivo “back-office” de suporte. Perante este quadro de mudanças significativas e transversais na estrutura social, política e económica dos Estados, a não reestruturação por parte dos governos, poderá colocar em causa à sua capacidade de competir.

Assim, com a chegada da Sociedade da Informação, surge por um lado, a exigência de se reinventar as políticas e actividades que caracterizam a administração pública tradicional (educação, segurança social, saúde, justiça, segurança, serviços aos cidadãos) e, por outro, a necessidade de se formular novas políticas capazes tirar o maior proveito das novas práticas de comércio electrónico e novos tipos de relacionamento entre o Governo e cidadãos, procurando sempre minimizar os riscos à privacidade, segurança e estabilidade social, em prol da promoção do emprego, da qualidade de vida dos cidadãos e efectividade da governação; ganhos estes, atribuídos ao desenvolvimento da Sociedade da Informação.

Este imperativo da mudança na gestão do serviço público, advém fundamentalmente da crescente globalização dos mercados – que obrigam a um esforço redobrado da governação por forma a adequar-se aos novos padrões de relacionamento entre países no plano da competitividade – e do aumento da exigência dos agentes económicos, em particular os cidadãos em ter acesso a um serviço público cada vez mais eficiente e eficaz na resposta e na forma como interage com a sociedade.

A criação de um modelo *e-government* representa neste contexto, o mecanismo que concretizará a mudança nos modelos de gestão. Contudo, as iniciativas tecnológicas por si só não constituem a solução para os problemas de falta de eficácia e eficiência do serviço público e de uma maior participação colectiva; Fonseca (2001), refere que o sucesso destas iniciativas depende, entre outros factores, da capacidade (de liderança) dos líderes em desenvolver a inteligência emocional, ainda que a competência técnica seja de interesse para o processo.

9 E-GOVERNMENT: VISÃO GLOBAL

O *e-government* tornou-se num fenómeno a escala global. Este facto tem sido verificado tanto nos países desenvolvidos como em desenvolvimento, que têm trabalhado em estratégias e projectos de *e-government*. No caso dos países em desenvolvimento, estes projectos têm sido particularmente possíveis através de cooperações bilaterais e apoio de organizações internacionais, como é o caso do Banco Mundial que sob a designação de “tecnologias de

informação e comunicação para o desenvolvimento”⁴, tem destacado a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no geral e o *e-government* em particular, como forma de promover o desenvolvimento e reduzir a pobreza, na medida em que é visto como forma de melhorar o desempenho do governo e da administração pública, cuja eficácia e eficiência dos seus serviços, representa uma pré-condição necessária para o desenvolvimento económico e social (Schuppan, 2009).

Os esforços relativos à implementação do *e-government* não são apenas focados na questão da digitalização em si mesma, mas também na reorganização dos serviços públicos e processos de participação com base em novas TIC, que permitem alcançar a independência e flexibilidade temporal e espacial, pois os dados, as funções e os processos poderão estar disponíveis em vários sítios ao mesmo tempo, criando a possibilidade de melhoria e redesenho dos processos de trabalho e participação pública. Neste sentido, mais do que prestar serviços públicos, o *e-government* está directamente relacionado com a democracia, por permitir novas formas de participação, incluindo, novas possibilidades de acesso a informação, consulta ou comunicação. Entretanto, o foco principal do *e-government* é a reorganização dos processos de atendimento e serviços ao cidadão, que tem como suporte a estrutura de decisão derivada da separação entre o “front e back offices” (Lenk, 2004, 2002, citado por Schuppan, 2009).

O conceito de *e-government* tem sido amplamente definido por vários investigadores e organizações internacionais. No relatório das Nações Unidas “Benchmarking *E-government*: A global perspective, 2002: 1”, o *e-government* é definido como sendo a utilização da internet por parte dos governos para informar e prestar serviços aos cidadãos; podendo o *e-government* incluir virtualmente todas as plataformas e aplicações associadas às tecnologias de informação e comunicação em utilização pelo sector público. Brown (2005), a respeito da definição de *e-government*, refere que este engloba todas as funções e actividades governamentais, moldadas pelas tecnologias de informação e comunicação.

As definições supramencionadas, evidenciam o papel central das tecnologias de informação e comunicação no conceito de *e-government*; esta ideia é reforçada por Bilhim (2002:15), quando esclarece que “o *e-government* implica a utilização por parte dos vários órgãos da Administração Pública de tecnologias de informação e comunicação”. Já Fonseca (2001:95), elucida o *e-government* como sendo “a transformação das relações internas e

⁴ Tradução directa de “Information and Communication Technologies for Development - ICT4D”.

externas do Sector Público”, acrescentando – a semelhança das definições anteriormente citadas – que o processo é conduzido e suportado, por tecnologias como a Internet.

9.1 Objectivos do *e-government*

As oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e comunicação, sobretudo a Internet, têm, efectivamente, suscitado o interesse de diversas administrações públicas no exercício da governação, reforma e modernização da própria administração pública. Assim, relativamente a aplicação das TICs nos processos e objectivos do governo e da administração pública, Gascó (2002, citado por Carapeto e Fonseca, 2009: 50), enumera como principal objectivo, o aumento da eficiência e eficácia da actividade pública e o reforço da legitimidade política.

Ainda no seguimento dos objectivos pelos quais as tecnologias podem ser utilizadas, com o *e-government* pressupõe-se que o governo disponibilize serviços aos cidadãos, melhore a interactividade com várias organizações, desenvolva mecanismos que facilitem o acesso do cidadão à informação, assegurando deste modo, a participação efectiva dos cidadãos (Fonseca, 2001; Bilhim, 2002; Unesco, 2005). Como resultado, perspectiva-se uma diminuição da corrupção, maior transparência, crescimento de receitas, e eventual redução de custos.

Dentro deste cenário, poder-se-á enquadrar os objectivos do *e-government*, por um lado, ao nível dos processos e propósitos internos da administração pública; e por outro lado, ao nível do relacionamento entre o governo, administração pública e os cidadãos.

9.2 Tipos de relacionamento

Segundo Bilhim (2002), o *e-government* tem a capacidade de transformar as relações com os cidadãos, as empresas, e até entre a própria administração. Esta ideia de relacionamento do governo com os cidadãos e outros parceiros, no âmbito dos serviços prestados e na posição de interveniente na governação pública, é reforçada através dos seguintes tipos de interacção (Abramson e Means, 2001; Bilhim, 2002; Unesco, 2005; Carapeto e Fonseca, 2009):

- O governo para os cidadãos (*government to citizens – G2C*), representa uma forma de relacionamento centrada na disponibilização de informação e na prestação electrónica de serviços aos cidadãos, promovendo a participação do cidadão na administração e cumprindo deste modo, o objectivo primário do *e-government*;
- O governo para o governo (*government to government – G2G*), compreende as interacções intragovernamentais e entre governos, através da partilha de conhecimento entre os vários serviços, facilitando e melhorando a colaboração institucional e a gestão ao nível interno;

- O governo para as empresas (*government to business – G2B*), implica uma relação entre o Estado e as empresas, melhorando a aquisição de bens e serviços, assim como as regras de contratação pública. É expectável uma melhoria das transacções entre administração e o sector privado;
- O governo para os funcionários (*government to employee – G2E*), é um tipo de interacção que se concretiza através de intranets, instrumentos de gestão de projectos e da rápida actualização de conteúdos, permitindo quando necessário, à reestruturação e organização interna da administração pública.

9.3 Fases de evolução do e-government

No processo de desenvolvimento e consolidação do *e-government*, os governos devem procurar formular uma estratégia apoiada numa abordagem faseada. Esta perspectiva é defendida por Fonseca (2001: 99), em alusão as quatro fases de evolução das organizações, definidas pela *Mckena Group*, à medida que estas se envolvem no negócio electrónico. Nesta óptica, a evolução do *e-government* passa pelas seguintes fases:

- Fase 1 (Início) – é a fase do início da transição para o *e-government*, caracterizada pela presença de informação na *Web* sobre a actividade dos governos e sobre os serviços prestados. As transacções são simples e a complexidade em termos técnicos é limitada;
- Fase 2 (Desenvolvimento) – nesta fase, as funcionalidades e capacidades dos *web sites* dos governos são desenvolvidas, as transacções passam a acarretar um grau maior de complexidade, verificando-se iniciativas de colaboração. Assinala-se que a grande maioria dos governos se encontram nesta fase;
- Fase 3 (Focus no Cidadão) – trata-se de uma fase caracterizada por uma arquitectura técnica complexa, em que os governos desempenham actividades muito centradas no cidadão;
- Fase 4 (Transformação) – esta fase representa o futuro da evolução do *e-government*, em que se perspectivam redefinições das competências do governo; sendo certo que o nível de complexidade associada à infraestrutura é maior.

Um modelo semelhante foi igualmente formulado pelo grupo *Gartner*. Relativamente às fases de maturidade, estas recebem as seguintes designações: (Fase 1) Informação; (Fase 2) Interacção; (Fase 3) Transacção; (Fase 4) Transformação, (Unesco, 2005). Por outro lado, e ainda a este respeito, Abramson e Means (2001: 175-176), sugeriram uma quinta etapa, que segundo eles, representaria de forma mais completa o conjunto de fases anteriormente citadas,

a saber: “Participação”; esta etapa refere-se aos *web sites* governamentais que permitem a votar, registar e submeter comentários electronicamente. Segundo os autores já mencionados, embora esta etapa possa ser vista como pertencente à fase da interacção bidireccional, as acções que a constituem são tão significantes que justificam a presença numa categoria separada.

9.4 Democracia electrónica

No que concerne a relação entre os governos e os cidadãos, as tecnologias de informação e comunicação desempenham ainda um papel decisivo ao permitirem o acesso dos cidadãos à informação, a consulta e ao diálogo entre governos e os cidadãos, assim como a deliberação e a tomada de decisões públicas. Todas estas possibilidades colocadas à disposição dos cidadãos, promovem o alargamento da participação público a um número muito maior de pessoas e grupos, e enquadram-se no processo da chamada democracia electrónica⁵, cuja consequência mais directa é a participação dos cidadãos na tomada de decisão, criando-se um espaço virtual, não hierárquico e sem os tradicionais constrangimentos geográficos (Vedel, 2003, citado por Carapeto e Fonseca, 2009: 260).

Nesta perspectiva, evolução da democracia electrónica coloca do lado dos cidadãos o desafio de se criar competências para responder adequadamente as novas ferramentas tecnológicas; e do lado da administração pública, o desafio de tirar proveito dos *blogs*, *wikis*, vídeos, etc., cada vez mais utilizadas pelos cidadãos. Importa sublinhar que apesar do factor tecnológico assumir tendencialmente uma posição central na análise da democracia electrónica, a problemática da “abertura da administração aos cidadãos”, na sua dimensão de “Acessibilidade”, “Transparência” e “Receptividade”, deve igualmente merecer uma posição de destaque, e permanecer indissociável dessa análise (Carapeto e Fonseca, 2009).

9.5 E-government local

Os Estados-nação e as administrações públicas perderam o seu tradicional monopólio no exercício das funções de governo, em três direcções diferentes: para baixo, para a administração regional e local, para cima, para as instituições globais e supranacionais e para fora, para a sociedade civil, organizações e redes privadas (Moro, 2001, citado por Fonseca, 2003).

É neste contexto de criação de renovados espaços de participação da sociedade civil e simultâneo alargamento do conceito de cidadania que a temática supracitada se desenvolve. Assim, segundo Simões (2011: 346), o *e-government* local consiste na exploração das

⁵ *E-democracy*.

tecnologias de informação no apoio à transformação dos acessos, da qualidade e da prestação dos serviços públicos, promovendo uma nova dinâmica no relacionamento entre municípios e autarquias locais.

Ao governo electrónico estão associadas oportunidades que quando remetidas à administração local devem contribuir para um maior acesso dos cidadãos aos serviços prestados, com maior comodidade, receptividade e eficiência. Por seu turno, o desenvolvimento tecnológico ao nível da administração local, aumenta a proximidade com o cidadão e torna as autarquias mais aptas a lidar com a sua comunidade, respondendo deste modo as expectativas dos cidadãos por um serviço mais eficaz, com qualidade e ao menor custo.

O *e-government* local desempenha um papel fulcral na modernização da administração pública local. Este facto tem sido observado através dos vários canais de interacção – maioritariamente suportados pela Internet – desenvolvidos pelas várias administrações municipais, que permitem a presença *online* e de forma agregada dos serviços prestados aos municípios. A possibilidade de agregar informação e serviços prestados pelas administrações públicas (de acordo com as necessidades dos cidadãos), constitui um dos principais objectivos de modernização com o qual os governos se têm comprometido, e *concretiza-se através da criação de portais de e-government* (Carapeto e Fonseca, 2009).

CAPÍTULO II

10 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DO TEMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA E O *E-GOVERNMENT*: PROPOSTA DE UM PORTAL MUNICIPAL

O processo de democratização da sociedade coloca à Administração Local a responsabilidade pela criação de mecanismos que permitem o aprofundamento da participação dos cidadãos/municípios na tomada de decisões político-administrativas que lhes dizem respeito. Todavia, tendo em conta a complexidade inerente ao processo de mobilização social, parece evidente que a possibilidade de mudança de comportamento dos cidadãos face ao poder político suportada por uma melhoria no funcionamento do aparelho administrativo, não se concretiza por meros apelos à participação política (Torres, 2009).

Partindo deste pressuposto, pretende-se, fundamentalmente, estruturar um projecto que visa aumentar a participação dos municípios, bem como melhorar o seu envolvimento nas acções da administração municipal. É neste contexto que surge a proposta de portal municipal, com a pretensão de potenciar a participação dos municípios, por intermédio da utilização das novas tecnologias, em processos decisórios de concepção e implementação de políticas públicas.

Tendo em conta a natureza e o âmbito de estudo do projecto, a lógica metodológica seguida começa com a construção de um diagnóstico da situação da Administração Municipal visada. Para que tal suceda, o processo de investigação, visando essencialmente a recolha de informação qualitativa, apoiar-se-á num questionário⁶ cuja construção das perguntas procurou-se, simultaneamente, ajustar à realidade organizativa e/ou administrativa do destinatário e a um conjunto de questões sobre o *e-government* local, não raras vezes abordadas pela literatura especializada no assunto.

Posteriormente, serão apresentados alguns casos de boas práticas de *e-government* de nível local, no âmbito da construção de portais, experimentadas por um grupo de Câmaras Municipais Portuguesas.

Por fim, será proposto um modelo de portal que no contexto das Administrações Municipais da República de Angola, constituir-se-á numa inovação na forma de organização e funcionamento municipal, na sua relação com o município.

Posto isto, importa referir que o presente estudo terá como horizonte geográfico a Administração Municipal de Cabinda, e terá como suporte a informação recolhida da outrora

⁶ Anexo A – Inquéritos às administrações municipais.

Administração Municipal da Samba, presentemente designado Distrito Urbano da Samba⁷, situadas nas províncias de Cabinda e Luanda, respectivamente (República de Angola). A opção de proceder a investigação junto a Administração Municipal de Cabinda justifica-se pelo facto da mesma (juntamente com as Administrações do Andulo, Chicala Choloanga, Chitato e Cuito Cuanavale) estar abrangida no programa de desenvolvimento municipal⁸, com foco no reforço de capacidade das administrações municipais e das organizações da sociedade civil no planeamento participativo e implementação de projectos em conjunto. Por outro lado, decidiu-se recorrer à Samba, por estar na capital do País, e por esta razão poder apresentar uma dinâmica de funcionamento, eventualmente relevante para o estudo.

Relativamente ao questionário, elaborado para efeito de recolha de dados sobre a organização e funcionamento da administração municipal, este é composto por vinte e uma questões, abrangendo três tópicos – complexidade organizativa, grau de introdução das tecnologias de informação e da comunicação e, posicionamento face ao governo electrónico – entendidos como relevantes para o objectivo já mencionado. Para cada um dos tópicos, optou-se por elaborar um leque de questões, predominantemente fechadas, onde figuram algumas opções de respostas múltiplas, por forma a limitar a resposta do inquirido ao campo de análise. Contudo, procurou-se conjugar as perguntas fechadas com um número reduzido de questões abertas, no sentido de obter uma resposta construída e escrita pelo inquirido, dando-lhe, deste modo, maior liberdade de resposta.

Assim, com base no tipo de informação que se pretendia obter, procurou-se articular questões que pudessem gerar respostas qualitativas, escolhidas pelo inquirido a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas no questionário; e ainda, um grupo de respostas quantitativas, apresentadas em números pelo inquirido.

Ora, os questionários foram enviados às Administrações Municipais, na perspectiva de serem respondidos por entidades com responsabilidade nas repartições e sectores municipais, sendo que os seus resultados e conclusões, originários da avaliação realizada, serão analisados de forma minuciosa mais adiante.

⁷ A nova divisão política ou administrativa da Província de Luanda, veio modificar os limites geográficos do município de Luanda, conforme descrito em publicação no Diário da República, órgão oficial da República de Angola (Diário da República de 22 de Março de 2012, primeira série, número 56), alterando o Município da Samba para Distrito Urbano da Samba.

⁸ O programa de desenvolvimento municipal está a ser implementado por um consórcio de duas ONGs, sendo a CARE a ONG líder.

11 CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA REPÚBLICA DE ANGOLA E DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CABINDA

A República de Angola tem uma área de 1.246.700 km² e situa-se na costa ocidental da África austral. Conquistou a sua independência a 11 de Novembro de 1975, e segundo estimativas, o número de habitantes em 2010 era de 19.082.000. O país divide-se em 18 províncias e tem como capital a cidade de Luanda. Com uma extensão de 4.837 km, as suas fronteiras terrestres localizam-se a norte da província de Cabinda com Congo Brazzaville, a norte e leste com a República Democrática do Congo (outrora Zaíre), a leste com a Zâmbia e ao sul com a Namíbia.⁹

Com base na lei nº17/10 de 29 de Julho, artigo 8º – que revoga o Decreto-Lei nº 2/07, de 3 de Janeiro¹⁰, para efeitos de Administração Local do Estado, a República de Angola organiza-se, territorialmente, em províncias e estas em municípios, podendo, ainda, estruturar-se em comunas e em entes territoriais equivalentes, nos termos da Constituição e da lei.

Figura 1 – Mapa da República de Angola, indicando as 18 Províncias



Relativamente a organização e funcionamento dos Órgãos de Administração Local do Estado (República de Angola), a lei nº17/10 de 29 de Julho estabelece no seu artigo 3º, nº1 que a organização e o funcionamento da Administração Local do Estado regem-se pelos princípios da desconcentração administrativa, da constitucionalidade e legalidade, da diferenciação, da transferência de recursos, da transitoriedade, da participação, da colegialidade, da probidade administrativa, da simplificação administrativa e da aproximação dos serviços às populações.

⁹ Informação recolhida da agência de notícias oficial do estado angolano, denominada por ANGOP Agência Angola Press.

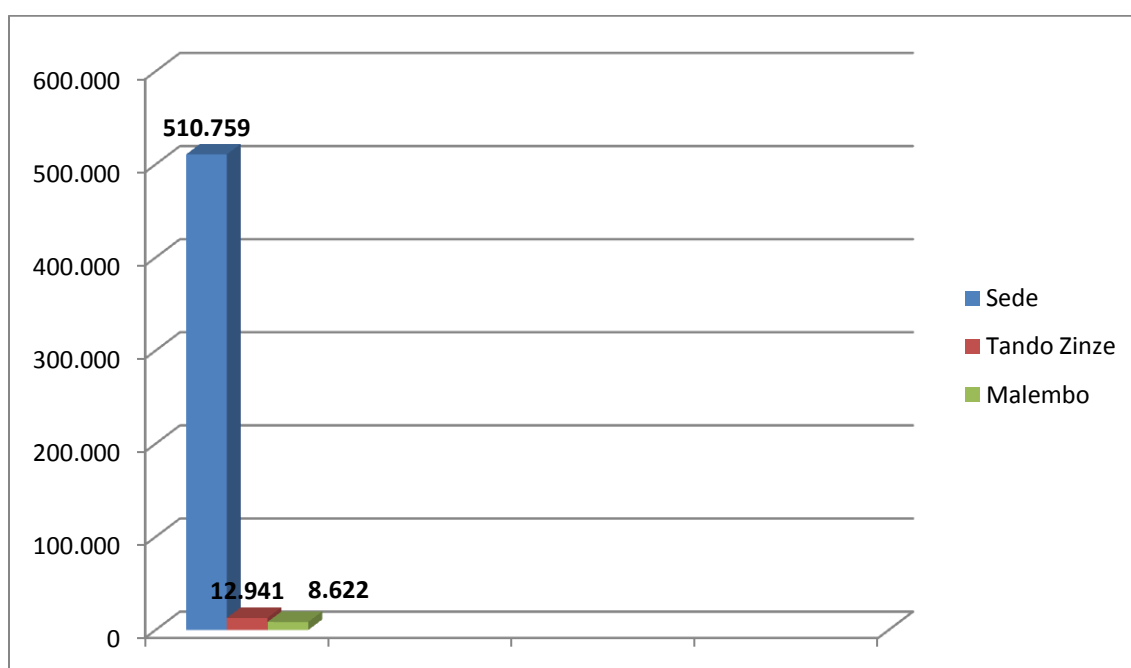
¹⁰ Diário da República, I Série – N° 142.

No artigo imediatamente a seguir, são definidos os princípios supramencionados, dos quais para efeitos do estudo que se pretende desenvolver, e sem descurar da relevância subjacente a cada um dos princípios, importa destacar os seguintes: a diferenciação é o princípio que prevê a sujeição da organização e funcionamento dos órgãos da Administração Local do Estado a modelos diferenciados, de acordo com a especificidade do desenvolvimento político, económico, social, cultural e demográfico das circunscrições territoriais, sem prejuízo da unidade da acção governativa e da boa administração; o princípio da participação determina o envolvimento dos cidadãos, de forma individual ou organizada, na formação das decisões que lhes dizem respeito; a simplificação administrativa enquanto princípio que rege a organização e funcionamento da Administração Local do Estado implica que os órgãos desta tornem fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação administrativa e contribuam para o aumento da eficiência interna dos serviços públicos; por fim, mas não menos importante, é o princípio da aproximação dos serviços às populações, que estabelece a obediência da organização e estruturação dos serviços administrativos desconcentrados a critérios que os tornem acessíveis às populações que a Administração Pública visa servir.

11.1 Caracterização demográfica do município de Cabinda

Dados de 2010, indicam para o município de Cabinda uma estimativa de 532.322 Habitantes, onde 95.9% estão localizados na sede, 2.4% no Tando-Zinze, 1.6 no Malembo, conforme apresentados na figura abaixo e uma densidade populacional de 223,86 km².

Figura 2 – Distribuição da população por comuna



Fonte: Administração Municipal de Cabinda, Perfil do Município de Cabinda (2011)

A avaliar pelos dados expressos, cerca de 95% da população encontra-se concentrada no município sede por diversas razões que podem ser enumeradas tais como:

- ❖ A capacidade de emprego que o município sede oferece.
- ❖ O acesso ao ensino superior que até este momento apenas restringe-se ao município sede, isto a nível provincial.
- ❖ Concentração dos serviços básicos, financeiros e sociais (escolas, hospitais, bancos, notariado, etc).

11.2 Caracterização institucional

A Administração Municipal de Cabinda está dividida em três comunas, nomeadamente, Cabinda, a sede do município, Malembo e Tando-Zinze.

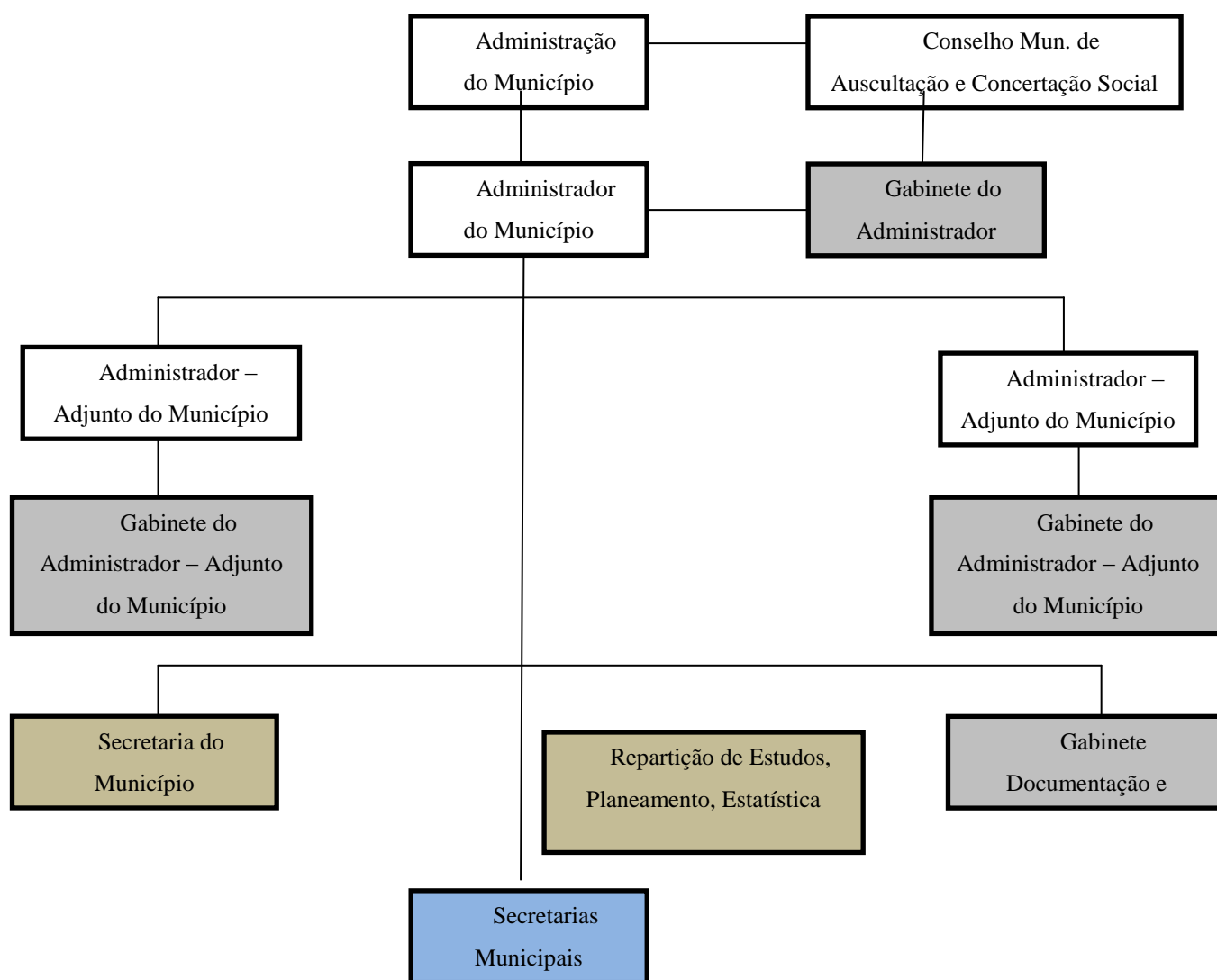
Figura 3 – Mapa da Província de Cabinda



Fonte: Google

A administração municipal é presidida por um administrador municipal, nomeado pelo Governador da Província, e integra dois administradores adjuntos, um para a área social e administrativa e outro para a área técnica e económica.

Figura 4 – Organigrama da Administração Municipal



■ Serv. Apoio Técnico ■ Serv. Apoio Instrumental ■ Serv. Desconcentrados

Fonte: Administração Municipal de Cabinda

11.3 Natureza, Atribuições e Competências da Administração Municipal de Cabinda

A Administração do Município de Cabinda, à luz do seu Estatuto Orgânico¹¹, é o órgão desconcentrado da Administração do Estado na província que visa assegurar a realização das suas funções a nível do município.

No que diz respeito as suas atribuições, esta tem o propósito de promover e orientar o desenvolvimento administrativo e económico-social da circunscrição municipal, garantindo a

¹¹ Publicado em Diário da República, I Série Nº 178, de 23 de Setembro de 2008.

prestação de serviços comunitários locais, com base nas decisões e opções definidas pelo Governo da Província de Cabinda¹².

O Estatuto Orgânico da Administração do Município de Cabinda define para este organismo, as seguintes competências:

1 – No domínio administrativo-institucional:

- a) Administrar o município, defender a lei, garantir o seu desenvolvimento e satisfazer as necessidades das populações respectivas;
- b) Executar e velar pelo cumprimento das deliberações do Conselho do Governo da Província;
- c) Colaborar na implementação de programas e projectos de interesse municipal, em parceria com outras entidades do Governo da Província de Cabinda;
- d) Elaborar e aprovar o plano de desenvolvimento municipal, do orçamento e do plano de actividade anual da Administração do Município;
- e) Elaborar e aprovar os relatórios de execução, respectivamente, do plano de desenvolvimento municipal, do orçamento municipal e do plano de actividade anual da Administração do Município;
- f) Criar e assegurar a orientação, coordenação e acompanhamento dos serviços municipais e das empresas municipais, nos termos da lei;
- g) Assegurar a orientação, o acompanhamento e a monitorização das administrações das comunas e superintender os institutos públicos e empresas públicas de âmbito local com sede no Município de Cabinda;
- h) Assegurar, em coordenação com os órgãos e organismos competentes, a realização do registo eleitoral e demais operações inerentes às eleições presidenciais, legislativas e autárquicas;
- i) Garantir as responsabilidades municipais em matéria de licenciamento e fiscalização, nos termos estabelecidos por lei;
- j) Promover o ordenamento do trânsito nos aglomerados populacionais, incluindo a sinalização e estacionamento de veículos nas ruas e lugares públicos;
- k) Estabelecer a denominação das ruas e praças das localidades, bem como as regras de numeração dos edifícios, nos termos da lei;

¹² Ao abrigo da Lei nº 17/10, de 29 de Julho, da Organização e funcionamento dos Órgãos de Administração Local do Estado – Revoga o Decreto-Lei nº 2/07, de 3 de Janeiro, publicada em Diário da República, I Série, Nº142 de 29 de Julho de 2010, Título II, Cap. I, art.10º, o Governo Provincial é o órgão desconcentrado da Administração Central que visa assegurar a realização das funções do Poder Executivo na Província.

- l) Realizar o recenseamento dos cidadãos com 18 anos de idade, residentes na sua área de jurisdição;
- m) Realizar o registo civil dos cidadãos da respectiva área de jurisdição;
- n) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas superiormente.

2 – No domínio da defesa nacional, da ordem interna e da segurança do Estado, verificam-se, entre outras, as seguintes competências:

- a) Promover a ordem e segurança pública, assegurando a protecção dos cidadãos nacionais e estrangeiros, assim como a propriedade pública e privada;
- b) Aplicar as disposições contidas na legislação sobre as transgressões administrativas;

3 – No domínio do planeamento e finanças, o destaque vai para a:

- a) Elaboração da proposta de orçamento da Administração do Município, remetendo-a ao Governo da Província de Cabinda, com vista à sua integração no orçamento geral do Estado;
- b) Promoção e apoio as empresas e as actividades económicas que fomentem o desenvolvimento económico e social do Município de Cabinda;
- c) Administrar e conservar o património da Administração do Município de Cabinda.

4 – No domínio do comércio, da agricultura e desenvolvimento rural:

- a) Promover o circuito comercial do município, regulamentar e fiscalizar a actividade comercial;
- b) Promover a construção de infra-estruturas comerciais, apoiar as feiras municipais, comércio e assegurar a gestão e manutenção dos mercados municipais;
- c) Fomentar o desenvolvimento da agricultura no município e licenciar as empresas agro-pecuárias e florestais;
- d) Apoiar a actividade agrícola mediante a facilidade do acesso à terra e o asseguramento de infra-estruturas e serviços rurais.

5 – No domínio do urbanismo, do ambiente, das obras públicas, da energia, das águas e dos transportes:

- a) Garantir a execução das tarefas em matéria de ordenamento do território, urbanismo e ambiente;
- b) Elaborar os planos municipais de ordenamento do território e os planos directores dos centros urbanos;
- c) Organizar o cadastro municipal, disponibilizar terrenos para loteamento urbano e promover apoios a projectos habitacionais;

- d) Proteger o ambiente e o património natural, através da educação ambiental das populações;
- e) Assegurar a gestão e manutenção da limpeza e equipamentos sociais do Município de Cabinda;
- f) Assegurar a gestão e manutenção dos cemitérios, praias, zonas balneares, jardins e praças públicas;
- g) Garantir o funcionamento e o abastecimento de energia e água no município;
- h) Assegurar a realização das obras públicas, promovendo a construção de infra-estruturas e de obras de engenharia de interesse municipal;
- i) Assegurar o funcionamento dos transportes públicos urbanos do município;
- j) Promover o desenvolvimento dos transportes públicos urbanos, intermunicipais e intercomunais.

6 – No domínio da saúde, da educação, da cultura e da assistência e reinserção social:

- a) Garantir e controlar a cobertura dos serviços de saúde no município;
- b) Assegurar o funcionamento de estruturas de saúde pública e promover a criação de estabelecimentos de saúde privados;
- c) Garantir o sistema educacional no Município de Cabinda, assegurando o funcionamento do ensino primário e secundário;
- d) Garantir o desenvolvimento de actividades culturais do Município de Cabinda, promovendo a realização das manifestações culturais;
- e) Preservar os edifícios, monumentos e sítios classificados como património histórico nacional e local, situados no território do Município de Cabinda;
- f) Assegurar a assistência e reinserção social das acções sociais do Município de Cabinda, mediante acções sociais de combate à pobreza e acções de reintegração social das populações deslocadas, refugiadas e deficientes físicos.

12 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Decorre da análise documental¹³, que a Administração Municipal de Cabinda enfrenta um conjunto de dificuldades a nível da sua gestão. Esta situação deriva do facto do Município de Cabinda ser considerado, segundo informação veiculada no documento anteriormente

¹³ O documento intitulado “Perfil Municipal de Cabinda” foi elaborado em agosto de 2011, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Municipal, e a primeira edição produzida em 2007; Segundo informações recolhidas do referido documento, o perfil resulta do levantamento de informações detalhadas sobre a estrutura, dinâmica e o funcionamento das instituições públicas municipais, em especial a Administração do Município de Cabinda, com intuito de, entre outros aspectos, ter uma base de dados da situação actual; e, definir estratégias para melhorar a prestação dos serviços de qualidade e de proximidade aos munícipes.

mencionado, como sendo um dos Municípios no País, com maiores dificuldades na gestão dos planos de dimensão municipal. Em parte, devido ao carácter complexo dos problemas inerentes à segurança e ordem pública, ao saneamento básico, à energia e água, urbanização e ambiente, gestão de terras (ordenamento do território), obras públicas, etc.

Como forma de melhorar a gestão e governação, a administração do município de Cabinda, tem recorrido a um conjunto de instrumentos que permitem planificar, executar e produzir relatórios financeiros, através da aplicação informática SIGFE (Sistema Integrado de Gestão Financeira do Estado)¹⁴ e do SIGMA (Sistema Integrado de Gestão Municipal e Autárquica)¹⁵, instalados e monitorizados pela empresa Intersismet, cujo contrato foi denunciado em 2010.

No que diz respeito aos cidadãos, estes têm sido informados através das reuniões regulares do CACS (Conselho Municipal de Auscultação e Concentração Social)¹⁶, encontros com as autoridades tradicionais e religiosas, assim como, por intermédio de fóruns de desenvolvimento municipais que ocorrem ao nível das comunas e municípios.

Não obstante o recurso à documentação disponível para consulta, optou-se – como foi já descrito no enquadramento metodológico – pela aplicação do questionário à Administração Municipal, no qual procurou-se recolher um conjunto de dados que permitissem elaborar/obter o perfil organizativo e funcional da Administração Municipal no seu relacionamento com o Município.

Nesta medida, a resposta a estas questões em consonância com a informação bibliográfica complementar inerente à temática em análise, permite estruturar o seguinte quadro diagnóstico:

- (i) Para o conjunto de questões inseridas na secção designada “complexidade organizativa”, no âmbito da descrição do organismo, verificou-se que as Administrações Municipais disponibilizam aos munícipes informação sobre a estrutura orgânica. Informação esta que é afixada no placar da Administração

¹⁴ Aplicativo permitiu controlar o fluxo financeiro na Administração Municipal, fazer a gestão do pessoal e gerar os respectivos relatórios, facilitando a gestão interna dos referidos serviços.

¹⁵ Aplicativo responsável pelo auxílio na gestão dos recursos financeiros públicos local.

¹⁶ De acordo com a Lei nº 17/10, da organização e do funcionamento dos órgãos de Administração Local do Estado, a estrutura orgânica do Município, compreende diversos órgãos e serviços, entre os quais, um órgão executivo (Administração Municipal), órgão de apoio consultivo (Conselho Municipal de Auscultação e Concertação Social) e vários serviços de apoio técnico, instrumental e, serviços desconcentrados da Administração Municipal.

Municipal e emitida na Rádio Local¹⁷, sem recurso a qualquer plataforma de comunicação on-line;

Uma outra questão incluída no questionário visava determinar se e como, a Administração Municipal divulga informação sobre as suas áreas de actividade e/ou serviços prestados, apresentando-se um conjunto de escolhas possíveis, entre as quais ficou patente que os serviços são efectivamente divulgados por afixação no placar da Administração e emitida na Rádio Local;

Quando questionados se os vários documentos e notícias publicados pela Administração Municipal são posteriormente disponibilizados aos munícipes em forma de arquivos para consulta, e se existe um critério (como por exemplo, a ordem alfabética, serviços, data) para facilitar o processo de consulta, apenas um dos inquiridos respondeu positivamente a existência de um arquivo documental para consulta, ordenado por serviços e localizado no centro de documentação e informação da respectiva administração municipal;

No que concerne ao contacto entre a Administração Municipal e o munícipe, com base na resposta ao questionário, este é estabelecido por intermédio de contacto telefónico, cujo número é divulgado pela Administração Municipal, e ainda, por via de contacto presencial;

É igualmente indicado no questionário que a Administração não tem qualquer publicação da sua autoria, nomeadamente, revista, jornal, artigos, etc. Sendo que para um conjunto de informações específicas, pelo menos num dos questionários, a indicação é que os cidadãos são informados através dos Presidentes de Comissões de moradores e Coordenadores dos bairros;

Relativamente a alguns dos serviços diariamente mais solicitados pelo cidadão/munícipe, para o Município de Cabinda são indicados as emissões de Atestados de Residência, as Licenças de Obras, Serviços de Fiscalização, Saneamento Básico e Energia, Jardinagem e Embelezamento; já para o município da Samba, a par dos atestados e licenças, os serviços mais solicitados são as emissões de Declarações Comerciais, Emissão de Croquis de Localização, Emissão de titularidade do imóvel e Certificados do início de actividade comercial;

¹⁷ Resposta dada por apenas uma das administrações inquiridas.

Todos os serviços mencionados são prestados presencialmente, nas instalações da Administração Municipal, e os pagamentos por parte dos munícipes são feitos por via bancária;

A resposta ao questionário por parte da administração municipal de Cabinda permitiu ainda constatar que do conjunto de entidades que englobam os correios locais, estabelecimentos de ensino e de saúde, transportes públicos, associações culturais e desportivas, comércio local, limpeza urbana e recolha de lixo, a administração disponibiliza apenas informação sobre a entidade responsável pela limpeza urbana e recolha de lixo. Por outro lado, apurou-se que esta situação não parece reflectir a realidade de todas as administrações municipais do país, pois a administração municipal da Samba, a par da informação disponibilizada pela administração de Cabinda, fornece informação acerca do comércio local, estabelecimentos de ensino e de saúde;

Uma última questão inserida nesta secção, prende-se com o horário de atendimento ao público dos serviços da Administração Municipal, pelo que foi indicado o horário de 2^a à 6^afeira, das 8:00 às 15:00, excepto à 6^af cujo horário de encerramento é às 12h.

- (ii) Quanto ao grau de introdução das tecnologias de informação e da comunicação, foi indicado a existência de 87 computadores na Administração Municipal de Cabinda para um universo de 360 funcionários da administração (na Samba, foram indicados 35 computadores para um total de 149 funcionários da administração municipal);

No sentido de perceber quais os serviços internos da administração municipal de Cabinda que estão informatizados, assim como os serviços prestados aos cidadãos que têm suporte informático, foi dado a conhecer que apenas a contabilidade, a emissão de atestados, certidões e licenças de obra estão informatizados (desde 2007); ficando de fora alguns serviços como o atendimento, a gestão de património e inventário, a gestão de tesouraria, a gestão de correspondência e a gestão de cemitérios. Esta realidade é diferente da administração municipal da Samba;

Sabe-se que a apesar da administração municipal de Cabinda ter acesso à internet, esta não disponibiliza pontos de acesso aos munícipes, nem tem qualquer web site na internet.

- (iii) A análise às respostas obtidas na secção relativa ao posicionamento face ao governo electrónico local, permitiu constatar que embora a temática em questão seja reconhecida como importante, não é da competência da Administração Municipal adoptar tais práticas. Contudo, segundo o inquirido, para efeitos de melhoria na prestação de serviços ao cidadão, a Administração tem um gabinete para recepção de sugestões/reclamações dos cidadãos.

Posto isto, com base na informação documentada, e no diagnóstico traçado, o qual evidenciou o quadro geral da organização administrativa, o nível de penetração das tecnologias de informação e da comunicação, bem como o actual posicionamento da administração face ao governo electrónico, é possível depreender as seguintes potencialidades, problemas e constrangimentos a ter em consideração na definição das principais áreas de intervenção do projecto.

12.1 Potencialidades

As potencialidades identificadas em relação a Administração Municipal e ao Município de um modo geral são:

- Existência de legislações diversas e específicas ao processo de governação local;
- Existência de instituições de ensino superior (públicas e privadas);
- Fortes sinais da Administração Municipal em fomentar uma gestão participativa do Município;
- Existência de um Centro de Documentação e Informação;
- A Administração Municipal tem acesso à internet.

12.2 Problemas

A informação recolhida permite a que se assinalem aos seguintes dilemas:

- Fraca deontologia profissional em algumas instituições;
- Fraca cultura de educação ambiental;
- Fraca cultura e prática de turismo.

12.3 Constrangimentos

Os constrangimentos traduzem-se em:

- Limitados canais de divulgação de informação relacionada com os serviços prestados pela Administração Municipal;
- Os meios de comunicação com os munícipes são limitados;
- Ausência de publicações por parte da Administração Municipal;
- Insuficientes instrumentos de prestação de contas públicas (pouca transparência);
- Ausência de Web Site na internet;

- Fraco grau de introdução das tecnologias de informação e da comunicação na Administração Municipal (A maior parte dos serviços não estão informatizados).

13 ESTUDO COMPARATIVO DAS MELHORES PRÁTICAS DE *E-GOVERNMENT* NO ÂMBITO DA CONSTRUÇÃO DE PORTAIS, NA VERTENTE QUALITATIVA E DE MATURIDADE: EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

A evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação tem aumentado a necessidade de adaptação dos serviços administrativos a essa nova conjuntura. Deste modo, os governos começaram a adoptar o conjunto de práticas denominadas por *e-government* no sentido de otimizar o desempenho das administrações públicas. Assim, para o presente trabalho de projecto, as práticas de *e-government* são indubitavelmente uma questão central.

No âmbito do trabalho de projecto “Administração Pública Local da República de Angola e o *E-government*: Proposta de um Portal Municipal”, considerou-se relevante elaborar um breve estudo de identificação das boas práticas de *e-government* local, relativamente à construção de web sites para a Administração Local do Estado, de forma a constituir um quadro resumo da experiência a nível das câmaras municipais portuguesas nesta matéria.

O que se pretende efectivamente, é efectuar o levantamento de um conjunto de práticas consideradas boas, na vertente qualitativa e de maturidade, em termos de construção de web sites para a administração local do Estado. Para que tal suceda, proceder-se-á a consulta on-line de web sites de várias câmaras municipais no sentido de observar e recolher práticas comumente partilhadas por todas elas.

Importa sublinhar que entre as boas práticas a observar, prestar-se-á especial atenção as práticas de *e-government* local cujo campo de aplicação se equipara às áreas municipais identificadas no diagnóstico como estando na origem das dificuldades na gestão dos planos que o município de Cabinda enfrenta, devido ao carácter complexo dos seus problemas; são assim o caso da área da segurança e ordem pública, saneamento básico, energia e água, urbanização e ambiente, gestão de terras (ordenamento do território) e obras públicas.

Optou-se por definir uma amostra de cinco câmaras municipais, três das quais (Pombal, Almada e Águeda) seleccionadas por terem assumido posições de destaque nos prémios e-municípios 2009¹⁸; por seu turno, seleccionou-se a câmara municipal de Lisboa e Porto, por representarem duas das maiores cidades de Portugal, com a mesma designação, e porque têm

¹⁸ O prémio e-município 2009, promovido pela Direcção Geral da Administração Local, visa reconhecer e premiar os municípios portugueses que prestam melhores serviços on-line aos cidadãos. Foram avaliados 10 serviços on-line prestados pelos 308 municípios portugueses, nas vertentes de acesso e navegação, personalização, disponibilidade e sofisticação.

consolidado inúmeras medidas no âmbito do *e-government* local, conforme indicam os dados descritos no relatório do Simplex Autárquico 2010/2011¹⁹.

Relativamente a estratégia de pesquisa de boas práticas, os passos observados para a sua concretização são os seguintes:

- (i) Primeiramente, fazendo uso das várias recomendações constantes do documento denominado “guia de boas práticas na construção de web sites da Administração directa e indirecta do estado”²⁰, começou-se por definir um conjunto de indicadores entendidos como sendo de análise qualitativa e da maturidade da presença na internet dos organismos da administração directa e indirecta do Estado. Neste sentido, no domínio qualitativo, foram tidos em conta quatro grupos, entre os quais, “o conteúdo”, pois partindo do pressuposto de que é função fundamental de qualquer web site divulgar informação para que esta possa ser acedida externamente pelas diferentes comunidades de utilizadores, é desejável assegurar um “conjunto mínimo de informação” presente no web site, a “actualização de conteúdos e como estes devem ser apresentados”. Questões como o “arquivo documental”, questões de índole legal e de direitos autorais sobre a utilização da informação pelos visitantes, ligações a outros web sites, assim como “a utilização de software” que permitem o acesso a determinados conteúdos, estão igualmente abrangidas no leque de recomendações relacionadas com o “conteúdo”; “a acessibilidade” do web site, definido no contexto do guia de boas práticas como “a capacidade de encontrar o web site no universo WWW, normalmente a página de acolhimento no web site, ou homepage”, não foi descurada para efeito da presente análise, uma vez que esta representa uma facilidade relevante para qualquer cidadão, pois permite-lhe “encontrar rapidamente o edifício digital do organismo ou serviço da Administração Directa e Indirecta do Estado que procura”, sendo certo que o mesmo só é possível com o “o registo do web site em vários directórios e motores de pesquisa, nacionais e internacionais”, a “promoção do endereço através da sua inclusão noutros web sites, e a inclusão do endereço em todas as

¹⁹ O Programa Simplex Autárquico, cuja gestão global é da competência da Agência para a Modernização Administrativa, I.P., surge da “necessidade de se criar um quadro institucional para discutir a coordenação das iniciativas a nível central e local, e definir uma metodologia para criar incentivos dirigidos aos municípios de forma que estes possam lançar iniciativas de simplificação. O programa incorpora a integração da simplificação e da administração electrónica, representando um compromisso de melhoria do atendimento aos municípios e de organização interna de processos e serviços”.

²⁰ Este guia, que resulta da colaboração do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho com a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), segundo os promotores, foi concebido no sentido de contribuir para o desenvolvimento de práticas de *e-government* em Portugal.

publicações ou material promocional do organismo”. Neste domínio é analisada também a temática de “compatibilidade de browsers”, na medida em que este pode significar um obstáculo para o visitante que pretenda aceder à página principal do web site; um outro grupo de recomendações aqui expresso sob a designação de “navegabilidade” devem ser observadas, e tem a ver com as características de um web site que permitem a qualquer indivíduo que o acesse se movimentar com facilidade e localize o conjunto de informação e serviços pretendidos. Esta recomendação tem a finalidade de orientar (por intermédio de ligações na primeira página, como por exemplo, mapa do web site, e barras de navegação para todas as páginas, nas quais estão contempladas as ligações para informação ou serviços básicos presentes no web site) o visitante para os diferentes conteúdos. Por outro lado, no âmbito da maturidade, foi analisada a possibilidade dos serviços on-line terem disponíveis declarações/formulários on-line para download, fichas para preenchimento e entrega on-line, possibilidade de efectuarem-se sugestões e reclamações on-line, pagamentos on-line, respostas aos e-mails recebidos, newsletter, fórum, chat on-line e outras facilidades on-line, e-mail, telefone, fax, chat on-line com a help-desk destinados a apoiar os utilizadores.

Assinala-se pois que para cada conjunto de recomendações, no âmbito do “Conteúdo”, “Acessibilidade” e “Navegabilidade”, e seus respectivos indicadores descritos no quadro, procedeu-se à recolha de informação por observação on-line do web site das cinco Câmaras Municipais previamente referenciadas. Deste modo, foi possível registar diversas de práticas de *e-government* partilhadas pelas Câmaras alvo do estudo, conforme mostram os dados do quadro resumo.

Quadro 1 – Resumo²¹ do Estudo Comparativo das Práticas de *E-Government* nas Câmaras Municipais

Vertente qualitativa (Critério)	Indicadores	Câmara Municipal de Águeda	Câmara Municipal de Almada	Câmara Municipal de Lisboa	Câmara Municipal de Pombal	Câmara Municipal do Porto
Conteúdo	I1 – Informação mínima publicada no web site	✓	✓	✓	✓	✓
	I2 - Actualização da informação	✓	✓	✓	✓	✓
	I3 – Apresentação da informação	✓	✓	✓	✓	✓
	I4 – Arquivo documental	✓	✓	✓	✓	✓
	I5 – Questões legais e direitos de autor	✓	✓	✓	✓	✓
	I6 – Ligações a outros web sites	✓	✓	✓	✓	✓
	I7 – Software adicional	?	✓	✓	✓	✓
Acessibilidade	I8 – Registo do web site em motores de pesquisa	✓	✓	✓	✓	✓
	I9 – Links em outros web sites	✓	✓	✓	✓	✓
	I10 – Compatibilidade de browsers	✓	✓	✓	✓	✓
	I11 – Promoção do web site noutros suportes	✓	?	✓	?	?
Navegabilidade	I12 – Ligações na primeira página	✓	✓	✓	✓	✓
	I13 – Barras de navegação	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria, a partir dos critérios e indicadores de avaliação qualitativa e da maturidade da presença na internet dos Organismos da Administração Directa e Indirecta do Estado.

Legenda:

I1 – indicador 1; I2 – indicador 2;.....I21 – indicador 21.

Prática identificada - ✓; Prática não localizada - ?.

²¹ Os critérios e indicadores expressos no quadro, constam nas grelhas de avaliação qualitativa e da maturidade da presença na internet dos Organismos da Administração Directa e Indirecta do Estado, elaboradas no âmbito da colaboração do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho com a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), na qual resultou, posteriormente, na produção das recomendações presentes no guia de boas práticas na construção de web sites da Administração Directa e Indirecta do Estado.

Com base na análise realizada em torno da “informação mínima publicada no web site”²², foi possível constatar que todas as Câmaras adoptam diversas práticas recomendadas neste domínio. A identificação do organismo que tutela o web site, nomeadamente a descrição das actividades e serviços prestados, a publicação do organograma do organismo, a lista de contactos, a agenda de eventos programados, os relatórios e contas, formulários para download, política de privacidade, assim como as perguntas mais frequentes (Frequently Asked Questions - FAQ), constituem exemplos prezáveis de informação mínima; o facto de 49 no quadro qualquer uma das Câmaras Municipais observadas dispor desse conjunto mínimo de conteúdos, assegura, uma presença na internet revestida de potencial utilidade para os destinatários dos web sites.

A observação on-line dos web sites dos organismos em estudo, permitiu igualmente, atestar a conformidade da informação apresentada nos respectivos web sites com as diversas recomendações consideradas pertinentes neste domínio, tais como, a indicação do tamanho dos ficheiros disponíveis para download²³ (permitindo uma melhor avaliação do quantidade de informação a transferir) e a apresentação de versões (parciais ou globais) do web site em línguas estrangeiras; como consequência, garante-se ao cidadão, enquanto utilizador do web site, o acesso e a correcta interpretação da informação publicada.

Ainda no quadro do conjunto de recomendações expresso sob a designação de “Conteúdos”, os exemplos identificados nos web sites, confirmam a transferência de informação para o arquivo documental, a disponibilização de informação relacionada com questões legais e direitos de autor, assim como a referência (preferencialmente através de links) nos web sites de informações relevantes presente noutros web sites, como sendo práticas amplamente partilhadas pelas Câmaras Municipais já referenciadas.

Os exemplos de boas práticas no âmbito da “acessibilidade” e “navegabilidade” foram também comprovados. Para o primeiro critério, foi realizada uma pesquisa²⁴ utilizando a designação dos diferentes organismos individualmente, isto é, “Câmara Municipal de Águeda, Almada, Lisboa, Pombal, Porto”, com o intuito de verificar se os respectivos web sites e conteúdos estão registados em motores de busca, pois este registo é bastante importante, na medida em que facilita o acesso à homepage do web site, tornando mais rápida a busca pela

²² Ver anexo B – indicador I1 Informação mínima publicada no web site. O exemplo afecto à Câmara Municipal de Almada, ilustra o organograma da Câmara Municipal, bem como um volume de conteúdos considerável.

²³ O anexo B – I3 Apresentação da informação, ilustra um exemplo de boa prática neste âmbito. Na referida imagem do web site da Câmara Municipal de Lisboa, pode ver-se a indicação do tamanho do ficheiro disponível para download.

²⁴ A pesquisa realizou-se no portal AEIOU – www.aeiou.pt.

informação pretendida. A “acessibilidade” recomendada, pode melhorar ainda mais se os gestores dos web sites procurarem promover os respectivos endereços/links em outros web sites (complementares) e suportes (exemplo, indicação do endereço em publicações da câmara), assim como, pela realização de testes periódicos de “compatibilidade de browsers”²⁵. No que tange à “navegabilidade”, tendo sido identificados os indicadores recomendados, em todas as câmaras municipais, conforme se verifica no quadro acima, poder-se-á dizer até certo ponto que os utilizadores do portal “têm a tarefa mais facilitada” visto que ao acederem o web site, podem movimentar-se com facilidade e localizar a informação pretendida.

Se por um lado tem-se a vertente qualitativa cujo destaque recai sobre questões ligadas a estrutura do web site, ao conteúdo disponibilizado, a capacidade de acesso, movimentação e localização fácil, por parte dos utilizadores, na vertente da maturidade, a interacção entre o organismo e o cidadão assume posição central, e complementar à necessidade de se aprimorar a qualidade dos web sites. Nesta óptica, pretende-se verificar os mecanismos ou serviços de interacção que podem ser disponibilizados num web site, pois se frequentemente recorrem-se a meios de comunicação tradicionais, como o telefone, o correio postal ou a comunicação presencial, no quadro dos portais web, faz-se uma transição para mecanismos electrónicos, como o correio electrónico ou videoconferência. O resultado é um web site mais interactivo e desenvolvido.

²⁵ A “compatibilidade de browsers” permite que os serviços e conteúdos dos web sites possam ser acedidos por uma comunidade maior de utilizadores. Para efeitos do estudo, foram realizados testes sobre as páginas das cinco câmaras municipais em dois browsers, mais concretamente no Google Chrome e Internet Explorer; no anexo B – I10, pode ver-se, a título de exemplo, a Câmara Municipal de Pombal.

Quadro 2 – Maturidade: (serviços on-line)

Maturidade (Critério)	Indicadores	Câmara Municipal de Águeda	Câmara Municipal de Almada	Câmara Municipal de Lisboa	Câmara Municipal de Pombal	Câmara Municipal do Porto
Serviços on-line	I14 - Declarações/formulários on-line para download	✓	✓	✓	✓	✓
	I15 - Preenchimento e entrega on-line	✓	✓	✓	✓	✓
	I16 - Sugestões e reclamações on-line	?	✓	✓	✓	✓
	I17 - Pagamentos on-line	✓	?	?	✓	✓
	I18 - Segurança nos pagamentos on-line	?	?	?	✓	?
	I19 - Respostas aos e-mails recebidos	?	?	✓	✓	✓
	I20 - newsletter, fórum, chat on-line que promovam a criação de comunidades	?	✓	?	✓	✓
	I21 - e-mail, telefone, fax, chat on-line com a help-desk de apoio aos utilizadores	?	?	✓	✓	✓

No que concerne ao critério de maturidade associado aos serviços on-line, a recolha de informação por observação on-line dos web sites dos organismos, permitiu identificar a maioria dos indicadores que consubstanciam as boas práticas de *e-government*. Ainda que em determinadas câmaras municipais algumas práticas não tivessem sido localizadas, pela quantidade de indicadores localizados²⁶, pode-se concluir que os web sites em questão apresentam-se com um grau considerável de interactividade, que se traduz num nível significativo de desenvolvimento dos mesmos.

Ora, ainda que o estudo não tivesse sido tão exaustivo, por não ser este o objecto principal do trabalho de projecto, os exemplos verificados parecem evidenciar uma convergência na adopção de boas práticas de *e-government* entre as câmaras municipais analisadas.

²⁶ Ver, a título de exemplo, o anexo B – I14 Formulários on-line para download e I16 Sugestões e reclamações on-line, associados a Câmara Municipal de Águeda e Porto, respectivamente.

CAPÍTULO III

14 MODELO DO PROJECTO

O presente modelo de Portal está estruturado numa perspectiva centralizada na relação Administração Municipal – Cidadão, com vista a aproximar ambos. Questões como a melhoria dos processos administrativos de governação, o reforço da cidadania e a inclusão social estão igualmente no centro das preocupações inerentes a modelação deste portal web. Assim, a concretização do projecto resulta não só dos dados obtidos no estudo de constatação de boas práticas de *e-government* nas Câmaras Municipais Portuguesas, como também do levantamento de um conjunto de elementos que permitiram compreender o perfil organizativo e funcional da Administração Municipal de Cabinda – no seu relacionamento com o munícipe – e proceder a caracterização demográfica e social do município, de modo a que o portal esteja adaptado às necessidades específicas da região, dando uma resposta positiva a máxima subjacente ao sucesso das medidas de *e-government*, que adverte para a necessidade de se aplicarem soluções diferenciadas para zonas geográficas com características distintas.

Para que se possa chegar ao ponto em que se apresentará o modelo de portal municipal, começar-se-á por especificar um conjunto de pressupostos fundamentais à efectivação do objectivo. Assim, o portal que aqui é proposto, tem na sua base um modelo estrutural constituído pelos actores que interagem com o portal, que são definidos de forma genérica como sendo a entidade aderente, responsável pela disponibilização de determinada categoria de serviços e o utilizador desses serviços; faz ainda parte da estrutura do modelo à caracterização dos serviços e da infra-estrutura tecnológica, pelo que é expectável que toda esta informação nos conduza à modelagem do portal.

O esquema seguinte representa o figurino geral dos actores do portal, e nele estão identificados alguns potenciais utilizadores e entidades aderentes do modelo proposto, que melhor se enquadram no tecido social e económico local vigente. Entre as entidades aderentes apresentadas, constam algumas seleccionadas pelos inquiridos aquando da resposta à questão nº 9 do questionário, que passo a citar: “A Administração Municipal disponibiliza informação acerca de outras entidades?”.

Quadro 3 – Actores do Portal

Entidades Aderentes	Portal Municipal	Utilizadores
Administração Municipal de Cabinda		Utilizador comum do portal
Administrações Comunais: Sede, Malembo e Tando-Zinze		Empresário
Autoridades tradicionais		Estudante / Responsável de educação
Empresas municipais		Utilizador de transporte
Estabelecimentos de Saúde		Agricultor
Estabelecimentos de Ensino		Pescador/caçador
Igrejas		Técnico de Saúde
Polícia		Visitante
Bombeiros		Agente de actividades Turísticas
Transporte público		Doente
Correios e telecomunicações		Promotor de actividades culturais
Hotéis, Agência de viagens e Turismo		Regedor
Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica (INAMET)		Secretário do regedor
Organizações Não-governamentais (ONG)		Soba

Fonte: Elaboração própria

14.1 Requisitos dos potenciais utilizadores do portal municipal

Os requisitos representam um conjunto de funcionalidades entendidas como importantes do ponto de vista dos utilizadores. Estes são o reflexo da análise feita às expectativas e necessidades dos utilizadores afectos ao Município, e permitem identificar grande parte dos serviços e informação a disponibilizar no Portal web (Lopes et al., 2004). Assim, da análise promovida junto aos diversos actores e respectivas necessidades, aquando da identificação de cada um dos utilizadores, anteriormente mencionados, foi possível obter um conjunto de requisitos que serão apresentados de seguida.

14.2 Utilizadores

É imprescindível a construção de um modelo orientado para as expectativas dos utilizadores. Nesta medida, o conhecimento e a apresentação de informação e serviços electrónicos a serem colocados à disposição do cidadão representam uma proposta de valor acrescentado; Assim, a

identificação dos potenciais utilizadores do Portal deve ser acompanhada por um conjunto de requisitos que vão ao encontro das suas necessidades específicas, a saber:

- ❖ Contemplado na Proposta de Portal Municipal como potencial utilizador, está naturalmente o “utilizador comum do portal”, para quem será disponibilizado um campo para apresentação de reclamações, sugestões e comentários sobre a administração municipal no geral e o portal. Tendo em conta os limitados canais de comunicação disponibilizados pela administração municipal (essencialmente, rádio local e telefone), integrado ao portal, estará um serviço de e-mail, serviço de sms, colocação de ligações úteis, mapa do web site, contactos das repartições da administração municipal, assim como informação sobre o tempo.
- ❖ Os “Empresários” enquanto utilizadores do Portal poderão obter informação, apoio e acompanhamento à candidatura de concursos públicos para prestação de determinados serviços de âmbito municipal, como por exemplo parcerias público-privadas para fornecimento de serviços de saneamento básico²⁷ como a recolha de lixo, consulta de directório de empresas, informação sobre feiras, pedidos de declaração para a actividade comercial, registos e licenças, publicidade, obtenção de dados para pagamentos de serviços.
- ❖ Ao utilizador “Estudante ou responsável de educação”, pretende-se através do Portal municipal disponibilizar legislação sobre o sistema educativo, informação sobre apoios financeiros (programas de bolsas de estudo), informação sobre a localização e horários de bibliotecas, espaços para a consulta de directórios de instituições de ensino público e privado.
- ❖ O “Utilizador de transportes” terá a possibilidade de pesquisar informação sobre o funcionamento, horários, contactos e localização de aeroportos, de agências de viagens, autocarros, táxis, etc.
- ❖ Ao “Agricultor” apresentar-se-á informação sobre a actividade agrícola ao nível das diferentes comunas do município, informação sobre programas de apoio à actividade

²⁷ Importa sublinhar a este respeito, que a Repartição de Estudos, Planeamento e Estatística (REPE) da Administração Municipal de Cabinda em conjunto com a Secretaria para o Desenvolvimento Económico (SDE), tem estado a trabalhar, segundo informação constante no perfil do município de Cabinda, 2011: 25, com o sector privado na identificação dos constrangimentos e resolução dos problemas, com o objectivo único de facilitar e incrementar o desenvolvimento do sector, promovendo entre outros, o apoio de parcerias público-privadas e o engajamento do sector privado no processo de criação de políticas.

agrícola, informação meteorológica e informação sobre as cooperativas agrícolas e associações de camponeses existentes no município²⁸.

- ❖ O “Pescador ou Caçador” poderá consultar informação sobre locais de pesca e caça no município, informação sobre a documentação necessária para a pesca e caça, assim como para o licenciamento das armas²⁹.
- ❖ O “Técnico de saúde” apresenta-se igualmente como potencial utilizador do Portal Municipal, este pode recorrer ao Portal por forma a obter algum tipo de legislação disponibilizada pela secretaria municipal da saúde, informações sobre notícias de saúde, formação médica, eventos na área da saúde, pesquisa, visualização, download ou compra de publicações na área da saúde, etc.
- ❖ O utilizador “Visitante” poderá consultar informação sobre a história do município, os principais monumentos históricos, consulta do mapa da região, informação sobre transportes, informação sobre museus, informação sobre a gastronomia regional, informação sobre locais de lazer, pesquisa de eventos municipais.
- ❖ O “Agente de actividades turísticas” enquanto potencial utilizador do portal, terá ao seu dispor informação geral sobre o turismo no município, consulta do mapa da região, informação e apoio a programas e incentivos públicos na área do turismo, poderá publicar informação sobre eventos turísticos, informar sobre instalações comerciais.
- ❖ Um munícipe que esteja “doente” é também um potencial utilizador do Portal pois poderá obter informação de farmácias, informação de hospitais, centros de saúde e respectivos horários de funcionamento.
- ❖ As demonstrações culturais/tradicionais são frequentes no município de Cabinda, sendo um meio de divulgação das raízes dos cabindenses. As exposições dos “Bakamas”³⁰ representam uma das expressões culturais mais notáveis, estes brindam em diversas ocasiões, recepções calorosas a certas individualidades protocolares que visitam o município. Assim, “o promotor de actividades culturais” é um potencial utilizador do portal, na medida em que pode publicar informação referente a eventos

²⁸ Até ao final da campanha agrícola de 2010 estavam registadas, segundo informações do perfil municipal, 16 cooperativas agrícolas e 42 associações de camponeses.

²⁹ Sublinha-se que caça é uma actividade praticada em quase todo o município (perfil municipal, 2011: 76).

³⁰ Os Bakamas são grupos culturais com seitas próprias, localizadas na província de Cabinda, e caracterizam-se por total sigilo acerca dos que estão por trás das máscaras e por seus rituais sobrenaturais.

de cariz cultural, informação sobre vendas de bilhetes e locais de espectáculos, receber informação sobre incentivos, etc.

- ❖ O “Regedor, o Secretário do regedor e o Soba”, compõem as designadas autoridades tradicionais, não só em Cabinda, como em todo o território nacional. O papel que desempenham junto das comunidades locais, participando na recolhe de dados solicitados pela administração do município, na sensibilização da população relativamente a algumas campanhas de vacinação como por exemplo, a pólio e a raiva, faz com que estes sejam potenciais utilizadores do portal municipal (podendo disponibilizar informação sobre agendas e terrenos disponíveis nas suas localidades).

Os requisitos descritos, representam uma determinada função ou característica tida como importante para cada um dos utilizadores. Os mesmos não estão aqui referenciados de forma exaustiva, dado que a própria especificação destes, deve ser considerada como sendo um processo inacabado, e portanto, susceptível de evolução; este resulta não só da análise dos utilizadores, como também das respectivas necessidades. Assim, os requisitos funcionais, no decorrer do tempo, devem ser ajustados às necessidades que os utilizadores vão tendo do Portal web.

14.3 Entidades aderentes

As entidades aderentes identificadas, pela natureza da informação e serviços que fornecem, têm um grande potencial para integrar no Portal Municipal, podendo deste modo, contribuir para o desenvolvimento e manutenção deste.

Entre as entidades mencionadas, a Administração Municipal de Cabinda, assume uma posição de destaque³¹, por ser o organismo que à luz do seu estatuto orgânico³² assegura a realização de funções a nível do município, prestando os mais diversos serviços comunitários locais, no domínio administrativo-institucional, no domínio da defesa nacional, da ordem interna e da segurança do Estado, no domínio do planeamento e finanças, assim como no domínio do comércio, da agricultura e desenvolvimento rural. Estas atribuições, em consonância com as actuais exigências por parte dos munícipes, acarretam uma responsabilidade e complexidade ímpar, o que torna prioritário a aposta na prestação de serviços municipais por via electrónica. As demais entidades aderentes, de uma forma geral, poderão fornecer os seus contactos, e serviços predominantemente informativos acerca das suas áreas de actividade com influência na vida do munícipe.

³¹ O Portal estará sob tutela da Administração Municipal de Cabinda.

³² Publicado em Diário da República, I Série N° 178, de 23 de Setembro de 2008.

Posto isto, tendo em linha de consideração a informação abordada no capítulo anterior, e à luz das boas práticas identificadas na consulta on-line de cada um dos sites na internet das câmaras municipais, chegou-se a um conjunto de entendimentos a respeito das áreas de intervenção que nortearão a estruturação do projecto, que seguidamente serão descritos.

14.4 Áreas de Intervenção

- ❖ Energia e Água
- ❖ Ordenamento do território (gestão de terras)
- ❖ Obras públicas
- ❖ Segurança e ordem pública
- ❖ Saneamento básico
- ❖ Urbanização e Ambiente

Recorde-se que as áreas de intervenção, anteriormente mencionadas, foram identificadas como estando na origem das dificuldades inerentes à gestão dos planos municipais, o que segundo informação recolhida no “Perfil Municipal de Cabinda”, se deve a complexidade dos problemas nos sectores apontadas. Por esta razão, e com base na informação observada nos questionários, afigura-se relevante considerar como prioritárias as áreas assinaladas, cujos serviços que as compõem poderão ser projectados para a etapa inicial de desenvolvimento do portal.

Para melhor elucidar a forma como os respectivos serviços serão disponibilizados on-line, o processo de especificação dos mesmos será simplificado, desta forma as áreas de intervenção assinaladas como prioritárias, passarão a integrar o grupo temático de serviços, designado por “serviços da administração municipal”.

14.5 Estratégia de presença on-line, infra-estrutura tecnológica e arquitectura de desenvolvimento do portal

Seguindo o processo preconizado a nível internacional, pretende-se uma evolução faseada dos serviços de *e-government*, por se tratar de um processo de transformação que carece de adaptações em função da capacidade de resposta das entidades e dos funcionários da administração municipal a quem cabe a responsabilidade de prestar os serviços.

Portanto, em termos genéricos, numa primeira fase, os serviços electrónicos serão essencialmente informativos e de interacção num sentido. No estágio de informação, o serviço resumir-se-á fundamentalmente pela colocação de informação on-line, nomeadamente, a disponibilização de informação especializada, informação sobre os serviços disponíveis e informação genérica. Por outro lado, e já numa segunda fase de evolução do portal, pretende-se que haja uma interacção relacional (Lopes, et al. 2004), isto é, num sentido, entre os

utilizadores e o Portal³³. Esperando-se que este tenha capacidade para suportar o envio de comentários e sugestões, contacto com algumas entidades, utilização generalizada do e-mail como forma de comunicação, e ainda a possibilidade de se poder fazer download de formulários, publicações, legislações, etc.

Importa salientar que embora os portais possam evoluir para outros estágios como por exemplo, o de interacção nos dois sentidos e transacções on-line completas, pela natureza das soluções tecnológicas exigidas, optou-se por desenvolver um projecto que contemple, inicialmente, apenas os dois primeiros estágios de evolução. Sendo certo que o portal web é um projecto em contínua evolução e por isso deverá estar estruturado numa perspectiva de crescimento flexível.

Ainda que a nível da administração municipal de Cabinda não se verifique uma introdução significativa de tecnologias de informação e comunicação³⁴, como ferramenta de prestação de serviços ou mera divulgação de informação da administração local do estado, há todo um conjunto de iniciativas tecnológicas e legislativa no quadro do Governo central da República de Angola e do Governo provincial de Cabinda, cuja relevância é pertinente destacar.

Do lado do Governo central, o destaque vai para o plano de acção para a Sociedade da Informação, o plano de acção para a Governação Electrónica, a Criação e implementação do portal do governo, o portal do cidadão; ao nível do governo provincial, sublinha-se apenas a existência do web site do governo provincial. Quanto à tecnologia móvel, nos últimos anos tem-se verificado grande expansão da cobertura de rede móvel.

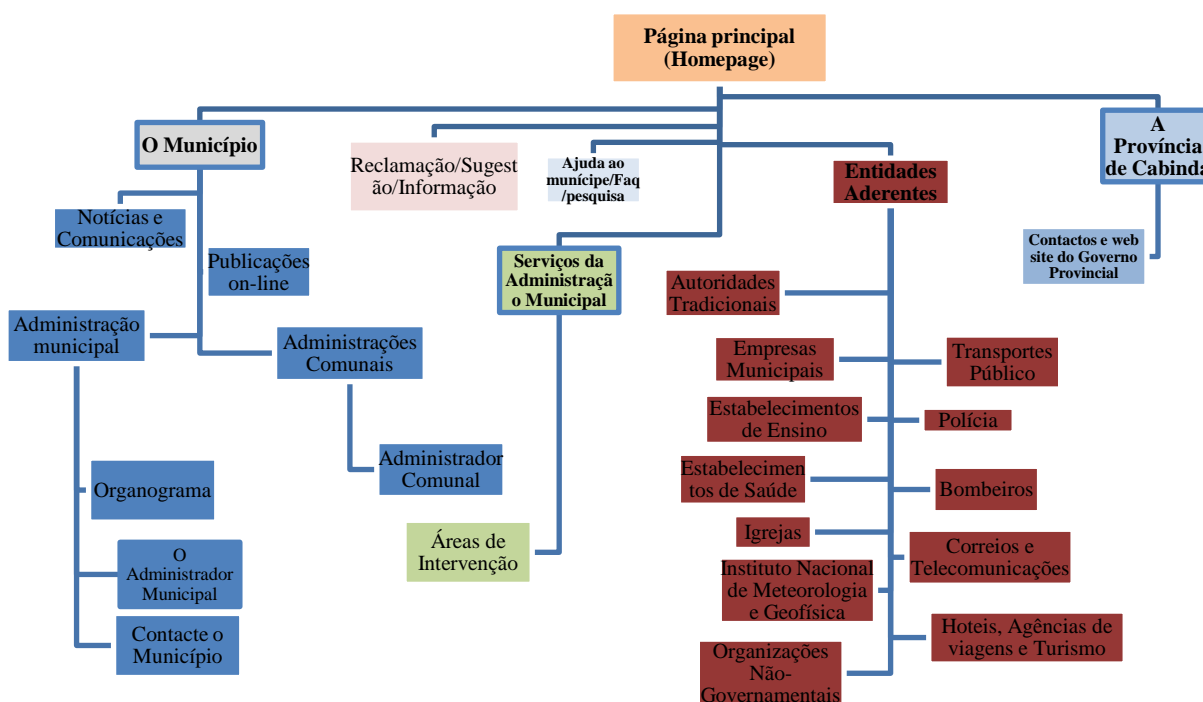
Como já foi referenciado anteriormente, propõe-se um portal web municipal que congrega um conjunto de boas práticas no âmbito da construção de web sites no domínio, particularmente, da administração local do Estado; esta pretensão é igualmente acompanhada pela expectativa de com esta iniciativa/inação, poder-se promover uma presença na internet de qualidade por parte dos organismos municipais, serviços prestados segundo a observância de critérios de maturidade, o que pressupõe um leque diversificado de funcionalidades interactivas, que ao ser implementado com eficácia, e numa perspectiva orientada para o munícipe, enquanto utilizador dos serviços, poderá aumentar, como é desejável, a aproximação deste na vida e na tomada de decisões da administração municipal.

³³ Para o caso dos serviços interactivos, espera-se que os cidadãos possam efectivamente começar o serviço na internet mas a conclusão será ainda presencial.

³⁴ Recorde-se que quando colocada a questão nº 17 “A Administração Municipal tem Web site”, em ambos os questionários enviados, a resposta foi “Não”; realidade idêntica foi confirmada, a respeito de outros municípios do País, através da pesquisa em motores de busca.

A figura infra é a representação esquemática de toda a estrutura e organização do Portal Municipal proposto. Esta apresenta todas as principais funcionalidades que são disponibilizadas no Portal; O acesso ao “Mapa do Portal” faz-se por intermédio de um simples clique em “Mapa do Portal” no banner (insígnia) inferior disponível em todas as páginas, conforme se poderá verificar mais abaixo. O Mapa é extremamente importante dado que através deste pode-se escolher de entre todas as áreas existentes no Portal, aquela a que pretende aceder, tornando a pesquisa mais rápida.

Figura 5 – Mapa do portal



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme referenciado anteriormente, o mapa aqui ilustrado, representa numa óptica global, a estrutura do portal municipal proposto; o mapa por si só é um exemplo de boa prática no domínio da construção de web sites, na medida em que permite visualizar todos os módulos que na prática representam as diferentes páginas do site, ficando-se imediatamente com uma noção prévia e integrada sobre as várias secções do portal, facilitando igualmente a localização da informação pretendida pelos utilizadores.

No desenho da estrutura foi levado em consideração grande parte das recomendações associadas ao conteúdo a ser disponibilizado no Portal. Esta preocupação pode ser

comprovada no “Mapa do Portal”, onde é possível observar, em termos da sua constituição, a existência de uma secção prevista para a indicação do organograma da administração do município, publicações on-line, notícias e comunicações do município; no bloco designado “Contacte o Município”, é uma área onde se poderá obter um conjunto de contactos do município, como por exemplo, endereços do município, telefones e fax, e-mails das diferentes repartições municipais, bem como a ficha técnica do portal, onde se pretende que sejam disponibilizadas informações sobre os responsáveis pela programação do portal, Web design, e outros; os serviços prestados pela administração municipal estão também contemplados no portal proposto, e mais adiante serão caracterizados.

A facilidade de navegação (navegabilidade) é outra das preocupações inerentes à proposta, e este facto pode ser atestado no esquema que se segue.

Figura 6 – Layout da página principal da proposta de Portal Municipal



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 5, evidencia a “homepage” do modelo do portal municipal; na barra de navegação superior, estão identificadas as principais secções estruturantes do modelo, a saber: “O município”, “Os serviços da administração municipal”, As entidades aderentes, “A província de Cabinda”. Para além destas, estão analogamente retratadas a secção de “ajuda ao Municípe/FAQ/Pesquisa Livre” e “Reclamações/Sugestões/Pedido de informação”. Faz-se ainda uma referência ao “Portal do município mobile”, a “Votação e Sondagens” e ainda ao “Dicionário de línguas nacionais”; estas referências estão direccionadas numa perspectiva de desenvolvimento de estudos futuros, primeiramente porque a internet tem a vantagem de permitir, desde que bem planeado, que um web site possa evoluir sem que para isso seja

necessário começar do zero. Nesta medida, o portal deverá ser modelado tendo em conta não só os objectivos de curto e médio prazo, como também os de longo prazo.

A relevância pelo lançamento de uma aplicação para “votação e sondagens”, prende-se com a pretensão de tornar o Portal mais inclusivo e abrangente em termos de conteúdo a disponibilizar, assim, a introdução de determinadas práticas, poderá passar por votação por parte dos munícipes. Por outro lado, a integração de um “dicionário de línguas nacionais” poderá contribuir para a aproximação das comunidades que habitam em meios rurais. Quanto ao “Portal do município mobile”, é de extrema relevância pela crescente utilização que os telemóveis vêm tendo, por esta razão a aplicação está também prevista no portal.

Ao aceder ao separador “O município”, o utilizador do portal terá acesso a um conjunto de informação institucional ligada à administração municipal, nomeadamente a história da administração, a sua localização e acessibilidades, geografia do território, a sua estrutura orgânica e os membros que a compõem; serão ainda disponibilizadas informações acerca do órgão que preside a administração, nomeadamente o Administrador Municipal, e o conjunto de competências e atribuições que possui; Em “Administrações comunais” serão apresentadas informações sobre a história, geografia e eventuais monumentos da comuna, o titular da pasta (Administrador Comunal) e respectivas competências. As notícias e comunicações sobre o município e respectivas comunas serão periodicamente disponibilizadas, na secção de “notícias e comunicações”. Não menos importante é a secção concebida para “publicações on-line”, isto porque através desta, o munícipe e outros grupos de interesse terão a possibilidade de aceder aos regulamentos municipais, toda a informação financeira como por exemplo, os relatórios e contas e os planos de actividades e orçamento; formulários para download; toda esta informação é essencial, pois torna a administração mais aberta à participação dos cidadãos e promove a transparência do interior da organização.

A página principal aloja ainda o separador designado por “entidades aderentes”, este serve para que as potenciais entidades possam dar o seu contributo no desenvolvimento do portal, através do fornecimento de informação ou de serviços. As entidades em questão já foram referenciadas anteriormente assim como a relevância da sua selecção. Por outro lado, no separador “a província de Cabinda”, serão apenas disponibilizados os contactos e web site do governo provincial.

Através do portal proposto, o munícipe tem a possibilidade de submeter reclamações, sugestões, assim como pedidos de informação; esta aplicação é deveras útil, primeiramente porque o utilizador não tem que deslocar-se à administração municipal se pretender obter alguma informação sobre matérias do município. Pode ainda obter de forma “facilitada” os

contactos afectos às várias repartições municipais, acesso à informação sobre a política de privacidade em vigor.

Os utilizadores do portal poderão ter acesso a apoio técnico, quando por alguma razão não conseguirem executar alguma actividade disponibilizada no portal; o apoio será dado através de um sistema em que o cidadão enviará um e-mail ao serviço de apoio técnico, por intermédio de uma caixa de texto disponibilizada no portal, sendo a disponibilização dos passos para executar uma determinada tarefa no portal, uma das formas aqui proposta para ultrapassar estes problemas; todavia, como forma de evitar solicitações frequentes de apoio técnico, o cidadão terá ainda ao seu dispor um conjunto de perguntas frequentes (FAQ) com as devidas respostas.

O separador “directório” retratado no portal, composto por “categorias e “local” (numa primeira fase), foi pensado para ser uma base de dados que pretende facilitar o acesso dos utilizadores a um amplo leque de informação útil como actividade, horários, a localização e contactos, das diversas entidades aderentes estabelecidas no Município de Cabinda. Naturalmente que a quantidade de informação presente na base de dados, dependerá das entidades aderentes, que terão a responsabilidade de disponibilizar ou carregar a base de dados, caso estejam devidamente registadas; no entanto, propõe-se igualmente que seja a administração municipal a validar todo o conteúdo fornecido. Para consultar a informação, os munícipes terão que seleccionar a categoria, que para esta fase, correspondem as potenciais entidades aderentes. Por forma a tornar a pesquisa mais “avançada” haverá ainda a possibilidade de seleccionar o local pretendido dentro dos limites geográficos do município.

Na figura 6, está evidenciada a forma de acesso aos serviços da administração municipal referenciados como prioritários, visto que muitos deles foram assinalados, como “diariamente mais solicitados”, no questionário enviado às administrações municipais.

Figura 7 – Layout dos “Serviços da Administração Municipal”



Fonte: Elaborado pelo autor.

A ideia central para a estruturação dos serviços no portal, passará pela caracterização destes, por área de intervenção. Significa dizer que ao aceder, através de um “clique”, ao separador “Serviços da Administração Municipal” que se encontra na barra de navegação superior, aparecerá a indicação “Áreas de Intervenção”, onde através de um “clique” em “serviços”, visualizar-se-á o esquema infra:

- Energia e Água
 - Ligações de Água
 - Fornecimento de Água
- Ordenamento do território (gestão de terras)
 - Concessão de terrenos
 - Cemitérios
- Obras públicas
 - Obras
 - Licença de obra
- Segurança e ordem pública
 - Multas e transgressões
- Saneamento básico
 - Informação sobre concursos públicos no âmbito da gestão de resíduos sólidos
- Urbanização e Ambiente
 - Jardinagem e Embelezamento
 - Emissão de croquis de localização

- Emissão de licenças
- Licenças de construção
- Direitos de superfícies
- Inscrição de técnicos projectistas

Áreas complementares

➤ Comércio e Serviços

- Mercados e Feiras

15 IMPLICAÇÕES DO PROJECTO

O projecto que acaba de ser desenvolvido constitui um ensaio à modelagem de um Portal web de âmbito Municipal. Para a concretização deste, foi essencial o levantamento prévio da situação organizativa e funcional da administração municipal, assim como a análise da documentação que caracteriza as mais variadas dimensões da sociedade local vigente – demográfica, sociocultural, política e económica.

Esta metodologia visou desde logo, adequar o Portal e suas respectivas funcionalidades às necessidades e especificidades da região, pois embora o conjunto de práticas constantes no modelo desenvolvido tivesse resultado da recolha de boas práticas (recomendadas por especialistas) em câmaras municipais reconhecidas como estando na vanguarda relativamente ao *e-government* local, este facto por si só, não garante o sucesso das mesmas práticas num contexto administrativo distinto, e onde os exemplos de serviços informatizados são ainda raros. Nesta perspectiva, entender o contexto em que os mecanismos de *e-government* devem ser implementados parece ser fundamental para o sucesso de uma administração de base electrónica.

As práticas de *e-government* local têm no contexto das regiões em desenvolvimento, um enorme potencial de facilitar a interacção entre a administração e o cidadão, que no contexto da administração municipal, toma a designação de munícipe. Os benefícios das ferramentas de *e-government* incorporadas no Portal Municipal, vão ainda mais além, pois estes incentivam a inclusão social (exercício da cidadania participativa, com destaque para as tomadas de decisões).

A expectativa inerente ao desenvolvimento do Portal Municipal não está dissociada do objectivo de prestar melhores serviços ou fomentar a participação dos munícipes na vida das administrações locais; esta finalidade é assegurada pela definição e implementação de novos canais de comunicação que permitirão um ganho de tempo tanto para a administração municipal como para o munícipe que não terá que deslocar-se constantemente à

administração, por tudo e por nada, isto é, para obtenção não raras vezes de um pedido de informação a respeito de um determinado serviço; pois segundo os dados do questionário, quando a administração municipal pretende disponibilizar alguma informação aos munícipes, estas são transmitidas apenas na rádio local, ou através da afixação da informação num placar da administração municipal. Desta explanação, é possível inferir que tanto a administração como o munícipe, com o Portal municipal obteriam ganhos muito concretos.

Quanto à metodologia adoptada, para o desenvolvimento do trabalho, é pertinente sublinhar a mais-valia que foi, para a estruturação do portal web, a recolha prévia de informação e boas práticas no âmbito da construção de web sites para as administrações locais do estado, na vertente qualitativa e da maturidade dos serviços on-line. Contudo, se tivermos em conta que um dos principais problemas em matéria de *e-government* está relacionado com a construção de projectos, numa óptica da oferta e não da procura dos serviços pelos cidadãos, será necessário reconhecer que o modelo de portal municipal desenvolvido, de entre as boas práticas que agrega, não contempla ainda os “inputs” directos dos cidadãos, por não terem sido inqueridos, embora através da questão nº 6 presente no questionário, é solicitada à administração que indique “os serviços diariamente mais solicitados pelo munícipe”.

O conteúdo disponibilizado no portal estará naturalmente sujeito a eventuais alterações futuras conforme as necessidades dos cidadãos se forem alterando; assim, o modelo proposto poderá servir para a recolha de feedback, este facto dotará o portal de um valor acrescentado na medida em que o projecto se tornará mais completo e abrangente.

CONCLUSÃO

As disfuncionalidades que caracterizam tradicionalmente as administrações públicas, têm merecido especial atenção dos governos que se intitulam inovadores. Estes têm procurado responder a questão sobre como elevar os níveis de eficácia, responsabilização e transparência das suas administrações públicas, e prestar melhores serviços públicos, com custos mais reduzidos. A resposta a esta questão traduz-se, a luz de diversas iniciativas de reforma e modernização administrativa, na aposta em inovações tecnológicas, que permitem alcançar altos desempenhos utilizando menos recursos.

Parece evidente que o sucesso da aposta em inovações tecnológicas, particularmente no plano das administrações locais, depende da agregação e ajustamento dos serviços às necessidades específicas dos cidadãos, da criação de canais de acesso e interacção eficazes, suportados maioritariamente por via electrónica, garantindo maior rapidez e eliminação de constrangimentos geográficos; o sucesso depende ainda da abertura e transparência das administrações, que têm o dever de submeter toda a informação inerente aos objectivos e desempenhos dos serviços, de modo a que os cidadãos possam apresentar eventuais reclamações ou até participarem do processo decisório. Para o sucesso do *e-government*, sublinha-se ainda a necessidade de se disponibilizar o acesso livre à Internet e dotar os cidadãos de competências para melhor proveito tirarem das novas ferramentas tecnológicas.

Ora a proposta de Portal Municipal apresentada neste trabalho de projecto constitui um contributo para a modernização da administração pública local numa região geográfica cujo sistema político-administrativo é caracterizado por um baixo nível de democratização, reduzida experiência em gestão orientada para as reformas administrativas, sendo a atitude dos cidadãos moldada por este contexto; em termos de infra-estruturas, estas de uma forma geral são precárias, especialmente em zonas rurais, verificam-se dificuldades de acesso a internet, sendo esta utilizada sobretudo, por homens e jovens de classes mais cultas; na perspectiva dos factores sociais e demográficos, é frequente existirem problemas linguísticos, resultantes da ampla difusão dos dialectos locais, há uma grande parcela da população a residir em áreas rurais; a situação económica é muitas vezes caracterizada por problemas de orçamento, e o mercado de telecomunicações é insuficientemente liberado, existindo apenas alguns prestadores de serviços nesta área.

Pela situação descrita, parece evidente que, apesar da experiência internacional recolhida ser recomendada, a simples transferência de soluções inerentes ao *e-government* local, de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, não parece adequada, podendo

inclusivamente potenciar o surgimento de estruturas ainda mais hierarquizadas, centralizadas, e menos eficientes, se as condições enumeradas não forem tidas em conta, num meio onde a capacidade institucional é fraca, o quadro de pessoal é pouco qualificado, e o clientelismo é frequente.

Ora, importa referir que os objectivos inerentes a realização do trabalho vão muito para além da simples utilização das tecnologias de informação e comunicação; pois, no âmbito da proposta, mais do que a tecnologia de apoio a prestação de serviços, é a oportunidade de modernizar e reinventar o *back office* e o papel da administração local, que assume particular relevância. Esta modernização implica transformar os serviços, isto é, tornando-os mais acessíveis, fáceis de usar e ajustados à realidade local; a renovação da democracia local, deve também ser considerada, e passa pela criação de oportunidades e incentivo à participação aberta de todos os municípios no processo de tomada de decisão; por outro lado, a reinvenção implica a promoção da capacidade económica a nível local, pela oferta de infra-estruturas tecnológicas mais apetrechadas, quer pelo investimento a realizar, quer pelo esforço de desenvolvimento.

Considera-se que o modelo proposto reveste-se de imenso potencial para estimular à participação dos municípios, promove a transparência e a eficiência da administração municipal, responsabiliza as instituições, e promove serviços públicos orientados para os municípios, na medida em que no Portal estará contemplado diversas informações sobre o município, tais como os eventos, relatórios e contas, informações e contactos úteis, entidades prestadoras dos mais variados serviços, e ainda um conjunto de serviços on-line, onde os utilizadores do portal poderão descarregar formulários, efectuar reclamações, sugestões, pedidos de informação ou serviços ao Município.

Com o fim do estudo, fica a convicção de que a modelagem do Portal deve ser um processo contínuo e evolutivo, cujo aperfeiçoamento dependerá da capacidade de adaptação às necessidades das comunidades locais; este por apresentar-se como uma iniciativa de modernização e inovação do serviço público, deve estar naturalmente estruturado numa perspectiva de “hospedagem” de novas práticas, em função das necessidades específicas dos utilizadores dos serviços.

FONTES

Legislação:

Lei nº 17/10 de 29 de Julho

Outros documentos

Perfil Municipal de Cabinda (2011)

BIBLIOGRAFIA

- Abramson, Mark e Grady Means (2001), *E-government 2001, United States of America*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Antunes, Eugénio (2007), “Os movimentos de reforma e a redefinição do papel do Estado” em Juan Mozzicafreddo et al. (orgs.), *Interesse Público, Estado e Administração*, pp. 399, Lisboa, Celta Editora.
- Araújo, Filipe (2000), “Tendências Recentes de Abordagem à Reforma Administrativa”, *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, I, (1).
- Bilhim, João (2000), “reduzir o insustentável peso do Estado para aumentar a leveza da administração”, *revista da associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, I, (1), pp. 18-37.
- Bilhim, João et al. (2002) (orgs.), *Forum 2002: Melhor gestão para uma melhor administração*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - ISCSP.
- Brown, David (2005), “Electronic government and public administration”, *International Review of Administrative Sciences*, 71 (2), pp.241-254
- Carapeto, Carlos e Fátima Fonseca (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias. O Estado Rede e a administração pública do Futuro*, Lisboa, Sílabo.
- Denhardt, Robert and Janet Denhardt (2003), “Public administration and the New Public Management”, in *The New Public Service*, Londres, M.E. Sharpe.
- Flora, Peter, et al. (1984), “Modernization, Democratization, and the Development of Welfare States in Western Europe”, in *The Development of Welfare States in Europe and America*, London, Transaction Publishers.
- Fonseca, Eduardo (2001), “Criação e implementação de um portal eGovernment: Infraestrutura de suporte à inovação e modernização”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, II, (2), pp. 90-108.
- Giauque, David (2003), “New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*, 69 (4).
- Mozzicafreddo, Juan (2000), *Estado-providência e cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (2010), “O papel do Estado na sociedade”, in A..J.Telo et al. (org), *Pilares da estratégia nacional*, Lisboa, Prefácio.
- Fonseca, Fátima (2003), “Envolvimento dos Cidadãos nas Políticas da Administração Local” em Juan Mozzicafreddo, João Salis Gomes e João S. Batista (orgs.), *Ética e Administração: Como Modernizar os Serviços Públicos*, Oeiras, Celta Editora.
- Lopes, Vítor et al. (2004) *Cidades Digitais: Para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração.
- Mozzicafreddo, Juan (2001), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e na América*, Oeiras, Celta Editora.
- Oliveira, João et al. (2003), *Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado*, Guimarães, Gávea – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Universidade do Minho.

ONU, (2002), “Benchmarking E-government: A Global Perspective”, UNDEPEPA – United Nations Division for Public Economics and Administration e ASPA – American Society for Public Administration.

Peters, Guy (2000), “De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa contínua”, in Juan Mozzicafreddo e Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.

Rocha, Oliveira (2000b), “Modelos de gestão pública”, *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, 1 (1).

Rocha, Oliveira (2011), *Gestão Pública: Teorias, modelos e prática*, Lisboa, Escolar Editora.

Schuppan, Tino (2009), “E-Government in developing countries: Experiences from sub-Saharan Africa”, *Government Information Quarterly*, (Online), 26, pp.118-127.

Disponível em: <http://www.journals.elsevier.com/government-information-quarterly/#description>

Secchi, Leonardo (2009), “Modelos organizacionais e reformas da administração pública”, *Revista de Administração Pública*, 43 (2).

Simões, António (2011), “E-government: Caso de estudo aos municípios de Leiria”, em Mozzicafreddo, Juan e João Salis Gomes (Orgs.), *Projectos de Inovação na Gestão Pública*, Editora Mundos Sociais, CIES, ISCTE-IUL, Lisboa.

Torres, Alcídio (2009) *Poder local: Como potenciar a participação dos cidadãos na vida do município de Montijo*, Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Políticas Públicas, Lisboa, ISCTE.

UNESCO (2005), “E-government toolkit for developing countries”, Office New Delhi and Regional Bureau for Communication and Information in Asia and the Pacific; National Informatics Centre (India)

Webgrafia:

<http://www.unpan.org/Portals/0/60yrhistory/documents/Publications/Benchmarking%20E-Government.2002.pdf>

<http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/publications-and-communication-materials/publications/full-list/e-government-toolkit-for-developing-countries/>

<https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Home.aspx>

http://www.portalangop.co.ao/motix/pt_pt/portal/capa/index.html

Anexos

Anexo A – Inquéritos às Administrações Municipais

Administração Pública Local

Questionário à Administração Municipal

Este questionário tem como objectivo fazer um levantamento sobre a organização e funcionamento da Administração Municipal.

Esta avaliação está integrada na realização de um Trabalho de Projecto de Mestrado designado “Administração pública local da República de Angola e o e-government: Proposta de um Portal Municipal” em desenvolvimento no Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, por Jorge Capita e Orientado pelo Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático.

Identificação

Área

funcional/Repartição: _____

Cargo e/ou Categoria profissional do

inquirido: _____

Questionário

Complexidade Organizativa

1. Descrição do organismo

a) A Administração Municipal disponibiliza informação sobre a “descrição do organismo”, nomeadamente:

- Missão
- Estrutura orgânica

Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)

b) Se sim, de que forma é disponibilizada a referida informação?

Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)

- É fixada na vitrine/placar de informação da Administração Municipal
- É publicada no Diário da República
- Internet. Em que site? _____

- Outro. Qual? _____
2. A Administração Municipal divulga informação sobre as suas áreas de actividade e/ou serviços prestados?
- Sim Não
- a) Se sim, como é feita a divulgação dos mesmos?
- Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)**
- É fixada na vitrine/placar de informação da Administração Municipal
- É publicada no Diário da República
- Internet. Em que site? _____
- Outro. Qual? _____
3. Arquivo documental
- a) No que concerne aos vários documentos e notícias publicados pela Administração Municipal, são posteriormente disponibilizados aos munícipes em forma de arquivos para consulta?
- Sim Não
- b) Se sim, existe algum critério definido para facilitar a consulta de arquivos?
- Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)**
- Ordem alfabética (nome)
- Por serviços
- Data
- Outro. Qual? _____
- Não.
4. Contactos
- c) A administração Municipal divulga os seus contactos (meios de comunicação) aos munícipes?
- Sim Não
- d) De que forma é estabelecido o contacto entre a Administração Municipal e o munícipe?
- Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)**
- Telefone
- Fax
- Internet (e-mail)
- Troca de correspondência (Serviço de Correio)

Contacto presencial

5. Publicação

a) A Administração Municipal tem alguma publicação?

Sim Não

b) Se sim, qual (s)?

Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)

Revista

Jornal

Artigos

Outro (a)

c) De que forma os cidadãos são informados?

6. Indique alguns dos serviços diariamente mais solicitados pelo cidadão/munícipe.

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

7. De que forma são prestados os serviços supramencionados?

Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)

Presencialmente, nas instalações da Administração Municipal

Telefone

Fax

Internet. Site? _____

Outro (a). Qual? _____

8. Como são feitos os pagamentos por parte dos munícipes?

Presencial

Outra forma. Qual? _____

9. A Administração Municipal disponibiliza informação acerca de outras entidades, como por exemplo:

Assinale com x o (s) quadrado (s) correspondente (s)

- Correios locais
- Estabelecimentos de ensino locais
- Limpeza urbana e recolha de lixo
- Transportes públicos
- Estabelecimentos de Saúde
- Associações culturais
- Associações desportivas
- Comércio local
- Outros serviços públicos (especifique) _____
- Outros serviços privados (especifique) _____

10. Assinale (com X) na seguinte tabela o horário de atendimento ao público dos serviços da Administração Municipal:

	D	S	T	Q	Q	S	S
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							

Grau de introdução das Tecnologias de Informação e da Comunicação

11. Quantos computadores tem actualmente a Administração Municipal? _____.

12. Quantos funcionários tem a Administração Municipal? _____

13. Dos seguintes processos assinale os que estão informatizados e no caso de estarem desde que ano.

Se sim, desde que ano?

- Contabilidade _____
- Gestão de património e inventário _____
- Gestão de vencimento _____

- Gestão de tesouraria _____
- Atendimento _____
- Gestão de correspondência _____
- Gestão de cemitérios _____
- Emissão de atestados e certidões _____
- Outro (especifique) _____

14. A Administração Municipal tem acesso à internet? Sim Não

(Se não tem acesso, avance para a questão nº18)

15. A Administração Municipal disponibiliza acesso à internet ao público? Sim

Não

16. Há quanto tempo a Administração Municipal tem acesso à internet?

- Instalou este ano
- Antes de 2012
- Não se lembra
- Outro (a)_____.

17. A Administração Municipal tem *WebSite* na Internet? Sim,
qual?_____ Não

Posicionamento face ao Governo Electrónico

18. Relativamente ao Governo Electrónico³⁵ Local

- Desconhece o tema em causa
- Não existe nenhuma prioridade da Administração Municipal associada a este tema
- Embora importante, não é da competência da Administração Municipal
- A Administração Municipal tem neste momento alguns projectos em estudo

³⁵ Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação por organismos sejam eles centrais, regionais ou locais – quer nos relacionamentos internos, quer nos relacionamentos externos e, particularmente, no relacionamento com os cidadãos

- Quais: _____

19. A administração publica algum documento com a indicação, por exemplo das:

- Perguntas mais frequentes. Eventos programados ou em curso. Plano de actividades.

20. Para efeitos de melhoria na prestação de serviços ao cidadão, a Administração Municipal tem:

- Um gabinete para recepção de sugestões/reclamações dos cidadãos
 Uma caixa de sugestões/reclamações
 Outro (a). Qual? _____

21. Tem alguma observação que considere pertinente para o presente estudo

_____.

Muito Obrigado pela sua colaboração

Anexo B – Dados recolhidos na pesquisa on-line de boas práticas de e-government nas Câmaras Municipais

II – informação mínima publicada no web site

The screenshot shows the website of the Municipality of Almada. The main navigation menu includes: Presidente, Turismo, Serviços online, Concursos Públicos, Plano Diretor Municipal, Linha do Município, Informação e Participação, and Mapas de Almada. The Organograma section displays the following structure:

- Câmara Municipal**
 - SMAS
 - Gabinete da Presidência
 - Gab. Apoio à Câmara Municipal
 - Gab. Apoio à Assembleia Municipal
 - Gabinete de Auditoria Interna
 - Serviço de Saúde Ocupacional CMA / SMAS
 - Centro de Inf. Autárquica ao Consumidor
 - Gab. Técnico de Saúde, Segurança, Bem-Estar no Trabalho
 - Centro Arte Contemporânea

I3 - Apresentação da informação

The screenshot shows a web page titled "Licenciamento Aberto" (Open Licensing) from the Municipality of Lisbon. The page includes the following content:

- Novo acesso ao Licenciamento Aberto.**
- Foi criada uma aplicação "rica" para a Internet de suporte ao Licenciamento Aberto, que permite ao utilizador consultar onde na cidade estão a decorrer os pedidos de Licenciamento e outros no âmbito do urbanismo.**
- Utiliza tecnologia Flash e para tal necessita de instalar no seu computador o Flash Player, no entanto a grande maioria dos computadores já o tem instalado sendo pouco provável que tenha de proceder a esta instalação.**
- A forma actual de disponibilização de informação do Licenciamento Aberto será definitivamente encerrada no final de Novembro de 2009, data a partir da qual apenas esta nova aplicação ficará disponível.**
- <http://licenciamentoaberto.cm-lisboa.pt>
- Ficha resumo 02-12-2009**
Download do PDF (277.68 Kb)
- Ficha resumo 30-11-2009**
Download do PDF (164.91 Kb)
- Ficha resumo 27-11-2009**
Download do PDF (296.15 Kb)

II0 – Compatibilidade de browsers

Google Chrome

The screenshot shows the Municipality of Pombal website viewed in Google Chrome. The page features a navigation menu with "O Seu Município" (Your Municipality) and "Serviços Online" (Online Services). The main content area includes a weather widget, a news section titled "Feira Nacional de Artesanato e Tasquinhas de Pombal decorre de 28 a 30 de Setembro", and a sidebar with "Agenda de Eventos" and "Questões ao Município".

Internet Explorer

The screenshot shows the Municipality of Pombal website viewed in Internet Explorer. The page layout is identical to the Google Chrome version, but the rendering appears slightly different due to browser compatibility. The navigation menu and main content area are clearly visible.

I14 – Formulários on-line para download

The screenshot shows a web browser window with the URL `cdi/public/ProcedimentosGerais/View.aspx?tema=1&tema=1&TE=1&tema=1&TE=1&tema=1&TE=1&tema=1&TE=1`. The page content includes:

- Procedimento Geral sem Legislação.
- Taxas
- Procedimento Geral sem Taxas Aplicáveis.
- Documentos Anexos Necessários
- Procedimento Geral sem Documentos Necessários para apresentar.
- Formulários

Título	Download
Máquinas de Diversão	
Máquinas de Diversão - Alteração de Local	
Pedido de atribuição de Número de Polícia	
Isenção IMI	
Licença para Realização de Queimadas	
Ocupação da Via Pública com Mobiliário Urbano	

Página 1 de 1

Ligações Úteis | Praça Município Águeda, 2750-111 Águeda | Telefone 234 610 070 | Fax 234 610 078 | geral@cm-agueada.pt

I16 – Sugestões e reclamações on-line

The screenshot shows a web browser window with the URL `https://online.cm-porto.pt/interacao/online/Formulario.aspx?inf=7320`. The page features a three-step process:

- 1 Preenchimento formulário
- 2 Anexação documentos
- 3 Confirmação pedido

Sugestão

Ao submeter a sua sugestão de forma anónima, apesar desta ser registada e tratada pela Câmara Municipal do Porto, não poderemos dar-lhe resposta, não terá a possibilidade de acompanhar o seu andamento.

Se optar por se identificar, ao submeter a sua sugestão:

- receberá, no seu e-mail, o número de registo atribuído,
- poderá acompanhar o andamento do processo,
- obterá resposta em relação ao mesmo.

Identificação:

Assunto:

Local:

Anexo C – Matriz de pesquisa de boas práticas

		CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA	CÂMARA MUNICIPAL DE ALMADA	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	CÂMARA MUNICIPAL DE POMBAL	CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO
	CONTEÚDO					
i1	prestação de contas	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=54552	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=7300538&actualmenu=18122161	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=493	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/doc_online/doc_financiarios.php	
	política de privacidade		http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6494740	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=142	https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/servicos/declar_privacidade.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/239
	serviços disponíveis	https://webservices.cm-agueda.pt/login.aspx?ReturnUrl=%2fdefault.aspx	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6494740	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=407	https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/servicos/index_servicos3.php	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/pt/Cidadaos/Paginas/default.aspx
	missão por direcção					http://www.cm-porto.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=cmp.stories/423
	Lista de contactos	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=28865	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6121546	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=476	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/contactar/atendimento.o.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/144
	agenda de eventos	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=27696	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6121546	http://www.cm-lisboa.pt/index.php?idc=439	http://www.cm-pombal.pt/conhecer_pombal/agenda_municipio/agenda_eventos.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?p=agenda
	FAQ		http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6121546	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=119	http://www.cm-pombal.pt/quest_frequentes/	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/guiaPesquisa/Paginas/Inicio.aspx?FAQS=1
	Formulários para download/legislação	https://webservices.cm-agueda.pt/servicos/public/ProcedimentosGerais/View.aspx?wmws=1&wmwsArea=OBP&wmwsTipoReq=ALC&wmwsTipoProc=LIC	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6121546	http://atendimentovirtual.cm-lisboa.pt/Paginas/formularios_20100623.aspx	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/doc_online/formularios.php ou https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/servicos/pagina_legislacao.php	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/guiaPesquisa/Paginas/Formularios.aspx
	novidades	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=27772	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6527745	http://atendimentovirtual.cm-lisboa.pt/Paginas/cml.aspx	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/destaques2/destaque_full.php?subaction=showfull&id=1347022454&archive=&start_from=&ucat=&	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/pt/Cidadaos/Paginas/default.aspx
	publicações	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=28980	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6527745	http://boletimunicipal.cm-lisboa.pt/	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/boletim_municipal/index.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/1008
	plano de actividade e orçamento	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=57256	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=11930266&actualmenu=18122121	http://www.cm-lisboa.pt/index.php?idc=672	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/doc_online/doc_financiarios.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=cmp.stories/13020
organograma	http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=28013	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=11930266&actualmenu=18122121	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=23	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/serv_municipais/orgaograma.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/156	
i2		http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WCM_Paginald=27703	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=11930266&actualmenu=18122121	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=42	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/comunicacoes/upload/comunicacoes.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/233

		CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA	CÂMARA MUNICIPAL DE ALMADA	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	CÂMARA MUNICIPAL DE POMBAL	CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO
i3	Tamanho dos ficheiros disponíveis para download		http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=81828720	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=403		
	web sites com versões em línguas estrangeiras	http://www.cm-agueda.pt/pateira	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=20259359			http://www.visitporto.travel/Visitar/Paginas/default.aspx
i4		http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=29707	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=noticias&actualmenu=17121006	http://boletimmunicipal.cm-lisboa.pt/	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/comunicacoes/upload/arquivo.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/986
i5			http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=6494740	http://boletimmunicipal.cm-lisboa.pt/		http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/238
i6		http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=29007	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=genericMenuContent&menu_title_generic_qry=BOUI=17092949&menu_generic_qry=BOUI=17092949&genericContentPage_qry=BOUI=20258356&actualmenu=17092949	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=98	http://www.cm-pombal.pt/conhecer_pombal/pombal_sites/index_sites.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/1030
i7			https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/logar/login.php	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=403	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/doc_online/doc_financieiros.php	http://tv.cm-porto.pt/editorial/requisitos-minimos?UDSID=\$\$\$\$001209190414040034132769\$\$\$\$
ACESSIBILIDADE						
i8		http://dir.aeiou.pt/pesquisa/index.php?p=c%C3%A2mara+municipal+de+Agueda&loc=ae&button=PESQUISAR	http://dir.aeiou.pt/pesquisa/index.php?p=c%C3%A2mara+municipal+de+almada&loc=ae&button=PESQUISAR	http://dir.aeiou.pt/pesquisa/index.php?p=c%C3%A2mara+municipal+de+lisboa&loc=ae&button=PESQUISAR	http://dir.aeiou.pt/pesquisa/index.php?p=c%C3%A2mara+municipal+de+pombal&loc=ae&button=PESQUISAR	http://dir.aeiou.pt/pesquisa/index.php?p=c%C3%A2mara+municipal+do+porto&loc=ae&button=PESQUISAR
i9		https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Section.aspx	https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Section.aspx	https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Section.aspx	https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Section.aspx	https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Section.aspx
i10		Google Chrome/Internet Explorer	Google Chrome/Internet Explorer	Google Chrome/Internet Explorer	Google Chrome/Internet Explorer	Google Chrome/Internet Explorer
i11		http://issuu.com/municipioagueda/docs/boletim_dez2008_s?mode=embed&documentId=081223105545-663fc61c95d34116bbef0a74eaddc4&layout=grey		http://boletimmunicipal.cm-lisboa.pt/		
Navegabilidade						
i12		http://www.cm-agueda.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=28865	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=mapa	http://www.cm-lisboa.pt/?idc=405	http://www.cm-pombal.pt/site_map.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/235
i13		http://www.cm-agueda.pt/pagegen.aspx	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2	http://www.cm-lisboa.pt/	http://www.cm-pombal.pt/index.php	http://www.cm-porto.pt/gen.pl
Serviços on-line						

	CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA	CÂMARA MUNICIPAL DE ALMADA	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	CÂMARA MUNICIPAL DE POMBAL	CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO
i14	https://webservices.cm-agueda.pt/servicos/public/ProcedimentosGerais/View.aspx?wmws=1&wmwsArea=OBP&wmwsTipoReq=ALC&wmwsTipoProc=ONERED	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=elamentos_guias_serv&guida_serv_titulo_qry=BOUI=4154108&guida_servico_lista_qry=servico=4154108&actualmenu=4154108	http://atendimentovirtual.cm-lisboa.pt/Paginas/forms17.aspx	https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/servicos/index_servicos3.php	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/guiaPesquisa/Paginas/Formularios.aspx
i15	https://webservices.cm-agueda.pt/login.aspx?ReturnUrl=%2fDefault.aspx	http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=arreas_lista	http://atendimentovirtual.cm-lisboa.pt/CMLServicosRegisto.aspx	http://www.cm-pombal.pt/quest_frequentes/index.php?a=add	https://online.cm-porto.pt/atendimentoonline/Formulario.aspx?ref=7180
i16		http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=cmform&id=sugestoes	http://www.cm-lisboa.pt/?action=12	http://www.cm-pombal.pt/quest_frequentes/index.php?a=add	https://online.cm-porto.pt/atendimentoonline/Formulario.aspx?ref=7220
P17 - Pagamentos on-line					
i17	https://webservices.cm-agueda.pt/servicos/public/ProcedimentosGerais/View.aspx?wmws=1&wmwsArea=FEI&wmwsTipoReq=FEM_01&wmwsTipoProc=FEM_01			https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/servicos/bilhetes_online.php	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/cidadaos/eventosvida/pagartaxasimpostos/txs_ctrord/contrordenacoes/pagamentodecontraordenacao/Paginas/actividade.aspx?Lic=359
P18 - Segurança nos pagamentos on-line					
i18				https://www.cm-pombal.pt/servicos_online/logar/login.php	
P19 - Respostas aos e-mails recebidos					
i19			http://atendimento.cm-lisboa.pt/livehelp.php?department=1&cslhVISITOR=0778f0017fab528166ea27ed4655aa05&cslhseg=1&serveression=1	http://www.cm-pombal.pt/quest_frequentes/index.php?a=add	http://balcaovirtual.cm-porto.pt/PT/faleconnosco/Paginas/PedidoInformacao.aspx
P20 - newsletter, forum, chat on-line e outras facilidades on-line					
i20		http://www.m-almada.pt/xportal/xmain?xid=cmav2&xpgid=registo		http://web.cm-pombal.pt/webchatasp/	https://cmpexternos.cm-porto.pt/crmp/
P21 - e-mail, telefone, fax, chat on-line com a help-desk dedicados a apoio aos utilizadores					
P21			http://www.cm-lisboa.pt/?idc=404&idi=32238	http://www.cm-pombal.pt/seu_municipio/contactar/telefones.php	http://gm.cm-porto.pt/

Curriculum Vitae



Europass- Curriculum Vitae



Informação pessoal

Apelido / Nome próprio Capita, Jorge Dos Santos Bonito
Morada Rua Santo Eloi, N° 9, RC E 2735-613 Agualva-Cacém, Portugal
Telefone (+351) 963036713
Fax
Correio electrónico Jorgesantos.grh@gmail.com
Nacionalidade Angolana
Data de nascimento 22.07.1984
Sexo Masculino

Emprego pretendido / Recursos Humanos Área funcional

Experiência profissional

Datas	Janeiro de 2012
Função ou cargo ocupado	Advisory-Deals/Tax (Consultor Estagiário)
Principais actividades e responsabilidades	Prestação de serviços para um grupo de empresas clientes, ao nível do processo de documentação de Preços de Transferência (no âmbito do "Dossier Fiscal") e Consultoria de Gestão.
Nome e morada do empregador	PricewaterhouseCoopers (PwC Portugal) – Palácio Sottomayor, Rua Sousa Martins 1 – 4º Esq, 1069-316 Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Prestação de Serviços de Auditoria, Consultoria, Fiscalidade e Assessoria de Gestão
Datas	15 de Abril de 2010 a 15 de Julho de 2010
Função ou cargo ocupado	Estagiário de Recursos Humanos

Principais actividades e responsabilidades	Participação em todo o Processo de Recrutamento e Selecção: - Triagem Curricular - Marcação e Realização de Entrevistas - Manutenção de Base de Dados - Tratamento do Processo Administrativo relacionado com a admissão de colaboradores
Nome e morada do empregador	Staples Portugal, S.A. Rua Quinta do Pinheiro, Edifício Tejo, 5.º Piso, em Carnaxide
Tipo de empresa ou sector	Distribuição e Retalho
Datas	De Março de 2008 a Fevereiro de 2010
Função ou cargo ocupado	Operador de Back Office
Principais actividades e responsabilidades	Proceder ao tratamento de e-mails de processos de Back Office e outras tarefas complementares; Contacto com clientes para apresentação e venda de produtos e serviços de telefone, televisão e internet; Realização de Inquéritos de satisfação e Acções de seguimento a processos de clientes; Apoio Técnico a agentes; Proceder a activações dos serviços vendidos e efectuar chamadas de follow up para análise de satisfação dos clientes.
Nome e morada do empregador	PT Sales / PT Contact – Telemarketing e Serv. De Informação, SA, Praça Nuno Rodrigues dos Santos N°9 1600-171 LISBOA
Tipo de empresa ou sector	Telecomunicações
Datas	14 de Julho de 2007 a 25 de Julho de 2007
Função ou cargo ocupado	Operador Ajudante
Principais actividades e responsabilidades	Prestação de apoio e esclarecimento sobre os produtos e serviços aos clientes, organização de produtos.
Nome e morada do empregador	Leroy Merlin, Estrada Nacional 249/4, Km 0.1 2710-088 SINTRA PORTUGAL
Tipo de empresa ou sector	Centro Comercial – Bricolage, Construção, Decoração e Jardim
Educação e formação	
Datas	Setembro de 2010
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Administração Pública
Principais disciplinas/competências profissionais	Modernização Administrativa e Modelos de Gestão Pública, Organização e liderança, Finanças Públicas e Gestão Orçamental, Estado, Administração e Políticas Públicas, Sistemas e tecnologias da informação, Gestão pública, Sistemas de administração pública comparada, Métodos e técnicas de investigação em administração pública, Direito da administração pública, Política económica e programas públicos, Políticas de emprego e formação, Planeamento de Políticas Públicas.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa
Datas	Outubro de 2007 a Julho de 2010

Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos																																								
Principais disciplinas/competências profissionais	Comportamento Organizacional, Formação e Desenvolvimento, Análise de Funções, Recrutamento e Selecção, Gestão de Compensações e Benefícios, Economia, Contabilidade, Gestão estratégica de recursos humanos, Mudança Organizacional, Saúde Segurança e Higiene no Trabalho, Direito do Trabalho e Segurança Social, Análise e gestão de competências, Inteligência Emocional, Relações Laborais.																																								
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias																																								
Aptidões e competências pessoais																																									
Língua materna	Português																																								
Outra língua	Inglês, Francês																																								
Auto-avaliação																																									
Nível europeu (*)																																									
Inglês																																									
Francês																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Compreensão</th> <th colspan="4">Conversaço</th> <th colspan="2">Escrita</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Compreensão oral</th> <th colspan="2">Leitura</th> <th colspan="2">Interacção oral</th> <th colspan="2">Produção oral</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> <td>B1</td> <td>Utilizador independente</td> </tr> <tr> <td>A1</td> <td>Utilizador elementar</td> <td>A1</td> <td>Utilizador elementar</td> <td>A1</td> <td>Utilizador elementar</td> <td>A1</td> <td>Utilizador elementar</td> <td>A1</td> <td>Utilizador elementar</td> </tr> </tbody> </table>	Compreensão				Conversaço				Escrita		Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral				B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar
Compreensão				Conversaço				Escrita																																	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral																																			
B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente																																
A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar	A1	Utilizador elementar																																
	(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)																																								
Aptidões e competências sociais	Fácil adaptação a novos contextos, sejam eles de natureza pessoal, académico ou profissional, procurando responder sempre de forma satisfatória às exigências que me são colocadas; Capacidade de diálogo e discussão de ideias de forma dinâmica e responsável; Espírito de equipa; Honestidade; Entusiasmo Facilidade de integração em ambientes multiculturais.																																								
Aptidões e competências de organização	Bom relacionamento interpessoal, tendo sempre uma participação activa no planeamento e na organização de projectos; Capacidade de trabalho, iniciativa e gestão do tempo; sentido de responsabilidade, auto-motivação e disciplina.																																								
Aptidões e competências técnicas	Curso de Atendimento Telefónico ministrado pela PT Contact.																																								
Aptidões e competências informáticas	Bom conhecimento de informática na óptica do utilizador de: Word, Power Point, Excel, Outlook, Microsoft Internet Explorer; Noções de SAP E-Recruiting. Competências adquiridas no contexto académico e da actividade profissional.																																								
Aptidões e competências artísticas	Interesse por cinema, música e literatura.																																								

Outras aptidões e competências	<p>Formação em Liderança, na Academia de Liderança promovida pelo Banco BIC Português e a PricewaterhouseCoopers (PwC), em parceria com a Leaders2Be, Gesbanha, S.A., Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), Mota-Engil, Grupo Visabeira, Auto-Sueco, Hay Group;</p> <p>Conhecimento de aplicações e programas informáticos adaptados a função de Back Office na PT Contact;</p> <p>Elevada capacidade de concentração e resistência ao stress.</p>
Informação adicional	<p>Participação em iniciativas do Banco Alimentar Contra Fome ao longo de vários anos;</p> <p>Participação na organização da conferência Valor Humano: Desafio 2020, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com a presença de empresas como a LPR Portugal, Media Capital, Nova Base, Liberty Seguros, NAV;</p> <p>Elaboração e aplicação de inquérito de satisfação no sentido de sugerir melhorias para o departamento de empreendedorismo da Universidade Lusófona.</p>