



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
O CASO DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA

Inês Teixeira Bem-Haja

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Óscar Tiago Fontes Bernardes

Versão Definitiva

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Matosinhos, 21 novembro de 2023



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTO

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
O CASO DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA

Inês Teixeira Bem-Haja

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por
Óscar Tiago Fontes Bernardes

Versão Provisória
Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Matosinhos, 02 julho de 2023.

Resumo

Vivemos num mundo cada vez mais digital, onde quase tudo pode ser feito através de um dispositivo tecnológico com acesso à internet. À medida que as gerações se vão renovando, é notável a adesão à digitalização de processos que, há poucos anos, se julgava impensável a possibilidade de serem feitos remotamente, tais como compras, créditos pessoais, assistir a filmes e concertos, abrir uma conta bancária, ou renovar documentos pessoais. Em simultâneo, a administração pública vê-se confrontada com a necessidade de agilizar os seus processos tornando os procedimentos mais transparentes, mais seguros, e melhor responder às necessidades e pretensões do cidadão.

É neste contexto que, no princípio do século XXI a administração pública inicia um processo de adaptação a uma era mais digital, seja na sua relação com o cidadão, seja na própria gestão documental e desburocratização dos processos administrativos. Os programas Simplex, foram a ferramenta adotada pelo governo português, para agilizar este processo de digitalização e modernização administrativa.

Este estudo tem por objetivo compreender se no contexto específico do município de Vila Nova de Gaia, os objetivos da TD estão a ser atingidos, e em que medida os trabalhadores das organizações públicas sentem que esta mudança é uma mais valia na prossecução do interesse público. Pretende também perceber se há uma organização para a transformação digital e avaliação do seu impacto na eficiência dos serviços e ao nível económico.

A metodologia utilizada foi um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de 140 trabalhadores do município de Vila Nova de Gaia.

Através deste estudo foi possível concluir que os trabalhadores do município sentem o impacto da transformação digital no seu dia-a-dia, e consideram-na uma mais valia e o futuro da administração pública. Contudo, não sentem que o município tenha uma estratégia para a transformação digital bem definida, nem que as mudanças implementadas sejam avaliadas.

Palavras-chave: transformação digital, administração pública, administração local, Simplex.

Abstract

We live in an increasingly digital world, where almost everything can be done through a technological device with internet access. As the generations are renewed, it is remarkable the adherence to the digitization of processes that, only a few years ago, the possibility of them being carried out remotely was considered unthinkable, such as purchases, personal loans, watching movies and concerts, opening a bank account or renewing personal documents. At the same time, public administration is faced with the need to streamline its processes, making procedures more transparent, safer and improving their response to the needs and expectations of citizens.

It is in this context that, at the beginning of the 21st century, public administration begins a process of adapting to a more digital era, either in its relationship with the citizen, or in managing documents and the reducing the bureaucracy of the administrative processes. The Simplex programs were the tool used by portuguese government to promote the digitalisation and administrative modernisation process.

This study aims to understand whether, in the specific context of Vila Nova de Gaia Council, the objectives of the digital transformation are being achieved and to what extent do public organization workers feel that this change is an added value in the pursuit of the public's interest. It also intends to understand if the digital transformation is organised and to assess its impact both on the efficiency of services and at an economical level.

The methodology used was a questionnaire survey submitted to a sample of 140 workers of Vila Nova de Gaia Council.

Through this study, it was possible to conclude that this Council's workers feel the impact of digital transformation at work and consider it an asset and the future of public administration. However, they do not believe that the Council has a well-defined strategy for the digital transformation, neither that the implemented changes are assessed.

Keywords: digital transformation, public administration, local administration, Simplex.

*“Não deixes que termine o dia sem teres crescido um pouco,
sem teres sido feliz, sem teres aumentado os teus sonhos.”*

Walt Whitman

Agradecimentos

À minha família: à minha mãe, às minhas irmãs, ao meu namorado, e ao meu pai, por terem sido um apoio constante desde que decidi que era boa ideia trabalhar e estudar ao mesmo tempo. Por me ouvirem nos momentos difíceis, por me ajudarem nos momentos de dúvida, e por nunca me deixarem desistir.

Aos meus colegas de turma por terem sido apoio, ajuda e companheirismo, sem os quais não teria sido possível concluir este ciclo de estudos.

Às minhas colegas de trabalho com quem partilhei ideias, dificuldades e desabafos, que estiveram sempre dispostas a ouvir-me, e me incentivaram a continuar.

Ao Professor Doutor Óscar Bernardes, por ter aceitado orientar esta dissertação e por toda a disponibilidade, por todo o conhecimento e pela paciência demonstrada ao longo deste ano letivo.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AEP - Associação Empresarial de Portugal

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo

AMA -Agência para a Modernização Administrativa, I.P.

AP – Administração Pública

APP - Aplicação

ARS - Administração Regional de Saúde

COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação

CPA - Código do Processo Administrativo

CTIC - Conselho para as tecnologias de informação e comunicação

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGAL - Direção-Geral das Autarquias Locais

DUA - Documento Único Automóvel

GÁVEA – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação

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

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRN - Instituto dos Registos e Notariado

IRS - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

MATE - Ministro do Ambiente e da Transição Energética

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

POCAL - Plano Oficial de Contabilidade das autarquias locais

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

PRACE - Programa de Reestruturação da administração central

SCM - Standard Cost Model (ou Modelo de Custo Padrão)

SGMAMB - Secretaria Geral do Ministério do Ambiente

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SEMA - Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (ou SMA - Secretariado para a Modernização Administrativa)

Simplex – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

SIRIC - Sistema integrado do Registo de Identificação Civil

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SS - Segurança Social

TIC – tecnologias de informação e comunicação

TD – transformação digital

UCMA - Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa

UE – União Europeia

UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento

Índice Geral

Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
Índice de Gráficos	xxii
Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Revisão de Literatura	3
1. A administração pública	4
1.1 A administração pública em Portugal.....	5
1.2 A reforma na administração local.....	8
2. Transformação Digital na administração pública em Portugal.....	11
2.1 Simplex.....	13
2.1.1 O Simplex – de 2006 a 2011.....	15
2.1.2 O Simplex – desde 2016	21
2.2 Simplex Autárquico	26
2.2.1 Simplex Autárquico 2008/2009	28
2.2.2 Simplex Autárquico 2009/2010	29
2.2.3 Simplex Autárquico 2010/2011	30
2.3. A internacionalização do Simplex	32
CAPÍTULO II – Metodologia.....	33
3. Metodologia	33
3.1 Tipo de Estudo	33
3.2 Definição do Problema, Objetivos e Hipóteses de Investigação	35
4. Estudo Quantitativo	37
4.1 O Município de Vila Nova de Gaia	37
4.2 Inquérito por Questionário.....	40
CAPÍTULO III – Apresentação e Discussão dos Resultados	41
5. Análise dos Resultados	41
5.1 Caracterização da Amostra.....	42
5.1.1 H1: Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo.....	44

5.1.2 H2: Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia.....	48
5.1.3 H3: O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem	50
5.1.4 H4: O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD	52
5.1.5 H5 : Os sistemas de informação são relevantes para o município	53
6. Conclusões.....	55
7. Limitações e Futuras Linhas de Investigação	59
7.1.1 Limitações	59
7.1.2 Futuras Linhas de Investigação	60
Referências Bibliográficas	61
Anexos.....	63
Anexo A Questionário	63
Anexo B Médias das respostas às perguntas do questionário.....	69

Índice de Figuras

Figura 1: Medidas por Programa Simplex de 2006 a 2009	19
Figura 2: Medidas por Programa Simplex Autárquico	32
Figura 3: A “cebola” da pesquisa	34

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação entre objetivos e hipóteses	36
Tabela 2: Relação entre as hipóteses e as questões do questionário	37
Tabela 3: Estatísticas de confiabilidade	42
Tabela 4: Correspondência para numeração das hipóteses de respostas (Escala de Likert)	44
Tabela 5: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 1	44
Tabela 6: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 1	46
Tabela 7: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 2	48
Tabela 8: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 2	48
Tabela 9: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 3	50
Tabela 10: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 3	51
Tabela 11: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 4	52
Tabela 12: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 4	52
Tabela 13: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 5	53
Tabela 14: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 5	53
Tabela 15: Validação das hipóteses	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Idade dos inquiridos.....	42
Gráfico 2: Habilitações literárias dos inquiridos	43
Gráfico 3: Unidade orgânica onde exercem funções	43

Introdução

A atual sociedade de informação tornou obsoleta a utilização do papel como meio de comunicação, tornando mais simples a transmissão de mensagens e complementando ou substituindo o texto por imagens (fotografias) ou símbolos. Esta mudança veio acrescentar valor aos procedimentos e encurtar a noção de tempo e de distância. Os meios digitais tornaram-se parte integrante de todas as áreas da atividade humana, e o seu uso encontra-se agora vulgarizado na comunidade, muito em parte devido ao seu fácil acesso e ao conforto da sua utilização (Gouveia, 2023; Schiefler et al., 2020).

Na administração pública (AP) esta mudança também foi sentida, surgindo a necessidade de informatizar os processos administrativos, tornar as comunicações mais céleres, e disponibilizar aos cidadãos uma panóplia de serviços à distância. Esta necessidade de digitalizar e modernizar os processos ganhou especial destaque no princípio de 2020, devido à pandemia de Covid-19, e à necessidade de disponibilizar serviços públicos à distância e de manter o contacto dentro das organizações públicas, e das organizações para o exterior.

Com o objetivo de modernizar a AP e os serviços públicos, o XVII Governo Constitucional português apresenta, em 2006, o Programa Simplex, cujo objetivo passava pela implementação de um

conjunto de medidas nos diversos ministérios e organizações públicas. Ao longo de 5 anos foram implementadas medidas que contribuíram significativamente para a digitalização de serviços ao nível da saúde, educação, finanças, justiça, autarquias (e demais organismos públicos) que permitiram simplificar procedimentos como licenciamentos ou a interação com o público. Após um interregno provocado pela grave crise económica, os Programas Simplex regressaram em 2016, e continuam a ser uma ferramenta eficaz na digitalização da AP e na prossecução do interesse público.

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto das mudanças provocadas pela transformação digital (TD) na AP, nomeadamente tendo como caso de estudo o Município de Vila Nova de Gaia. Através de um inquérito por questionário, proceder-se-á a um estudo quantitativo, que pretende analisar as implicações da TD no dia-a-dia dos trabalhadores, na realização das suas tarefas e na concretização de procedimentos. Os objetivos deste estudo são perceber qual a avaliação que é feita do ponto de vista dos trabalhadores, se efetivamente são alcançados os objetivos teorizados na TD, se os trabalhadores conhecem alguma estratégia do município para a TD, se é feita uma avaliação da mudança, e se os sistemas de informação são relevantes para o município.

Esta dissertação é composta por 3 capítulos:

- Capítulo I – Revisão de Literatura:

A revisão de literatura está dividida em duas partes: o primeiro ponto é dedicado a uma breve reflexão sobre a AP portuguesa, nomeadamente a administração local, e a sua história recente, centrando-se nos últimos 50 anos. A segunda parte da revisão de literatura é dedicada ao Programa Simplex, às principais medidas implementadas e aos objetivos alcançados;

- Capítulo II – Metodologia:

Neste capítulo é especificado o tipo de estudo da dissertação, e estabelece-se o problema, os objetivos e as hipóteses. O caso de estudo, o município de Vila Nova de Gaia, é caracterizado sob o ponto de vista dos seus recursos humanos e dos mecanismos digitais de que dispõe;

- Capítulo III - Apresentação e Discussão dos Resultados

No último capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos através das respostas ao questionário e, validam-se ou não, as hipóteses formuladas.

Por último serão apresentadas as conclusões obtidas, as limitações que poderão ter condicionado este estudo, e apresentam-se propostas de futuras linhas de investigação dentro da temática da TD na AP.

CAPÍTULO I – Revisão de Literatura

A revisão de literatura é uma parte fundamental de um trabalho de investigação, através da qual é possível conhecer “o estado da arte” de uma determinada área de pesquisa, através de artigos académicos e profissionais, relatórios, livros e outras fontes. A maioria da revisão de literatura é escrita no início da investigação, contudo vai sendo aprimorada ao longo do estudo, de acordo com novas leituras que possam surgir. A revisão de literatura permite conhecer outros estudos relacionados com a temática em análise, e sustenta todo o trabalho de investigação, devendo ser mencionada ao longo do estudo, sendo que as conclusões devem confirmá-la ou contrariá-la (Saunders et al., 2019).

1. A administração pública

A AP é uma organização de carácter público que funciona como instrumento do Estado para cumprir as funções que lhe são atribuídas pela Constituição da República Portuguesa. É um mecanismo de gestão da coisa pública por parte do Estado, através de poderes regulamentares, tributários e fiscais, aplicados pelos seus órgãos e instituições, cujo objetivo é a prossecução do serviço público (Saddy, 2022; Tavares, 2019).

A estrutura atual de organização de serviço público seguida um pouco por todo o mundo, tem a sua influência num modelo burocrático do século XIX. A burocracia atual tem características cujas raízes remontam à civilização egípcia, à China antiga e ao Império Romano, e cuja forma de organização burocrática já se verificava no século XVIII. A democracia e o estado de direito são os valores base do modelo do estado ocidental e da estrutura organizacional portuguesa (Carapeto & Fonseca, 2014; Tavares, 2019).

A burocracia é um modelo de organização que define e delimita as atividades de cada funcionário de uma organização, através de normas definidas por dirigentes, onde as hierarquias são bem definidas, num sistema de carreiras que se distingue em diferentes níveis, e o trabalhador é considerado servidor do povo, e não de políticos. Max Webber, defensor deste modelo, acreditava que as organizações mais burocratas seriam mais bem sucedidas do que as outras, e que a burocracia era o caminho para atingir a legalidade da atividade desenvolvida, a eficiência e a técnica (Ferraz, 2020; Tavares, 2019).

A partir dos anos 70, o setor público começa a atuar em colaboração com organizações sem fins lucrativos e com entidades privadas, mas sem perder o seu carácter de Estado Social. Ao mesmo tempo, começam a ser levantadas questões como a qualidade e eficiência dos serviços ou a satisfação dos utilizadores de serviços públicos. Estamos perante o modelo designado Nova Gestão Pública, no qual os cidadãos são vistos como clientes e há uma maior participação de privados no serviço público. Se inicialmente este modelo contribuiu para a redução de despesa pública, e melhoria do serviço prestado, rapidamente se percebeu que alguns serviços ficavam mais caros para o cidadão e a responsabilização de entidades estava dificultada, assim como a prestação de contas (Natário et al., 2013; Tavares, 2019).

No início do século XXI, as democracias caracterizavam-se pela boa governação e pela participação ativa dos cidadãos nos assuntos públicos. Contudo, esta participação depende em absoluto das leis e regulamentos elaborados pelo Estado, e das permissões que são dadas aos cidadãos e empresas (Natário et al., 2013).

Em 2005, a Comissão Europeia aprova o Plano de Ação eEuropa 2005, que estabelece seis mecanismos de atuação dos Estados-membros, relacionados com o modelo de governação eletrónica. Neste plano, previa-se que a AP estivesse dotada de ligações de banda larga, a junção de sistemas de informação em toda a União Europeia (UE), a digitalização e interatividade de

serviços públicos, contratos públicos eletrónicos, e a criação de pontos de acesso público à internet nas autarquias, destinados aos cidadãos (Alves & Moreira, 2004).

O século XXI fez emergir o modelo de governação eletrónica, que se fez sentir no relacionamento da AP com os cidadãos através de sites, na prestação de serviços online, e na participação por via eletrónica (Carapeto & Fonseca, 2014).

1.1 A administração pública em Portugal

A evolução da AP em Portugal foi acontecendo em linha com os restantes estados europeus, nomeadamente seguindo o modelo administrativo napoleónico, característico dos países do sul da Europa, e cuja introdução de reformas carece de normativos jurídicos (J. Bilhim, 2021; Tavares, 2019).

Para Oliveira e Rocha (cit in Tavares, 2019) em Portugal, o modelo corporativo caracterizou a AP portuguesa até ao 25 de abril de 1974. A AP era altamente centralizada, e falhava na institucionalização de estruturas corporativas. Por sua vez, a burocracia estava bastante enraizada no modelo de gestão, o que facilitou a transição para a democracia e fez com que a elite burocrática continuasse a ser necessária pós-revolução. As reformas implementadas dirigiam-se à estrutura organizacional da AP, à descentralização e desconcentração de competências da administração central para a administração local, e aos trabalhadores da função pública e à sua situação económico-social (Nolasco, 2004).

Nos primeiros anos de democracia, assistimos a um aumento de serviços por parte do Estado, nomeadamente no que diz respeito à educação, segurança social (SS) e saúde, o que levou ao aumento crescente de funcionários públicos, que se verificou até ao princípio de século XXI (Tavares, 2019).

A AP portuguesa nos anos 80 caracterizava-se por ser uma entidade prestadora de serviços deficientemente organizados, cujos funcionários tinham baixas habilitações académicas, pouca formação em atendimento ao público, e os dirigentes geriam os recursos humanos com pouco foco na eficiência, eficácia e qualidade dos resultados. Em 1983 as necessidades e os direitos dos cidadãos são tidos como um objetivo do programa do governo. Prevvia-se a criação de um mecanismo que permitisse ao utilizador de serviços públicos consultar informação sobre os seus direitos, assim como acompanhar o andamento dos seus processos. Surgem as primeiras preocupações com a simplificação e a desburocratização (Nolasco, 2004; Tavares, 2019).

É neste contexto que os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) implementam um conjunto de reformas que, através de pressupostos como a redução da despesa e da dimensão dos organismos públicos, conduzirão à modernização e eficiência da AP. Estas medidas faziam parte do modelo de modernização conhecido como a Nova Gestão Pública, cujo principal mecanismo para atingir os objetivos era a aplicação de uma ideologia de mercado na gestão de serviços públicos. Aumenta então o número de Institutos Públicos (cerca de 22 em 1974, para 440 em 2002), que pela sua autonomia a nível administrativo e financeiro, eram geridos de

forma mais empresarial, primando pela eficiência, qualidade de serviços e processos, e redução de despesa e dimensão (Tavares, 2019).

Em 1982 é criado o Gabinete de Estudos e Coordenação da Reforma Administrativa (GECRA), cuja equipa técnica desenvolveu o primeiro esboço teórico sobre uma reforma administrativa tendo por base preocupações como a desburocratização e a simplificação dos processos e procedimentos administrativos, a formação dos dirigentes e as carreias da função pública. Esta reflexão foi crucial para a reforma administrativa da AP, iniciada em 1986, pela Secretaria de Estado da Modernização Administrativa (SEMA, ou Secretariado para a Modernização Administrativa - SMA) (Tavares, 2019).

As primeiras medidas adotadas pela SEMA estavam focadas em aspetos comuns à gestão pública, como a desburocratização, a simplificação administrativa e a diminuição da intervenção do Estado na economia. Através da desburocratização, pretendia-se aproximar os cidadãos da AP, e pelo processo de gestão, aumentar o pragmatismo, a transparência e a disciplina agregada ao Orçamento de Estado. Deste processo de reforma administrativa destaca-se a entrada em vigor do Código do Processo Administrativo (CPA) em 1992, e a subcontratação ou a concessão de serviços a entidades privadas (p.e. limpeza, segurança ou refeições) (Fonseca & Carapeto, 2009; Tavares, 2019).

Durante o XIII Governo Constitucional (1995-1999), torna-se possível, em 1996, entregar a declaração de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS) através da Internet (sendo Portugal pioneiro em todo o mundo a permiti-lo). No ano seguinte surgem planos que promovem uma maior utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC) pela AP, e melhoria das condições de prestação de serviço público. Ainda no mesmo governo, em 1998, os pagamentos eletrónicos a funcionários públicos são generalizados, e surgem os endereços de correio eletrónico para serviços públicos. Também a relação da AP com os cidadãos sofreu mudanças, surgindo a mais significativa em 1999, com a abertura das primeiras Lojas do Cidadão, que visavam juntar vários serviços públicos num só espaço e assim simplificar a relação com o cidadão (Bilhim & Neves, 2007; Tavares, 2019).

Ao longo dos anos seguintes, os procedimentos foram sendo alterados, num processo de digitalização permanente. Em 2000, foi publicada uma Resolução de Conselho de Ministros com o objetivo de generalizar a utilização de meios eletrónicos nas aquisições de bens e serviços, e possibilitar o pedido de certidões (registo civil, predial e comercial) por via eletrónica (Bilhim & Neves, 2007).

Em 2005, o governo introduz o primeiro de dois programas emblemáticos: o Programa de Reestruturação da Administração Central (PRACE), e em 2006 o Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (Simplex)¹. O PRACE tinha como objetivos tornar a AP mais moderna, reestruturar a administração central, simplificar a relação entre os cidadãos e a AP, promover a cidadania e o desenvolvimento económico, e melhorar a qualidade dos serviços. Os resultados da implementação deste programa foram realizados pelos próprios funcionários dos ministérios que,

¹ O Programa Simplex será abordado no ponto 2 do presente capítulo.

de forma autónoma, aplicavam uma metodologia detalhada num espaço de tempo muito curto. Através deste programa foi possível reorganizar cada ministério tendo em conta as missões dos organismos públicos, e reanalisar as competências da administração central e local. Ao nível da gestão de recursos humanos foram definidas propostas de racionalização de estruturas, não sendo contudo possível efetuar propostas de racionalização de trabalhadores efetivos. Ainda assim, o projeto de reorganização de estruturas eliminou dezenas de cargos de dirigentes, diminuindo o peso da estrutura organizacional (Fonseca & Carapeto, 2009; Tavares, 2019).

O conceito de governo eletrónico aplica-se ao processo de transformação que se verificou ao nível das estruturas e das relações internas e externas do Estado e da AP através da incorporação e potencialização das TIC (Alves & Moreira, 2004).

Entre 2009 e 2011, Portugal mergulha numa profunda crise económica, o que originou o congelamento da TD que se tinha verificado até então. Sobretudo ao nível de recursos humanos, o impacto da crise foi enorme, tendo resultado numa grande redução de funcionários públicos, e na diminuição do empenho, motivação e qualificação dos que permaneceram (Tavares, 2019).

Em 2015 é publicado o novo CPA, e é revogada a anterior versão publicada em 1992. O facto de o legislador ter optado por revogar um código com mais de 20 anos, e não atualizar a versão existente, demonstra que efetivamente era necessária uma grande transformação nos procedimentos administrativos da função pública. Se por um lado algumas considerações constantes do CPA de 1992 estavam em desconformidade com novos textos legislativos entretanto publicados, surgiam também novos desafios que se colocavam à AP e ao exercício das funções administrativas, quer pela alteração ao quadro em que esta atividade era exercida, quer pela UE, que necessitavam de estar espelhadas no CPA. Para a elaboração do novo Código, também contribuiu de forma significativa a experiência de 20 anos de aplicação diária do CPA (Código do Procedimento Administrativo, 2015).

O CPA de 2015 integrou novos princípios de atuação pública, entre os quais se destaca os princípios aplicáveis à administração eletrónica (Artigo 14.º), através dos quais estava previsto a utilização de meios eletrónicos pela AP sempre que possível de modo a promover a eficiência e a transparência, assim como a disponibilidade desses meios ao cidadão, e a igualdade de tratamento. Também o artigo 61.º do CPA previa que os meios eletrónicos fossem privilegiados no procedimento administrativo, de forma a tornar a informação mais acessível, e a encurtar os prazos de resposta. O artigo 62.º do CPA define os moldes em que o Balcão Único devia atuar, nomeadamente, permitir a consulta do estado de pedidos online e meios de pagamento eletrónicos. No seu artigo 63.º, o CPA privilegia as comunicações por telefax, telefone ou meios eletrónicos, assumindo que sempre que o interessado entrasse em contacto com algum órgão da AP por este meio, assumia que a resposta poderia ser facultada pela mesma via (Código do Procedimento Administrativo (Novo), 2015).

A sociedade em que hoje vivemos é fruto da sua própria história. Desde o final do século XX que assistimos a uma evolução galopante da tecnologia ao nível da informação e da comunicação, o que contribui para uma maior interligação ao nível económico, social e político. Esta evolução

constante trouxe ao cidadão uma maior proximidade na sua relação com a AP, que se traduz numa maior facilidade de acesso a informações de interesse público e na procura pela satisfação dos seus direitos. A globalização, resultante da facilidade de comunicação, foi também crucial para o aumento do interesse do cidadão por questões relacionadas com a política e a gestão pública (Schiefler et al., 2020).

A reforma administrativa nos países da OCDE não foi uniforme, se houve países que seguiram o modelo continental, houve outros que optaram pelo modelo anglo-saxónico. O modelo continental seguia ideais direcionados para a desregulação e descentralização; enquanto o modelo anglo-saxónico seguia uma vertente mais direcionada para a privatização (Rodrigues & Araújo, 2005).

A evolução da administração local em Portugal seguiu linhas mais próximas do modelo de reforma Continental, uma vez que os mecanismos adotados passam pela transferência de competências, alterações nas medidas de financiamento das autarquias locais (a quem é atribuída maior autonomia), e pela modificação da forma de prestação de serviços públicos (Rodrigues & Araújo, 2005).

1.2 A reforma na administração local

Em Portugal, o registo de existência de comunas, autarquias ou municípios é anterior à própria monarquia contudo, a sua importância na sociedade foi sendo preterida em regimes autoritários e enfatizada em regimes liberais. A revolução de 1974 foi um momento de viragem na forma de governar em Portugal, e desde aí que se assiste a uma descentralização progressiva dos poderes do Estado, sendo cada vez mais as competências da administração local. Ainda assim, só em 1976 é que a Constituição da República Portuguesa concede às autarquias locais autonomia administrativa e financeira face à administração direta do Estado (Madeira, 2011; Rodrigues & Araújo, 2005).

A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 235º, define as autarquias locais como “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”, e contemplam, segundo o artigo 236º, freguesias, municípios e regiões administrativas.

Os municípios portugueses sofreram um forte impacto ao nível do desenvolvimento económico e político com a integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), hoje designada União Europeia, em 1986. Princípios como a abertura do Estado aos cidadãos e empresas, e a cooperação entre instituições, impostos pela UE, levaram os cidadãos a questionar mais a gestão local, obrigando os políticos a ter mais conhecimento sobre os processos que tutelam e a permitir a participação pública. A partir dos anos 90 começam a surgir mecanismos de incentivo à qualidade e inovação dos serviços, assim como novas ferramentas de gestão, como o Plano Oficial de Contabilidade das autarquias locais (POCAL), e também empresas municipais ou parcerias público-privadas (Madeira, 2011; Rodrigues & Araújo, 2005).

Por todo o mundo surgem projetos de modernização administrativa ao nível do poder local, e Portugal segue a tendência, seja pela disponibilização de simples *websites*, onde é publicada

informação considerada relevante ao nível municipal ou regional, ou pela mudança de costumes causada pela implementação das TIC. Este novo modo de olhar a governação local identifica-se como *local e-government*, e pretende melhorar a eficácia e eficiência das autarquias locais, dinamizando e consolidando a informação privilegiada de que dispõe, fruto da proximidade às populações e ao território. Uma das metas do *local e-government* passa pela transparência no processo de tomada de decisão e responsabilização das mesmas, para tal, o recurso ao digital torna-se o meio mais eficiente de divulgação de informação pertinente (Gouveia & Gouveia, 2007).

As iniciativas referentes ao modelo de governo eletrónico local em Portugal, estavam previstas em programas relacionados com a sociedade da informação e do conhecimento. Em fevereiro de 1998, teve início o “Programa Cidades Digitais”, através do qual se pretendia utilizar o digital e a tecnologia como mecanismo de transformação de cidades e regiões. O programa contemplou, a título experimental, 5 cidades: Aveiro, Bragança, Guarda, Marinha Grande e Castelo Branco; e 2 regiões rurais: Trás-os-Montes e Alentejo; tendo sido alargado a todo o país em 2000 (Bilhim & Neves, 2007; Gouveia, 2022).

Relacionado com o Programa Operacional da Sociedade de Informação, este programa tinha quatro vertentes: a dinamização regional, o Governo Local em Banda Larga, pontos municipais de banda larga e infraestruturas (criação de portais eletrónicos, disponibilização de serviços de banda larga nas autarquias, e pontos de acesso à internet gratuitos). Os principais propósitos eram diminuir assimetrias económicas e sociais e informatizar autarquias, cidadãos, empresas, associações, e demais organizações. Este programa foi fundamental para aproximar os cidadãos das TIC, promovendo a sua utilização com vista ao desenvolvimento social e económico. Em 2007 o Programa Cidades e Regiões Digitais contemplava 27 projetos a nível nacional, encontrando-se integrado na estratégia europeia (Bilhim & Neves, 2007; Fonseca & Carapeto, 2009).

Em 1999 apenas 156 câmaras municipais tinham um *website* conhecido, e foi necessário esperar 10 anos para que todos os municípios disponibilizassem uma página *web*. Um estudo realizado em 2009 pelo Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (GÁVEA), conclui que 82 câmaras municipais (26,89%) utilizava o seu *website* apenas para divulgar informação, 159 (52,13%) permitiam o download de formulários dos seus *websites*, 102 (33,44%) possibilitavam o download e upload de formulários, assim como a consulta do estado dos pedidos, e apenas 6 (1,97%) municípios permitiam realizar todo o pedido online, desde a sua submissão, ao acompanhamento, pagamento e entrega (Santos & Amaral, 2012).

As estratégias de Governo Eletrónico municipal aproximam os cidadãos das autarquias, não só pela adoção de softwares de gestão digital de processos, mas também por possibilitar o acesso e a intervenção pública em processos de tomada de decisão, e por permitir o contributo dos cidadãos na resolução de problemas das regiões através de plataformas como blogs, sessões online, fóruns de discussão, e outros. A democracia digital, promovida pelo Governo, numa fase inicial através da dinamização destes canais, ao ser aceite e participada pela sociedade contribui para o desenvolvimento integral das sociedades. Toda a tecnologia implementada pelos diversos níveis de governação só se torna eficaz quando percebida e aceite pelos cidadãos, pelo que é indispensável

a criação de mecanismos de alfabetização digital dos cidadãos, assim como a disponibilização de infraestruturas e meios necessários ao funcionamento do digital (Esteves & Sousa, 2006).

2. Transformação Digital na administração pública em Portugal

A AP digital atua através de processos administrativos com base em tecnologia eletrónica. A modernização do ato administrativo tornou-se expectável e natural, uma vez que é um dos caminhos para aumentar a eficiência da gestão pública e revolucionar a relação com os cidadãos (Schiefler et al., 2020).

A ideia de que Portugal necessitaria de um programa de reforma ou de modernização administrativa na AP tem sido uma constante ao longo das últimas décadas. Ainda no período do Estado Novo, em 1969, com a criação do Secretariado da Reforma administrativa, surgiu a primeira tentativa de reorganizar e reestruturar os serviços públicos, contudo os projetos desenvolvidos nunca chegaram a ser aplicados (Tavares, 2019).

Ao longo do século XX, foram criados gabinetes e ministérios também orientados para a reforma administrativa, como o Gabinete de Estudos e Coordenação da Reforma Administrativa, criado em 1982 e tutelado pelo Ministério da Justiça e da Reforma Administrativa, ou, em 1986, a Secretaria de Estado da Administração. Ainda assim, estas medidas apenas diziam respeito a reorganização de serviços e do modelo de gestão, formação e avaliação de recursos humanos. Já nos anos 90, e seguindo o modelo europeu, a modernização da AP estava intrinsecamente ligada à qualidade. É nesta altura que surge o Conselho Nacional da Qualidade (1992), a Carta da Qualidade dos Serviços Públicos (1993), o concurso da qualidade em serviços públicos e a formação em gestão da qualidade para os dirigentes da AP (Tavares, 2019).

Em 1985, o governo português faz uma breve referência à informatização destinada às funções de repetição. Só dez anos mais tarde é que as tecnologias de informação são equacionadas pelo governo como ferramenta a ser implementada nos processos de tomada de decisão, na participação da sociedade civil, na prestação de serviços online e na partilha de dados e de informações. Em 2005, o governo faz uma maior aposta nas TIC, planeando e regulamentando internamente a sua utilização, criando *websites* para todos os organismos do Estado, disponibilizando informação online aos cidadãos, promovendo a avaliação dos serviços por parte dos utilizadores, dinamizando os procedimentos de compras online e atribuindo prémios anuais a aplicações informáticas (Fonseca & Carapeto, 2009).

O Direito Administrativo contemporâneo já contempla questões relacionadas com as TIC e com uma sociedade digital, na qual os cidadãos-destinatários procuram uma AP mais ágil e mais transparente, que atue e preste serviços com qualidade e equidade. A atuação administrativa pauta-se por processos administrativos, que permitem à AP agir de forma ordenada e organizada, legitimando e validando o ato administrativo perante a lei. Um erro ou lapso no decorrer do processo administrativo, pode determinar a nulidade do ato, sendo de extrema relevância a participação do cidadão neste processo (Schiefler et al., 2020).

No princípio do século XXI, as TIC tornam-se uma ferramenta de globalização e de modernização imprescindíveis na rede de comunicação da AP. A política de modernização do Estado passa não

só pela digitalização dos próprios serviços, mas também por facilitar o acesso da população às tecnologias (Fonseca & Carapeto, 2009).

O modelo de governação eletrónica caracteriza-se pela implementação das TIC nas diversas relações que as instituições do Estado e da AP estabelecem entre si e com os cidadãos e empresas. Este modelo pretendia simplificar a forma de prestação de serviços (melhorando o tratamento de documentos); agilizar a obtenção de documentos e informações por parte dos cidadãos e empresas em situações relativas à AP; melhorar a eficiência e reduzir os custos da AP; promover a colaboração entre os vários serviços públicos e níveis do Estado; e promover a participação cívica dos cidadãos. O governo e os órgãos eleitos não tem o poder de decisão em exclusivo, as políticas resultam da participação cívica e de processos de interdependência, coprodução, integração e da corresponsabilidade entre governo e sociedade (Alves & Moreira, 2004; Gouveia, 2021).

Em Portugal, a Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC), instinta em 2012, divulga em 2003 o Plano da Ação para o Governo Eletrónico, que estabelece um conjunto de objetivos que visavam atingir pressupostos relacionados com o modelo de governação eletrónica. Surgem projetos emblemáticos como o Portal do Cidadão, o Portal da Administração e do Funcionário Público, o Sistema de Informação Nacional e Único da Segurança Social, o Documento Único do Registo Automóvel e o Sistema integrado do Registo de Identificação Civil (SIRIC) (Alves & Moreira, 2004). Embora apenas o SIRIC se mantenha até aos dias de hoje, as outras plataformas foram a primeira versão de softwares ou entidades em vigor atualmente, como o portal ePortugal, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a Segurança Social Direta, ou o Documento Único Automóvel (DUA).

A TD é definida por medidas de integração das TIC, identificação digital, e mecanismos tecnológicos que possibilitem a interoperabilidade entre sistemas, dinamizando a partilha de informação pelas organizações, assim como pelo impacto destas medidas na sociedade. A TD acontece quando a atividade humana é afetada e alterada devido á tecnologia digital, e pela sua utilização os métodos analógicos são substituídos por métodos criativos e inovações numa determinada organização (formal ou informal). Através desta nova realidade há a expectativa de que seja possível sincronizar e compilar informações oriundas de diversas fontes, validar dados e documentação de forma automática, facilitar processos de interação e comunicação, eliminar informação, e agilizar os processos de obtenção e confirmação de informação através de processos de filtragem digital (AMA, 2023a; Gouveia, 2021; Parlamento Europeu, 2023) .

As tecnologias que mais impacto têm na gestão de serviços públicos são as plataformas digitais, a Internet das Coisas², a computação em nuvem e a inteligência artificial. O seu impacto pode ser verificado em diversos setores como os transportes, a energia, as telecomunicações, os serviços financeiros, na saúde, entre outros. Através da TD é possível otimizar a rentabilidade, reduzir as

² Internet das Coisas – expressão utilizada para definir a conexão digital de diferentes aparelhos, assim como o arquivo e partilha de dados entre equipamentos.

emissões e o desperdício, aumentar a competitividade e criar serviços e produtos (Parlamento Europeu, 2023).

O Parlamento Europeu aprovou em abril de 2021 o Programa Europa Digital, o primeiro instrumento financeiro da UE criado especificamente para tornar as empresas e os cidadãos mais tecnológicos. Este programa tinha como objetivo o investimento financeiro em infraestruturas digitais que impulsionassem a competitividade na Europa e assegurar o domínio tecnológico (Parlamento Europeu, 2023).

Atualmente, a Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA) é a entidade pública portuguesa responsável pelo desenvolvimento e dinamização tecnológicos ao nível da AP, promovendo a investigação e a inovação de soluções, assim como a formação académica na área da administração eletrónica. De entre o trabalho desenvolvido destaca-se a direção do comité técnico do conselho para as tecnologias de informação e comunicação (CTIC) e a autenticação eletrónica em Portugal (AMA, 2023).

O objetivo fundamental da inovação pelas TIC é a simplificação de procedimentos e redução de custos associados, através dos quais se pretende transformar o setor público num exemplo a seguir. O Programa Simplex é o reflexo do trabalho realizado nesta área, através do qual as medidas elaboradas utilizam as TIC como ferramenta de simplificação, de modo a facilitar a vida dos cidadãos e reduzir os encargos para as empresas.

2.1 Simplex

O Simplex tinha como missão simplificar a AP, como o próprio nome indica: simplificar os processos, desburocratizando e eliminando tarefas desnecessárias; simplificar a relação dos cidadãos e das empresas com os serviços públicos, reduzindo os seus custos; e promover a participação individual em assuntos públicos. Este programa apresentado pelo governo português em 2006, a cargo da AMA desde 2007, tinha como objetivo a simplificação administrativa e legislativa como caminho para agilizar a interação do cidadão e das empresas com a AP e, em simultâneo, tornar os serviços públicos mais eficientes e menos onerosos. As medidas propostas neste programa passam por alterar, simplificar ou eliminar processos e procedimentos constantes de leis e regulamentos com impacto negativo ou impertinentes (AMA, 2011; Tavares, 2019).

Através de pressupostos como a celeridade na resposta por parte da AP, a digitalização e simplificação de procedimentos, a avaliação de resultados, e a junção de vários serviços num balcão único, o Programa Simplex pretendia também melhorar a relação dos cidadãos com a legislação e a regulamentação, promovendo e auxiliando as atividades económicas (PCM, 2008).

O Programa Simplex surge numa altura em que a economia portuguesa se encontrava fragilizada, num contexto macroeconómico de grande défice financeiro e economia fraca, originando uma oportunidade de desafiar a cultura e os costumes nacionais, através da promoção da atividade económica e da eficiência do setor público. Simultaneamente, o cidadão estava cada vez mais informado, mais interessado em exercer o seu direito de participação na melhoria dos serviços

públicos, disposto a apontar falhas e propor melhorias, a nova geração mostrava interesse em interagir com os serviços públicos através das TIC, e em ter uma serie de informação disponível a qualquer hora “na palma da mão”. No fundo a AP sentiu necessidade de corresponder às novas necessidades sentidas por cidadãos e empresas que exigiam serviços mais rápidos, mais eficientes, menos burocráticos, menos onerosos e mais transparentes (AMA, 2011c; OCDE, 2009).

Este programa caracteriza-se pela particularidade de que as medidas que dele fazem parte são propostas pelos próprios serviços a que se destinam, e que se relacionam habitualmente com os cidadãos e as empresas. Além disso, a partir de 2007, as diferentes versões do programa, contemplam sugestões e opiniões de cidadãos recolhidas através de processos de consulta pública (Ferreira & Almeida, 2019; Fonseca & Carapeto, 2009).

Desde que se iniciaram os projetos de simplificação da AP, que se foi assumido que o processo de simplificação não era específico de um setor ou organismo. Para que os objetivos fossem atingidos com sucesso, seria necessário que todos os Ministérios, dentro das suas competências, assumissem esta responsabilidade. Inicialmente a coordenação do programa foi assumida pela Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA), e posteriormente pela SEMA. Esta coordenação permitia a unificação da implementação do programa, a divulgação de orientações, a discussão de medidas, a participação pública, a elaboração dos programas e o controlo da sua execução (Fonseca & Carapeto, 2009).

Os objetivos do Simplex nacional passavam por preparar a AP para uma resposta rápida e esclarecedora aos cidadãos e às empresas, tendo a simplificação como princípio basilar de todo o processo, promovendo a confiança dos cidadãos na AP e agilizando a relação entre ambas as partes. Pretendia-se também facilitar o processo de obtenção de licenças e autorizações para as empresas, assim como a tramitação de outras necessidades relativas ao exercício da sua atividade, eliminado, por vezes, procedimentos ou requisitos. Ao nível interno, pretendia-se tornar a AP mais eficiente e produtiva, através da partilha de informação entre diferentes serviços públicos e da dinamização do trabalho em rede nos processos transversais a várias entidades. Os serviços públicos devem ser simples, menos dispendiosos, digitais, próximos a cidadãos e empresas, contando com a sua participação e avaliação. O Programa Simplex tinha como missão promover a competitividade em Portugal, tornando o exercício das atividades económicas menos onerosos (PCM, 2010; UCMA & PCM, s. d.-a, s. d.-b, 2006, 2007).

O Simplex viria a ser a resposta de Portugal ao desafio lançado pela UE que, em 2007 lançou o Programa de Acção para a Redução dos Encargos Administrativos da Regulamentação existente na União Europeia, cujo objetivo era a redução em 25% dos gastos das empresas com despesas administrativas, a cumprir até 2012. Através deste programa de ação, cada Estado Membro estava convidado a fixar em 2008 objetivos definidos a nível nacional. Pelo princípio da ação concertada,

o Concelho Europeu definiu o Standard Cost Model (SCM, ou Modelo de Custo Padrão)³ como metodologia a ser utilizada pelos países membros (AMA, 2011c; PCM, 2008).

Portugal destacou-se dos demais países da OCDE pela singularidade e inovação que caracterizou os Programas Simplex, pela promoção de eficiência, produtividade e competitividade no serviço público prestado a cidadãos e a empresas, pelo facto de considerarem questões como a sustentabilidade e a continuidade e por ser um programa adaptado à administração central e local (OCDE, 2009).

2.1.1 O Simplex – de 2006 a 2011

Em 2006 foi anunciado o primeiro Simplex, caracterizado por ser um programa em constante construção, contando com o contributo de diversos serviços públicos e da sua experiência no contacto com cidadãos e empresas. O Programa Simplex 2006 foi composto por uma primeira parte dedicada a avaliar o impacto normativo, focado nos inerentes custos administrativos, cuja responsabilidade competia à Presidência do Conselho de Ministros; e por uma segunda parte, adstrita à UCMA, que ficou responsável por agregar as medidas sugeridas pelos diferentes ministérios e assim elaborar o programa de simplificação (Fonseca & Carapeto, 2009; UCMA & PCM, 2006).

Ao todo foram recebidas mais de 600 sugestões, das quais resultaram 333 medidas, que foram organizadas em 6 temas agregadores: eliminação de certidões, eliminação do papel/desmaterialização, simplificação/desburocratização, desregulamentação, facilitação do acesso aos serviços públicos e harmonização e consolidação de regimes jurídicos. Mais de 200 medidas estavam direcionadas para a eliminação de certidões e de papel/desmaterialização, as restantes estavam relacionadas com os outros temas agregadores. As medidas do primeiro Programa Simplex com maior impacto na relação da AP com cidadãos e empresas foram, entre outras, o Diário da República Eletrónico, a renovação automática de matrícula no Ensino Básico e Secundário, a candidatura online ao ensino superior, a eliminação de certidões de dívidas e a simplificação de processos de licenciamento (Fonseca & Carapeto, 2009; UCMA & PCM, 2006).

Das 333 medidas programadas, 295 (88,59%) foram integralmente ou parcialmente cumpridas, 33 (10,81%) não foram cumpridas, e 2 medidas foram canceladas (0,60%). Dos 6 temas agregadores identificados, foram cumpridas todas as medidas relacionadas com a eliminação de certidões e com a desregulamentação; relativamente à consolidação de regimes jurídicos, apenas foram cumpridas 46,7% das medidas; os restantes temas agregadores tiveram uma taxa de execução entre os 74% e os 89,6%. Ao todo, este primeiro Programa Simplex teve uma taxa de execução de 86,9% (UCMA & PCM, s.d.).

Das medidas implementadas, destaca-se o Diário da República Eletrónico (DRE) e o seu acesso gratuito pelos cidadãos, que permitiu uma poupança de € 4.000.000 entre custos de publicação, de

³ Standard Cost Model (SCM, ou Modelo de Custo Padrão) - método de medição do impacto da burocracia administrativa e respetivos encargos financeiros, aplicados pelos governos às empresas de um determinado país. É o método mais utilizado atualmente, e avalia os atos administrativos em função da legislação em vigor, utilizando ferramentas de grande detalhe de medição e avaliando cada ação individualmente (OCDE, s. d.).

envio e comunicação de atos, e uma redução de 1.400 toneladas de papel, assim como uma redução em químicos relacionados com a sua impressão e plásticos relacionados com embalagem. O número médio de acessos ao DRE aumentou 57% quando em comparação com o acesso à sua versão em papel. Destaca-se também a renovação automática da matrícula, que foi generalizada em 88% das escolas, sendo que no Alentejo ocorreu em 97% dos estabelecimentos de ensino. A marcação de consultas por via eletrónica a partir dos centros de saúde tinha sido inicialmente prevista para 5 hospitais (um de cada Administração Regional de Saúde [ARS]), contudo foi possível concretizar esta medida em 8 hospitais, o que representou 1012 pedidos de primeira consulta de especialidade nos três primeiros meses posteriores à sua execução. Através do portal Netemprego, foram realizadas 230 000 candidaturas a 4 000 ofertas de emprego, entre 28 de junho de 2006 e 10 de janeiro de 2007 e realizadas 45 000 inscrições em ações de formação profissional (UCMA & PCM, s. d.).

Em 2007 o Simplex permitiu a participação pública de cidadãos e empresas que, de forma espontânea e livre, apresentavam as suas sugestões e contributos. Desta forma as partes interessadas poderiam influenciar as políticas, promovendo a melhoria da qualidade das decisões e responsabilizando os decisores políticos. Através destes contributos era expectável que os custos da atividade administrativa do setor público reduzissem e que as medidas de simplificação fossem cumpridas. A consulta pública tornou-se num processo através do qual os cidadãos sentiam que o seu contributo era importante, diminuindo a distância para com os serviços públicos e, em simultâneo, “pressionava” os governos a irem de encontro às expectativas dos cidadãos. Esta interação verificou-se ao nível da administração central e local, o que implicou o envolvimento das autarquias no processo de consulta pública (Fonseca & Carapeto, 2009; OCDE, 2009).

A consulta pública decorreu ao longo de duas semanas e meia nos portais eletrónicos da UCMA e do Governo, e foi divulgado a 240 entidades entre associações sindicais e patronais, associações representativas de atividades profissionais e outras, que contribuíram com 274 sugestões, das quais resultaram 86 medidas incorporadas no programa .

Os princípios da transparência e da responsabilização mantiveram-se nesta edição, representados pela apresentação trimestral de resultados. O modelo do programa foi alterado, deixou de estar centrado nas questões internas e centrou-se em duas categorias: cidadania e empresas. O segundo Programa Simplex contou com 235 medidas (o que representa uma redução de cerca de 30% face à edição anterior) das quais 149 estavam dirigidas a cidadãos, e 66 destinavam-se à atividade empresarial (Fonseca & Carapeto, 2009; UCMA & PCM, 2007).

Do Simplex 2007 destacam-se medidas como o registo e a disponibilização centralizada de informação sobre licenças, autorizações prévias e similares relacionados com atividades económicas; a criação do balcão “perdi a carteira”, que pretendia facilitar e centralizar num só serviço a reemissão de vários documentos; acabar com as certidões para serviços públicos, através da comunicação entre entidades públicas; acabar com a necessidade de o cidadão ter de fazer prova, perante um serviço público, de informação constante noutro serviço público; agilizar a

publicação de diplomas legais, através da adoção da assinatura eletrónica, entre outras (UCMA & PCM, 2007).

Das 235 medidas programadas, 201 (85,5%) foram integralmente ou parcialmente cumpridas, 29 (12,34%) não foram cumpridas, e 5 (2,13%) foram canceladas, o que revela piores resultados comparativamente ao programa anterior. Das medidas de simplificação dirigidas a cidadãos, 81,4% foram integralmente executadas, já as medidas dirigidas a empresas registaram uma taxa de execução integral de 85,6% (UCMA & PCM, s. d.-b).

As medidas implementadas pelo Programa Simplex 2007 refletiram-se na redução do tempo de disponibilização de informação, redução do número de resmas de papel utilizadas e respetivos encargos (170, num ano, no Instituto da Vinha e do Vinho), na realização de 125.500 pedidos de primeiras consultas de especialidade, abrangendo agora 88 hospitais e 318 centros de saúde, a pré-emissão de 370 mil senhas de acesso a novos utilizadores nos serviços de finanças, assim como a emissão de uma média de 134 cartões por dia (apenas no balcão das Laranjeiras) no balcão “perdi a carteira” (UCMA & PCM, s. d.-b).

O Simplex 2008 foi a versão melhorada da edição anterior, mantendo-se a metodologia de consulta pública que, nesta edição, contou com mais do dobro de sugestões e contributos, incluindo também o Programa Nacional de Redução de Encargos Administrativos.

A consulta pública decorreu durante três semanas e meia no portal do Simplex’ 08 (www.Simplex08.pt), atualmente inativo, e foi divulgada nas páginas web do Governo e da AMA, assim como nos sites Portal do Cidadão e Portal da Empresa, a cujos utilizadores foi enviado convite à participação. Foram também publicados anúncios em jornais e enviados convites a associações sindicais e patronais e associações representativas de atividades profissionais. Foram colocadas a consulta pública 176 medidas, para as quais foram recebidas 175 respostas, que se materializaram em comentários e sugestões (54%) e em propostas de novas medidas (38%). Deste processo resultaram mais de 60 novas medidas a implementar (Fonseca & Carapeto, 2009; Gabinete da SEMA & PCM, s. d.-a, 2008).

Além de implementar medidas novas, este programa pretendia também consolidar e desenvolver medidas apresentadas nas edições anteriores, através de processos de avaliação. O objetivo passava por agregar medidas dispersas, criando impacto na relação do cidadão e das empresas com os serviços públicos, de modo a que a mudança fosse percecionada no dia-a-dia das pessoas (Gabinete da SEMA & PCM, 2008).

Na terceira edição do Programa Simplex verifica-se a tendência de decréscimo do número de medidas, sendo que esta edição contou apenas com 189 medidas de simplificação: 89 (47%) destinadas a simplificar o dia-a-dia dos cidadãos e o seu relacionamento com os serviços públicos, 79 (42%) dirigiram-se às empresas e pretendiam diminuir a burocracia imposta à sua atividade e 21 (11%) pretendiam melhorar a eficiência dos serviços públicos (Fonseca & Carapeto, 2009; Gabinete da SEMA & PCM, 2008).

Das medidas com maior impacto na melhoria e simplificação da relação dos cidadãos e das empresas com a AP constantes do Simplex 2008, destacam-se a desmaterialização de guias de acompanhamento de resíduos, a criação de um depósito legal para publicações, o registo comercial bilingue, o portal dos anúncios públicos e de projetos como a “Biblioteca em Rede”, melhoria dos serviços de atendimento da SS e do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), entre outros.

Das 189 medidas inicialmente previstas, 166 (88%) foram integralmente ou parcialmente cumpridas e 23 (12%) não foram cumpridas, o que revela uma melhoria face à edição de 2007 (Gabinete da SEMA & PCM, 2008).

A concretização das medidas propostas refletiu-se em 9.456 pedidos online de nomes para empresas, o que representa 58% do total de pedidos efetuados; na emissão de mais de 600 certidões de registo comercial em inglês; a agilização do processo de controlo de passageiros na fronteira que, através da implementação do projeto *Rapid*, permitiu aos cidadãos portadores de passaporte eletrónico atravessarem a fronteira nos aeroportos, em média, em menos de 20 segundos e permitiu também controlar automaticamente 390.849 passageiros num ano; em 31,8 milhões de acessos ao DRE (o que representa o triplo face a 2006 e o dobro face a 2007); e o alargamento da rede de Balcões Únicos: 60 novos Balcões Heranças e Divórcios com Partilha, 26 novos Balcões Nascer Cidadão, 42 novos Balcões Empresa na Hora, 113 novos Balcões Casa Pronta, 85 novos Balcões DUA, 52 novos Balcões Associação na Hora, 16 novos Balcões Sucursal na Hora e 23 novos Balcões da Propriedade Industrial (Gabinete da SEMA & PCM, s. d.-b) .

O Simplex 2009 colocou 129 medidas de simplificação a consulta pública e foi divulgado no Portal do Cidadão, no Portal da Empresa, no Portal do Governo e na imprensa. Neste ano, o processo de participação pública adotou o formato de blog, possibilitando aos cidadãos comentar as medidas colocadas a discussão e elaborar propostas de novas medidas. Ao todo foram registadas 634 participações de cidadãos, empresas e associações, das quais 55,68% foram comentários às medidas colocadas a discussão, 42,43% foram propostas de novas medidas e 1,89% foram reclamações/novas medidas (AMA, s. d.-g; Fonseca & Carapeto, 2009; PCM, 2009).

Do processo de consulta pública - fórum COTEC (COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação), caixa de sugestões, inquéritos IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.) e propostas de associações empresarias, resultaram 20 medidas incorporadas no Programa Simplex 2009, de um total de 200 medidas, para as quais também contribuiu o Prémio Ideia.Simplex (AMA, s. d.-g; PCM, 2009).

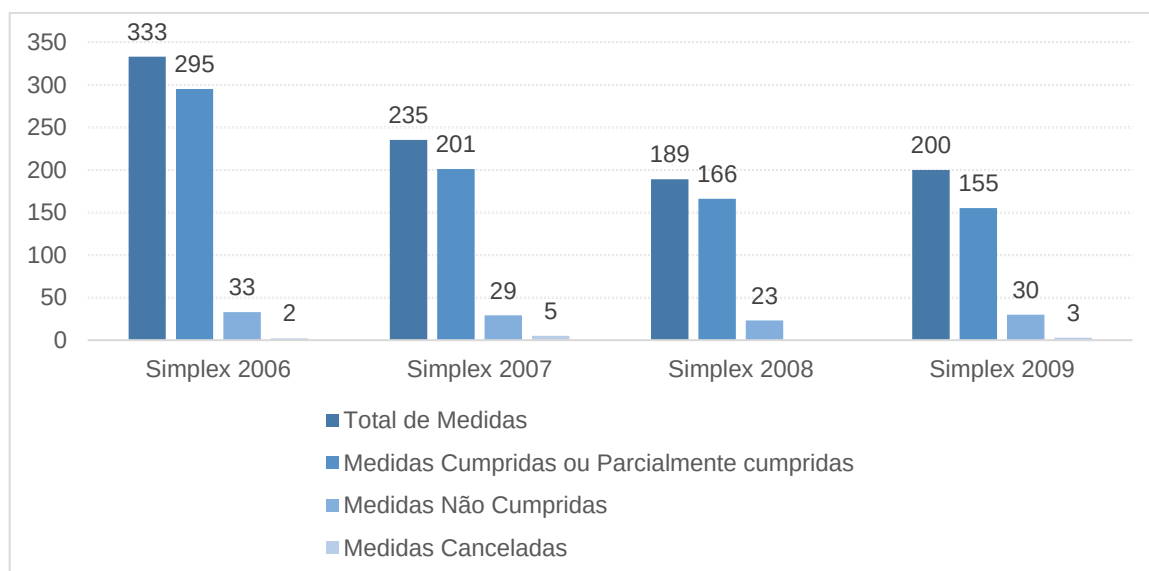
A quarta edição do Programa Simplex ficou marcada pela criação do Prémio Ideia.Simplex, cujo objetivo é promover a participação dos trabalhadores em funções públicas da administração central e local, e assim beneficiar da experiência do exercício de funções e do contacto com os utentes. Desta iniciativa resultaram mais de 313 propostas num mês e 4 ideias premiadas, tornando o projeto num instrumento crucial para a concretização dos Programas Simplex (PCM, 2009).

Do total das 200 medidas contempladas no Simplex 2009, verifica-se a tendência da edição anterior, em que a maioria das medidas se destina às partes interessadas e uma pequena minoria à AP: 46% destinavam-se aos cidadãos, 34% a empresas e 20% à AP. (Fonseca & Carapeto, 2009; Presidência do Conselho de Ministros, 2009). Deste programa destacam-se medidas como a desmaterialização do boletim de vacinas, permitindo a consulta e o registo eletrónico de vacinas; a criação de um sistema integrado de atendimento multicanal (presencial, telefone, fax, *intersectoriais* e e-mail) para os serviços do Ministério da Educação; a disponibilização de informação relevante para condutores no site do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, nomeadamente datas de inspeções periódicas obrigatórias, de pagamento do Imposto Único de Circulação, e de revalidação de Carta de Condução; a transformação do Portal da Empresa, garantido que este é o único ponto de contacto online entre empresas e a AP; a simplificação do procedimento de reembolso do Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) para empresas exportadoras; o recibo de vencimento eletrónico para trabalhadores da AP; a criação de um espaço destinado aos trabalhadores da AP onde era disponibilizada informação relativa à sua relação com a entidade empregadora, entre outras (Balanço Programa 2009, s. d.; PCM, 2009).

Mantendo os níveis dos anos anteriores, a taxa de execução global do Simplex 2009 foi de 81,73%, com 155 (83,5%) medidas integralmente ou parcialmente cumpridas, 30 (15%) medidas não cumpridas, e 3 (1,5%) canceladas (Balanço Programa 2009, s. d.).

Em 2009 cumpriram-se 500 medidas Simplex executadas, e o impacto da sua implementação começou a ser mais notório nos serviços, nos trabalhadores, nos cidadãos, nas empresas e na própria elaboração do programa (PCM, 2009).

Figura 1: Medidas por Programa Simplex de 2006 a 2009



Fonte: Elaboração própria

O Simplex 2010 previa a implementação de 129 novas medidas de simplificação administrativa: 61 dirigidas a cidadãos, 22 dirigidas a empresas, 24 dirigidas a cidadãos e empresas, e 11 tinham como destinatário a AP. Para a elaboração deste programa foi crucial o processo de consulta pública de

53 medidas, que contou com 343 participações; assim como as 254 sugestões recebidas através da Caixa de Sugestões e do Blogue Diga.Simplex; a colaboração de entidades como a COTEC, principais Câmaras de Comércio estrangeiras sedeadas em Portugal, AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo), Comissão para a Modernização Administrativa e ainda associados da AEP (Associação Empresarial de Portugal); e também o Prémio Ideia.Simplex (PCM, 2010).

O Prémio Ideia.Simplex contabilizou 600 participações a concurso (o dobro da edição de 2009), durante quase dois meses, o que demonstra ser um excelente método para detetar procedimentos burocráticos a necessitar de medidas de simplificação. 450 participações partiram de funcionários da administração central, 109 de funcionários de autarquias e 41 de trabalhadores públicos dos Governos Regionais dos Açores e da Madeira. Foram premiadas 4 medidas e atribuídas 2 menções honrosas. O júri selecionou também 15 medidas a serem votadas pelos cidadãos, sendo que à medida mais votada foi atribuído o prémio “À Medida do Cidadão” (PCM, 2010).

Em 2010 foram reajustados os cinco grandes objetivos do Simplex:

- tornar os serviços mais simples, pela desburocratização e redução de encargos administrativos;
- serviços mais próximos, através do alargamento da rede de balcões únicos físicos e virtuais;
- serviços à medida, pela intervenção e participação de cidadãos;
- serviços mais avaliados, por mecanismos de controlo de dados estatísticos (número de utilizadores, tempos de resposta, custos, etc.);
- fazer mais com menos, pela cooperação entre serviços públicos da administração central e com a administração local (PCM, 2010).

A profunda crise financeira em que Portugal mergulhou em 2011 e o pedido de ajuda financeiro a entidades europeias fez com que os Programas Simplex fossem suspensos, não tendo sido divulgados os resultados do Programa de 2010.

Ao longo destes anos, o Simplex foi um programa em constante evolução, adaptação e crescimento, para o qual foi crucial o envolvimento do governo e dos seus ministérios, bem como a consulta de todas as partes intervenientes: cidadãos, empresas e serviços públicos (Fonseca & Carapeto, 2009).

Ainda em 2011, foram apresentados os Programas Simplex Exportações e o relatório de consulta pública do Simplex do Mar. O Programa Simplex Exportações contemplava 12 medidas destinadas a empresas exportadoras e aos organismos da AP intervenientes como a Autoridade Tributária, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Direções Regionais da Agricultura, e outras. Este Programa obteve uma taxa de execução de 87,5%, sendo que 9 medidas foram concluídas atempadamente. Relativamente ao Simplex do Mar foram colocadas a consulta pública 26 medidas, às quais foram recebidos 127 comentários e 21 novas ideias. Contudo, não é possível perceber se o Programa Simplex do Mar foi implementado, quais as suas características e resultados obtidos (AMA, 2011b, 2011a; Rede Comum de Conhecimento, s.d.).

O Programa Simplex volta a estar em grande destaque em 2016 com o seu retorno, desta vez sobre a designação de Simplex+2016. Em linha com os antigos programas, mantém-se o objetivo principal da desburocratização de processos. As principais medidas deste programa foram o Nascer Cidadão e Nascer Utente, ou seja, através da emissão do Cartão de Cidadão nos hospitais, as informações de saúde ficam disponíveis online para utentes e profissionais de saúde (Tavares, 2019).

2.1.2 O Simplex – desde 2016

O Simplex regressa em 2016 com a apresentação do Programa Simplex+2016, uma versão melhorada e um formato mais digital do que até à sua suspensão. Uma das alterações mais notórias é o facto de toda a informação sobre o programa ser agora consultada no site do Programa Simplex, <https://www.Simplex.gov.pt/>.

O Programa Simplex+2016 foi coordenado pela Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, mas a criação, a gestão e a supervisão do programa competiam à Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa, com o apoio técnico da AMA. A implementação de cada medida competia ao Ministério responsável pela área em causa (Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa & AMA, s. d.).

Uma das novidades trazida pelo regresso dos Programas Simplex foi a Volta Simplex através da qual uma equipa de trabalho percorreu Portugal continental e as regiões autónomas, entre janeiro e abril de 2016, em reuniões de trabalho e sessões abertas ao público, com o objetivo de ouvir os cidadãos e recolher propostas de medidas a implementar. Ao longo dos 4 meses em que decorreu este projeto foi possível ouvir mais de 2.000 pessoas, entre cidadãos, empresas, associações e autarquias, o que resultou em 1.400 propostas de medidas a implementar. (Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa & AMA, s. d.).

Os contributos recolhidos durante a Volta Simplex foram cruciais para a elaboração do Simplex+2016, mas houve também encontros com Confederações e Associações Empresariais, autarcas e cidadãos; a disponibilização, no site do Simplex, de uma plataforma permanentemente aberta onde qualquer pessoa poderia deixar o seu contributo; foi proposto aos trabalhadores do Estado que contribuíssem com as suas ideias de simplificação administrativa; e foi criado o Startup Simplex que pretendia recolher ideias de negócios a serem desenvolvidos por empreendedores, destinados a simplificar a relação das pessoas e empresas com o Estado (Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa & AMA, s. d.).

O Startup Simplex contou com 196 participações, das quais 10 foram selecionadas e apresentadas ao júri que elegeu as 3 ideias que viriam a ser integradas no Programa Simplex+2016: uma carteira digital (pOw) que permite receber alertas sobre pagamentos ao Estado e efetuá-los, uma *app* (aplicação) que reúne informação sobre incêndios florestais (FireRisk), e um integrador de *apps* relacionadas com o registo de bovinos que comunica em tempo real (Faarm). Contudo esta iniciativa não correspondeu às expectativas do Governo, nem dos vencedores. Em entrevista ao Jornal ECO, a empresa Faarm revelou resistência por parte do Ministério da Agricultura, incompatibilidades entre

as bases de dados do governo e outras aplicações, assim como dificuldades na partilha de informação por parte do Estado. Pela Secretária de Estado da Modernização Administrativa foi dito que “Um dos problemas existentes é a desconfiança entre jovens empreendedores e cidadãos em relação à AP. São muito difíceis de ultrapassar.”. Ainda assim, a medida foi apresentada como concretizada no balanço do Programa Simplex+2016, apesar de os representantes da Faarm discordarem (Barbosa, 2017; Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2016).

O Simplex+2016 contou com 255 medidas, segmentadas em 7 eixos de intervenção: AP + eficiente, comunicações + simples, documentos + acessíveis, licenciamentos + ágeis, mais serviços e + informação num único local, obrigações + simples e serviços para estrangeiros + fáceis. Deste programa, destacam-se medidas como a possibilidade de obter cartão de cidadão no momento do nascimento, assim como o boletim de saúde e de vacinas online, a criação de uma plataforma online (*cloud*) para armazenamento de documentos, a tramitação online de procedimentos relacionados com a escola pública (como matriculas, turmas, assiduidade ou avaliação), o IRS automático, o voto antecipado, o pagamento de impostos por débito direto, receber alertas sobre validade de documentos, pedir o registo criminal online, entre outras (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2016).

Até maio de 2017 tinham sido implementadas 157 medidas, o que representa uma taxa de execução de 89%. Um estudo levado a cabo pelo Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, da Universidade Nova de Lisboa, revelou o impacto da implementação de 13 medidas constantes do Programa e concluiu que (apenas nesta amostra estudada) foi possível poupar às empresas 624 milhões de euros, em apenas um ano, representados em formulários que deixaram de ser preenchidos e tempo gasto com a perceção de obrigações e recolha de dados. Houve também um grande impacto na AP que se traduziu em menos 490 000 horas de trabalho num ano, ou seja, o trabalho de mais de 300 funcionários. Ao nível nacional, houve uma poupança de mais de mil milhões de euros (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, s. d.; Gabinete da Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa, 2017).

O Programa Simplex+2017 não repetiu a Volta Simplex nem o concurso Startup Simplex, por sua vez, introduziu a iniciativa Simplex JAM, cujo objetivo era reunir trabalhadores da AP dos vários setores de atuação do Estado e assim identificar problemas e propor soluções, tendo em vista a melhoria do serviço público. O Simplex JAM contou com a colaboração de 133 trabalhadores, de 13 entidades ligadas à cultura, às finanças, à justiça, à saúde, ao ambiente, à educação, ao emprego e ao registo automóvel, provenientes de todo o país. Ao longo das 5 sessões de trabalho foram apuradas 222 ideias, que resultaram em 19 medidas integradas no Programa Simplex+2017 (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2017b, 2017a).

A segunda edição do Simplex+ contou com 237 medidas propostas, das quais se destacam a implementação de mecanismos que facilitam o atendimento ao público nos diversos serviços, a promoção do cinema e audiovisual através de uma nova plataforma de serviços online integrados, a criação de um Boletim de Saúde Oral online, a possibilidade de pagar impostos com cartão de

crédito, a implementação de um projeto-piloto de articulação e harmonização de procedimentos municipais (apenas na Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo), criar um simulador de pensões e tornar o processos de constituição de explorações biológicas mais simples (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2017a, 2018a).

Das 237 medidas propostas, 117 tinham um prazo de concretização superior a um ano, pelo que o balanço é respeitante apenas a 120 medidas de simplificação e modernização administrativa. Até maio de 2018 foram implementadas 96 medidas e 24 das plurianuais foram também concretizadas (antes do prazo previsto) o que representa uma taxa de execução de 80%. Uma das medidas mais relevantes deste programa foi um projeto europeu que previa a implementação, em veículos novos, de um sistema que permite efetuar chamadas de emergência enviando automaticamente para as autoridades a localização do automóvel, através de um sistema de georreferenciação, válido em toda a União Europeia (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2017a).

O Programa Simplex+2018 manteve o modelo seguido em 2017 e apostou mais uma vez no Simplex Jam. A segunda edição desta iniciativa contou com a participação de 150 trabalhadores da AP, oriundos de todo o país e de 14 entidades ligadas ao ambiente, à educação, às finanças, ao trabalho e SS, ao planeamento e infraestruturas, à saúde e à justiça. Desta iniciativa surgiram 504 propostas que originaram 23 medidas integradas no programa (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2017c, 2018b).

Em 2018 foram apresentadas 268 medidas, das quais se destacam a criação de uma plataforma que facilita o contacto entre fornecedores e clientes de produtos agroalimentares, a disponibilização nas Lojas de Cidadão de um robot que auxilia e esclarece dúvidas aos cidadãos, a regulamentação de faturas sem papel, a criação de uma plataforma de exposição online de produtos portugueses em mercados internacionais, a implementação de um serviço online facilitador da interação entre o cidadão e a SS no que diz respeito à parentalidade e a disponibilização de marcação online de serviços públicos (Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, 2018b).

Das 140 medidas previstas para concretização até maio de 2018, 116 foram implementadas com sucesso, sendo que mais 26 medidas plurianuais foram antecipadas, o que representa uma taxa de execução de 83% (Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Modernização Administrativa, 2019a).

Na Cerimónia de Balanço Simplex+2018 e Lançamento iSimplex 2019, realizada em julho de 2019, o Governo português apresentou o resultado das 455 medidas concretizadas desde 2016 (das 500 propostas), destacando que 1,7 milhões de cidadãos entregaram o IRS automático em 2019, que foram feitas mais de 4 milhões de simulações de pensão, 700 mil pessoas por ano beneficiaram da digitalização do processo de renovação da carta de condução (sendo que 150 000 pedidos foram feitos online), a simplificação do procedimento relativo a mercadorias nos portos nacionais beneficiou 6500 navios, 8000 comboios e 50 000 camiões e as mais de 700 milhões de receitas de

saúde emitidas em formato digital, sendo que em 2019 apenas 3% das receitas são emitidas em papel (XXI Governo Constitucional, 2017).

Um estudo da Comissão Europeia focado em 40 medidas Simplex+ concluiu que a concretização dessas medidas permitiu poupar mais de 267 milhões de euros por ano, sendo que 174 milhões de euros correspondiam a despesa relacionada com a burocracia e 18 milhões em horas de trabalho para as empresas. O IRS automático permitiu reduzir a despesa em 52 milhões e a receita sem papel permitiu poupar 12 milhões de euros relacionados com procedimentos administrativos (XXI Governo Constitucional, 2019).

O iSimplex apresentado em 2019 regia-se pelo lema “Inovação que muda a sua vida”. Assim como nas edições anteriores, contou com a participação cívica de cidadãos, empresas e associações e com 500 propostas de medidas de simplificação e modernização administrativa, resultado de 6 sessões de trabalho realizadas no âmbito da iniciativa Simplex Jam, participadas por mais de 270 funcionários públicos. O programa distinguia-se dos anteriores por dividir as 119 medidas apresentadas em 5 eixos:

- interagir uma só vez: implementar medidas que evitem que diferentes órgãos da AP solicitem o mesmo documento a cidadãos e empresas, e que estes sintam necessidade de dirigir o mesmo pedido a diferentes entidades;
- partilhar e reutilizar: promover a partilha de conhecimento entre diversos organismos da AP, assim como a adaptação de terminologia comum que facilite a perceção e compreensão por parte de cidadãos e empresas;
- digital por omissão: dinamização do digital em novos serviços, assim como a respetiva adaptação de procedimentos analógicos, garantindo modelos multicanal e a acessibilidade aos serviços públicos;
- economia comportamental: desenvolvimento de mecanismos que conduzam a práticas orientadas para a modernização administrativa;
- tecnologias emergentes: assunção de meios e ferramentas que promovam o acompanhamento da evolução tecnológica, assim como o papel dinamizador da digitalização na sociedade (AMA, 2019a, 2019b).

De entre as medidas propostas nesta edição destacam-se a simplificação e desmaterialização dos processos de alteração de morada, a mudança de instituição bancária, o preenchimento da declaração de IVA ou a obtenção do cartão de estacionamento para pessoas com deficiência. Algumas medidas de modernização incluíam o recurso a ferramentas de inteligência artificial, como a pretensão de desenvolver um sistema capaz de reconhecer potenciais alterações no padrão de sinistralidade, tendo por base fatores climatéricos, luminosidade ou tráfego; o recurso à aplicação

Geo MAI⁴ para combater a violência doméstica; ou o desenvolvimento de mecanismos que, através da análise de dados, prevejam situações de abandono escolar, nomeadamente no ensino superior, e assim seja possível intervir atempadamente aumentando o sucesso universitário; agilizar o processo de obtenção da pensão por velhice, através do portal da Segurança Social Direta; e a criação do portal da família, que disponibilizará informação sobre apoios sociais, nacionais e locais destinados a famílias (Albuquerque, 2019; Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Modernização Administrativa, 2019b).

Em julho de 2020 é apresentado o Programa Simplex 20-21, após meses de confinamento devido à pandemia provocada pela Covid-19. Este programa contribuiu de forma significativa para a recuperação económica e social das famílias e das empresas, destacando a importância do digital, além de ser a representação de uma visão de modernização assente em três linhas de atuação: simplificação, colaboração e inovação. As 158 novas medidas de simplificação e modernização administrativa apresentadas neste programa, encontravam-se organizadas em dois eixos: melhor serviço público e AP moderna e inovadora. Deste programa destacam-se medidas como o IVA e IRS mais automático, o portal único da agricultura, o cuidador informal, o mais tele saúde, entre outros (AMA, s. d.-f; Fonseca, 2020).

Meio ano depois é apresentado, em dezembro de 2020, o balanço do Programa Simplex 20-21 que, à data, contava com uma taxa de implementação das medidas apresentadas de 85%. Desta edição, destaca-se 1,7 milhões de declarações de IRS automático (mais 65 milhões face ao ano anterior), um aumento de 60% nas declarações de IVA automático, 25 000 pedidos de “Pensão na Hora”, 3 000 pedidos de estatuto de cuidador informal online, entre outros. As medidas implementadas representaram uma poupança de 473 milhões de euros. A edição do ano seguinte teria como lema “O digital ao serviço de todas as Pessoas” e as medidas propostas teriam em consideração o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) (Diagrama, 2022; SIC Notícias, 2021).

A 19 de julho de 2022 é apresentado o Programa Simplex 2022 e com ele 48 medidas cujo mote era “não só simplificar”, mas também dizer “sim” às pessoas. Das medidas apresentadas, destacam-se a pensão social online, o balcão migrante multicanal, a fatura sem papel, o consulado virtual, entre outras. Inicialmente, o prazo de conclusão seria o final de 2022, contudo apenas 23 medidas foram implementadas nesse período, sendo que se previa que as restantes medidas fossem implementadas até julho de 2023. Das medidas implementadas, destaca-se as 14 244 requisições eletrónicas de exames de saúde em 9 meses, (Agência Lusa, 2023; SIC Notícias, 2022).

⁴ Sistema de Informação Geográfica para as entidades do Ministério da Administração Interna (MAI) – aplicação cujo objetivo é, utilizando a compilação de dados relativos a acontecimentos socio-criminais, auxiliar o processo de tomada de decisão e apoiar taticamente a Polícia de Segurança Pública, no combate à criminalidade (SGMAI, 2022)

2.2 Simplex Autárquico

O Simplex Autárquico foi um programa de modernização e simplificação da administração local, de adesão voluntária por parte das autarquias locais, que contou com 3 edições entre 2008 e 2011 (AMA, 2011d).

A simplificação legislativa e a desburocratização de processos administrativos faziam parte de uma política comum da UE, com vista à modernização administrativa e eficiência económica. O Simplex foi o programa que, em Portugal, fez cumprir este propósito europeu (AMA, s.d.-c).

Dois anos de Simplex a nível nacional e de diversos objetivos atingidos ao nível da modernização e simplificação administrativa, revelaram a necessidade de criar o Simplex Autárquico, dirigido especificamente a municípios e freguesias. A Secretaria de Estado da Modernização foi a entidade que, em representação do governo, desenvolveu o primeiro Simplex Autárquico em conjunto com 9 autarquias, diferentes nas suas características relativas a dimensão, localização geográfica e desenvolvimento tecnológico (AMA, s. d.-c; Fonseca & Carapeto, 2009).

Os 3 grandes objetivos do Simplex foram tornar a vida dos cidadãos mais fácil, diminuir os encargos às empresas e modernizar os serviços públicos. Estes objetivos são transversais ao Simplex Autárquico, e tornam-se mais significativos, uma vez que na administração local os serviços estão mais próximos de cidadãos e empresas, o processo de descentralização exige que as autarquias sejam capazes de dar uma resposta eficaz às novas competências que lhes são atribuídas, e a simplificação e modernização da administração central, tem também impacto nos serviços prestados pelas autarquias, como por exemplo, no licenciamento urbanístico e no licenciamento de atividades económicas diversas (AMA, s. d.-c; Fonseca & Carapeto, 2009).

A simplificação administrativa na administração local é um contributo essencial na melhoria da qualidade de vidas dos residentes, aumentando a competitividade territorial e, pela transparência nos processos de tomada de decisão, melhora a imagem dos municípios. Para tal, é definida uma ação estratégica que contempla a melhoria do serviço prestado a cidadãos e a empresas, a qualificação de procedimentos internos dos serviços e a dinamização das relações entre várias entidades públicas, através da partilha de informação e de procedimentos que se tenham revelado eficazes (Fonseca & Carapeto, 2009).

Os Programas Simplex Autárquico regiam-se por princípios comuns, designadamente:

1. autonomia adjacente aos municípios, representada pela liberdade de participação e de desistência do programa e pela liberdade de ação, no modo e no tempo de implementação das medidas;
2. transparência na publicitação das medidas a adotar, assim como dos seus prazos e parceiros;
3. a prestação de contas e divulgação dos resultados obtidos (ou não) na aplicação do Simplex Autárquico;

4. a coordenação ao nível da organização, da colaboração e da avaliação (AMA, s. d.-c, s. d.-d, s. d.-e).

O Simplex Autárquico reunia três níveis de medidas a implementar:

- Medidas intersetoriais – iniciativas que são desenvolvidas em articulação com a administração central;
- Medidas intermunicipais – iniciativas que surgem da colaboração entre vários municípios;
- Medidas municipais – conjunto de iniciativas cuja responsabilidade total é da própria autarquia qua as implementa (AMA, s. d.-c, s. d.-d, s. d.-e).

Cada Programa Simplex Autárquico tinha a duração de 12 meses, sendo que o programa iniciava no mês de julho, e no mesmo mês seria também apresentado o balanço do programa anterior. Após o arranque do programa, os municípios interessados aderiam e definiam as metas a que se propunham alcançar, assim como o período previsível para implementação das medidas. Decorrido o período de 12 meses de execução do programa, as autarquias estavam obrigadas à prestação de contas sobre o cumprimento das medidas a que se tinham proposto e dos resultados obtidos. Relativamente às medidas intersetoriais ou intermunicipais seriam apenas responsáveis pela sua quota-parte de execução (AMA, 2011a; Fonseca & Carapeto, 2009).

A quantidade de entidades que integravam os Programas Simplex Autárquico e o seu elevado grau de autonomia tornavam a sua coordenação complexa. De modo a agilizar este processo foram criados três níveis de coordenação:

- nível organizacional: as medidas municipais seriam coordenadas pelos respetivos serviços, as medidas intermunicipais, pelas entidades intervenientes em cada uma delas, e as medidas intersetoriais, pela AMA e pela Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL). Estas entidades estavam também responsáveis pela compilação e divulgação online das medidas incluídas em cada Programa Simplex Autárquico;
- nível colaborativo: a coordenação tinha como objetivo a partilha e o debate de ideias sobre a experiência de cada município participante nestes programas, assim como a intervenção e o contributo dos seus munícipes;
- nível avaliativo: a coordenação pretendia que fosse aplicada a cada medida uma grelha de avaliação comum, que permitisse comparar os resultados obtidos, o seu impacto e posteriormente, a sua divulgação (Fonseca & Carapeto, 2009).

Um dos ideais de todos os Programas Simplex, é a divulgação das medidas a implementar e dos seus resultados. Assim cumpriam-se os pressupostos de transparência e de prestação de contas, orientando a AP para o exterior e assumindo o seu compromisso para com os cidadãos (Fonseca & Carapeto, 2009).

2.2.1 Simplex Autárquico 2008/2009

O Simplex Autárquico 2008/2009, reuniu um conjunto de medidas propostas por 9 autarquias que, voluntariamente, aderiram a este programa. Destas, apenas 3 pertenciam às Áreas da Grande Lisboa e do Grande Porto: Cascais, Lisboa e Porto; as restantes localizam-se em zonas dispersas pelo país: Águeda, Guimarães, Pombal, Portalegre, Redondo e Seixal (AMA, s. d.-c).

O Relatório do Simplex Autárquico 2008/2009 (AMA, s. d.-c), demonstra que todos os municípios que colaboraram na elaboração do Simplex Autárquico 2008/2009 aderiram ao programa, aos quais se juntaram mais 29 autarquias. Contudo as áreas da Grande Lisboa e Grande Porto, continuaram apenas representadas por Cascais, Lisboa e Porto e apenas 4 capitais de distrito aderiram ao programa: Lisboa, Porto, Portalegre e Vila Real.

O Programa da 1ª edição do Simplex Autárquico previa 67 medidas, contudo o Relatório do Simplex Autárquico 2008/2009 (AMA, s. d.-a) revelou que ao todo o programa contou com 149 medidas: 10 medidas intersetoriais, 21 medidas intermunicipais e 118 medidas municipais .

As medidas intersetoriais foram desenvolvidas como projeto-piloto apenas pelos nove municípios fundadores do programa e entidades da administração central visadas nas medidas propostas. Estas medidas estavam relacionadas com licenças, autorizações prévias, certidões, disponibilização de serviços online através de um mecanismo de autenticação eletrónica do cartão de cidadão, licenciamentos urbanísticos, contratação pública e atendimento a cidadãos e empresas. Estas medidas foram desenvolvidas numa parceria entre a AMA, a DGAL, co Instituto dos Registos e Notariado (IRN) e a IAPMEI (AMA, s. d.-a, s. d.-c; Fonseca & Carapeto, 2009).

As medidas intermunicipais estavam relacionadas com a consolidação da regulamentação municipal, a criação de um boletim municipal eletrónico e com o atendimento ao público, e contemplavam projetos como o atendimento multicanal (presencial, voz e *web*) e a criação de um balcão de atendimento virtual (AMA, s. d.-a, s. d.-c).

As medidas municipais contemplavam um conjunto de iniciativas que, entre outras, pretendiam disponibilizar atendimento municipal além do presencial (através de um balcão virtual e da *web*), a disponibilização de informação nos sites do município, portais intranet, digitalização de processos, fornecimento de documentos mais célere (plantas, certidões, etc.), faturação eletrónica e formulários eletrónicos (AMA, s. d.-a; AMA, s. d.-c).

O Relatório do Simplex Autárquico 2008/2009 (AMA, s. d.-a), revela que as medidas propostas tiveram uma taxa de execução de 85%. Sendo que as medidas intersetoriais foram as mais bem sucedidas, com uma taxa de execução de 97%, as medidas municipais registaram apenas 87% de implementação e as medidas intermunicipais foram as de mais difícil implementação, com apenas 70% das medidas concretizadas.

Alguns dos resultados alcançados pelos municípios que aderiram a este programa materializam-se na redução do tempo de espera nos atendimentos e para obtenção de documentos, redução de encargos financeiros para munícipes, redução de gastos em resmas para os municípios, redução

de horas de trabalho para funcionários (e diminuição de encargos com recursos humanos) e na atribuição do Prémio Europeu de Boas Práticas 2009 à Câmara Municipal do Seixal (AMA, s. d.-a).

2.2.2 Simplex Autárquico 2009/2010

O Simplex Autárquico 2009/2010 contou com medidas propostas e elaboradas por 60 municípios, sendo que todos os 38 que participaram na 1ª edição, optaram por renovar a sua participação no programa. Dos 22 novos municípios que integram a 2ª edição do Simplex Autárquico 2 pertenciam à Área da Grande Lisboa: Odivelas e Oeiras, nenhum à Área do Grande Porto e 3 são capitais de distrito: Beja, Guarda e Santarém (AMA, s. d.-d).

A 2ª edição do Simplex Autárquico previa um total de 289 medidas, contudo o Relatório do Simplex Autárquico 2009/2010, conclui que, ao todo, foram propostas 291 medidas: 6 medidas intersetoriais, 22 medidas intermunicipais e 260 medidas municipais (mais 2 do que o inicialmente previsto), o que representa quase o dobro das medidas apresentadas na edição anterior. Algumas destas medidas eram efetivamente inovadoras, contudo há medidas aplicadas com sucesso no Simplex Autárquico 2008/2009 que se repetem nesta edição por se aplicarem apenas a municípios que não integraram a 1ª edição ou que não atingiram o objetivo a que se propuseram (AMA, s. d.-d).

As medidas intersetoriais pretendiam integrar licenças e autorizações relacionadas com atividades económicas num catálogo de âmbito nacional; evitar que o mesmo documento seja solicitado diversas vezes ao cidadão/empresa, através da promoção de comunicação entre serviços públicos; possibilitar a entrega de processos de licenciamento urbanístico em formato digital; a utilização de autenticação e assinatura digital no âmbito de procedimentos relacionados com o Código dos Contratos Públicos; disponibilizar mais serviços no balcão “Empresa na Hora”; apresentação de propostas e iniciativas por parte dos municípios na Rede Comum do Conhecimento; implementação da desmaterialização do registo de estabelecimentos industriais; e a disponibilização online de serviços relacionados com atividade comercial. Estas medidas seriam coordenadas pela AMA, DGAL e IRN (AMA, s. d.-b; AMA, s. d.-d).

As medidas intermunicipais contemplavam a consolidação de regulamentos municipais; a promoção da consulta de documentos e informações online; a realização de agendamentos a equipamentos culturais; receber contributos de sugestões ou reclamações; o controlo e registo da qualidade da água para consumo humano; a homogeneização e normalização de regulamentos, procedimentos, formulários e portais municipais; e a implementação de pagamento a fornecedores por meio de transferência bancária (AMA, s. d.-b, s. d.-d).

As medidas municipais são adaptadas às características organizacionais de cada autarquia, e contemplam, entre outros, a promoção do pagamento remoto de taxas; a disponibilização online de regulamentos, formulários, deliberações municipais, e outros documentos; a promoção da assinatura eletrónica; o envio do recibo de vencimento por e-mail; a digitalização de processos e procedimentos; a dinamização de balcões de atendimento multicanal; o fornecimento de documentos no momento do pedido; a dinamização do Sistema de Gestão da Qualidade e

certificação de processos; a faturação eletrónica (p.e. serviços de água municipalizados), entre outros (AMA, s. d.-d, s. d.-b).

O Relatório do Simplex Autárquico 2009/2010 concluí que, das 291 medidas propostas, 255 foram concluídas ou parcialmente concluídas e que 3 medidas intersetoriais foram canceladas, uma vez que o seu conteúdo estava relacionado com licenças entretanto eliminadas pela aprovação do “Licenciamento Zero”, Lei 49/2010, de 12 de novembro (AMA, s. d.-b).

A taxa de execução global da 2ª edição do Simplex Autárquico foi de 80,56%, sendo que as medidas intersetoriais registaram o melhor resultado com uma taxa de execução de 100%, enquanto as medidas municipais atingiram os 83% e as medidas intermunicipais apenas 41%. Verifica-se que se mantém a tendência registada na 1ª edição quanto ao tipo de medidas mais bem sucedidas, sendo as intersetoriais as que obtiveram melhor resultado em ambas as edições, e as medidas de âmbito municipal as de mais difícil implementação (AMA, s. d.-b).

Globalmente, apenas 12 municípios atingiram uma taxa de execução de 100% do Programa Simplex Autárquico, 6 ficaram entre os 80% e os 99% de alcance das metas definidas e a grande maioria (42 autarquias) não atingiram os 80% de execução do programa (AMA, s. d.-b).

As metas alcançadas na 2ª edição do Programa Simplex Autárquico permitiram que 21 municípios aderissem ao Balcão do Empreendedor no Portal da Empresa, que 15 municípios tramitassem de forma desmaterializada os processos de licenciamento industrial, e que fosse possível realizar sugestões/reclamações online, simplificando procedimentos; tornaram os serviços mais cómodos ao criar 11 balcões integrados e 9 serviços na hora, ao disponibilizar informação e formulários nas paginas online dos municípios e ao permitir que as taxas fossem liquidadas online ou através de multibanco; permitiram também diminuir encargos públicos com a emissão de recibos e faturas eletrónicas, e pela partilha de infraestruturas entre município e respetivas freguesias (AMA, s. d.-b).

2.2.3 Simplex Autárquico 2010/2011

O Simplex Autárquico 2010/2011 contou com a adesão de 125 autarquias, ou seja, o número de participantes mais do que duplicou face à edição anterior, representado 40% dos municípios portugueses. Destaca-se a adesão de Matosinhos, Penafiel e Trofa, municípios que integravam a Área do Grande Porto, e de Loures e Vila Franca de Xira, que pertenciam à Área da Grande Lisboa. Todos os 18 municípios capitais de distrito do Continente aderiam a esta 3ª edição do Simplex autárquico (AMA, 2012).

A 3ª edição do Simplex Autárquico contou com um total de 727 medidas, sendo 20 intersetoriais, 18 intermunicipais e 689 municipais, destinadas a cidadãos, a empresas e à AP. A apresentação e organização deste programa destacou-se dos anteriores por optar por elencar as medidas de acordo com a quem se destinavam e não pelo seu nível de implementação (intersectorial, intermunicipal ou municipal) (AMA, s. d.-e).

As medidas destinadas a cidadãos e empresas incluíam iniciativas como a atualização de morada nos serviços municipais, em simultâneo com a alteração de morada no cartão de cidadão, e a melhoria contínua dos serviços de atendimento ao munícipe, como a prestação de serviços “na hora”, a disponibilização de informações e requerimentos online, balcões multiserviços e a promoção de ferramentas que permitam a participação ativa dos cidadãos (AMA, s. d.-e).

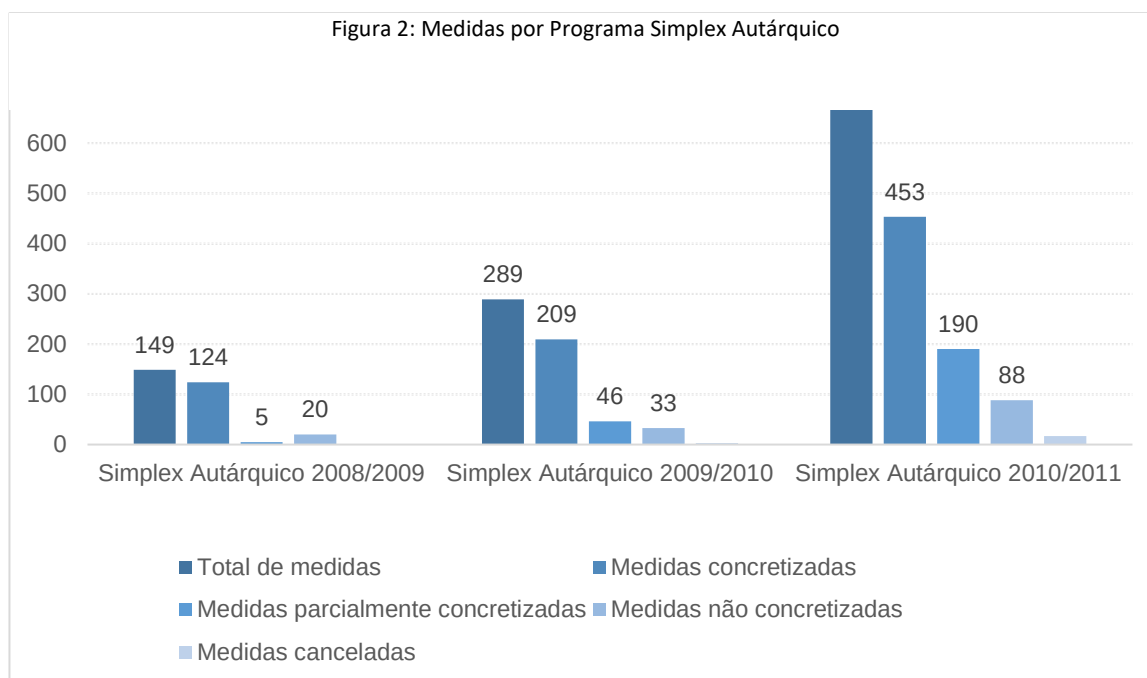
As medidas destinadas à administração local compreendiam a melhoria na organização de serviços, a avaliação por parte dos utilizadores, a desmaterialização de processos, a digitalização da gestão documental, a redução de custos com comunicações e com a impressão de documentos e a dinamização da utilização do cartão de cidadão como ferramenta de autenticação e de assinatura digital, tornando a partilha de documentos autênticos mais célere, reduzindo gastos e aumentando a eficiência (AMA, s. d.-e).

A metodologia de avaliação de concretização de medidas de simplificação SCM promovida pelo Conselho Europeu, já utilizada para a avaliação do Programa Simplex a nível nacional nas edições de 2008 e 2009, apenas foi aplicada ao Simplex Autárquico 2010/2011. Desta forma, os seus resultados passaram também a contribuir para que Portugal alcançasse a meta a que se tinha proposto: reduzir em 25% os encargos administrativos para empresas até 2012 (AMA, s. d.-e).

O Relatório do Simplex Autárquico 2010/2011 (AMA, 2012) demonstra que das 748 medidas propostas, 643 foram concluídas ou parcialmente concluídas (o que representa 86%), 88 medidas não foram concluídas (12%) e 17 (2%) foram canceladas.

A 3ª edição do Programa Simplex Autárquico obteve uma taxa de execução global de 75%, sendo que as medidas intersetoriais foram as que obtiveram melhor taxa de execução, atingindo os 87%, por sua vez, as medidas intermunicipais apenas foram executadas a 28%, e as medidas municipais atingiram uma taxa de execução de 76%. Verifica-se a tendência registada nas duas edições anteriores, em que as medidas intersetoriais são as que mais facilmente se cumprem, e as medidas intermunicipais as de mais difícil execução (AMA, 2012).

Dos 125 municípios participantes no Simplex Autárquico 2010/2011, 22 conseguiram implementar todas as medidas a que se propuseram, 58 atingiram uma taxa de execução igual ou superior a 75% e 45 ficaram abaixo dos 75% de taxa de execução (AMA, 2012).



Fonte: Elaboração própria 1

2.3. A internacionalização do Simplex

Em 2017, Portugal exportou pela primeira vez o Programa Simplex, tendo como destino o governo egípcio, após o interesse revelado pelo próprio Presidente. O acordo assinado no Cairo previa a venda de programas digitais relativos a serviços públicos e de mecanismos como a Chave Móvel Digital. (Almeida, 2017).

No mesmo ano, Portugal integra o grupo “States of Change”⁵, através do Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), uma incubadora para ideias e programas passíveis de ser implementados na AP, tendo em conta a inovação administrativa (Lusa, 2017).

Em 2018, é Marrocos que assina um protocolo com o governo português, tendo em vista a criação de um programa de modernização administrativa anual, semelhante ao Programa Simplex. Alguns dos objetivos do protocolo passavam por criar lojas de cidadão e outros sistemas de interoperabilidade já implementados em Portugal, mas também a criação de medidas (a ser decididas pelo governo marroquino) e a respetiva avaliação de resultados. No mesmo ano, o Serviço de Reformas Estruturais da União Europeia financiou um estudo, levado a cabo pela consultora Ernst&Young, que pretendia avaliar 40 medidas incluídas nos Programas Simplex, de modo a perceber o impacto do programa na AP e na economia portuguesas⁶ (Lança, 2018).

Em 2020, é assinado um acordo de cooperação técnica entre os governos de Portugal e do Paraguai e com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento tendo em vista a exportação do Programa Simplex (Lusa, 2020).

⁵ Equipa de vários países que trabalha na inovação dos setores públicos. (Lusa, 2017 cit. in. Maria Manuel Leitão Marques, 2017)

⁶ Não foi possível averiguar os resultados deste estudo.

CAPÍTULO II – Metodologia

3. Metodologia

A metodologia é uma estratégia de pesquisa através da qual se define o método pelo qual se realiza o estudo. Cada método inclui considerações e filosofias que transparecem nas questões de pesquisa e suportam a própria escolha metodológica. A metodologia de pesquisa suporta a relação entre a escolha de ferramentas e de técnicas e a filosofia subjacente (Melnikovas, 2018).

3.1 Tipo de Estudo

Saunders, Lewis and Thornhill (2007) apresentam uma metodologia de pesquisa que intitulam de “cebola” da pesquisa (Figura 3), a qual é composta por várias etapas (camadas): filosofia de pesquisa, abordagens, estratégias, escolhas, horizonte temporal e técnicas e procedimentos.

1. A filosofia de pesquisa contempla o desenvolvimento e a natureza do conhecimento, que tanto engloba o conhecimento desenvolvido em áreas complexas, como na mais simples resposta a um problema de uma organização. A filosofia de pesquisa adotada num determinado estudo, depende da experiência pessoal do seu autor, e esses pressupostos pessoais contribuem também para a estratégia e métodos de pesquisa escolhidos.

2. A abordagem pode ser dedutiva ou indutiva:

- a) Dedutiva, quando a teoria e as hipóteses são desenvolvidas, e é criada uma estratégia de pesquisa para testar as hipóteses;
- b) Indutiva, quando são analisados dados e informações e uma teoria é desenvolvida como resultado desse estudo;

3. A estratégia tem de responder às questões de investigação e depende dos objetivos definidos, do conhecimento que já existe sobre o tema em estudo, e do tempo e recursos disponíveis.

4. A camada das escolhas diz respeito ao tipo de estudo que pode ser:

- a) Quantitativo, quando existe um método de recolha de dados (capazes de gerar informação numérica e possível de contabilizar, habitualmente um questionário ou dados estatísticos);
- b) Qualitativo, quando o método de recolha de dados não gera informação numérica ou possível de contabilizar (habitualmente usa-se a entrevista, mas também se podem usar palavras, imagens ou vídeos).

Num estudo poderá ser usado apenas um método de recolha de dados (mono método), ou mais do que um método (múltiplo método).

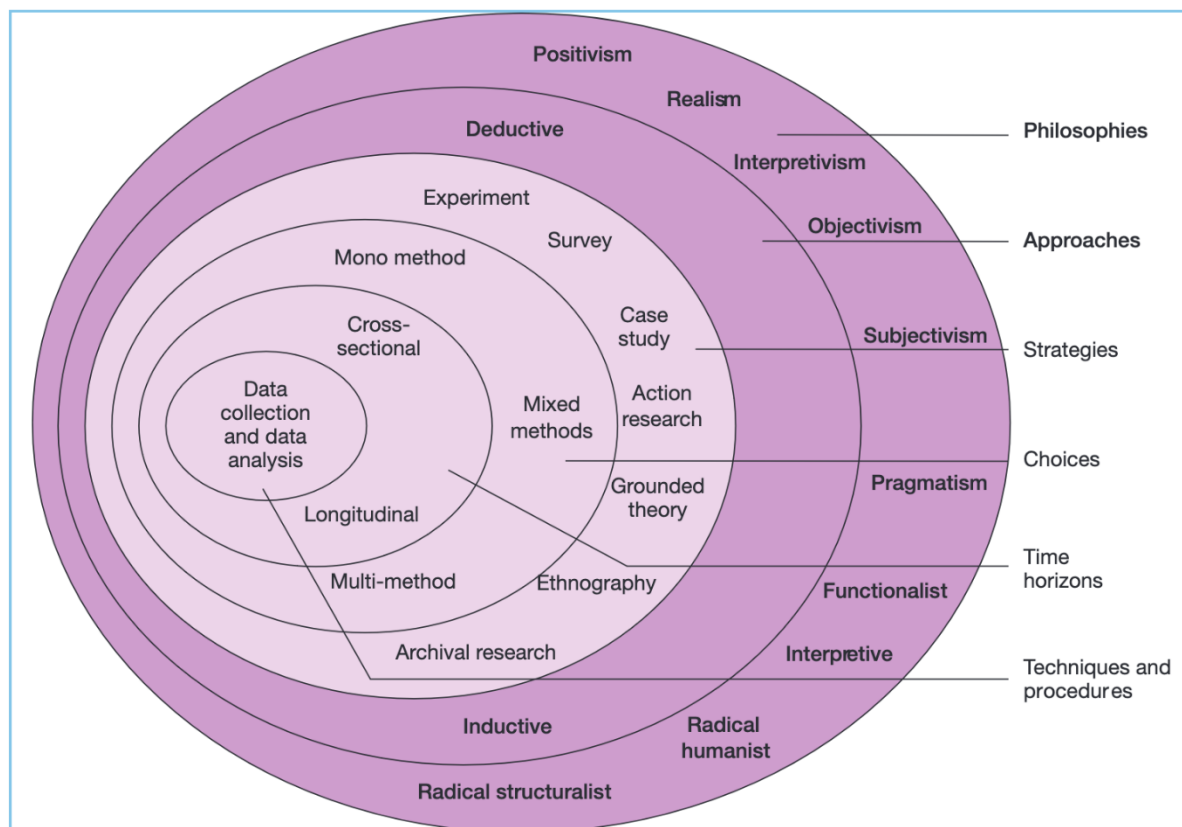
5. O horizonte temporal contempla o impacto que o estudo virá a ter em termos de longevidade:

- a) O estudo é transversal no tempo se a questão em estudo diz respeito a algo mais momentâneo, a um fenómeno específico;

b) O estudo é longitudinal no tempo se a questão em estudo diz respeito a algo mais duradouro, algo que estuda a mudança e o desenvolvimento.

6. A recolha e análise dos dados refere-se ao grau de fiabilidade dos mesmos, isto é, se as entrevistas foram dirigidas apenas à gestão de topo de uma organização, é expectável que apenas sejam ditas “coisas boas” sobre essa organização, por outro lado, se as fontes utilizadas forem apenas jornais e revistas, pode haver interferência política nessas publicações. Estes fatores tornam a pesquisa um grande desafio.

Figura 3: A “cebola” da pesquisa



Fonte: (Saunders et al., 2007 cit in Saunders et al. 2006)

Tendo em conta a metodologia de pesquisa apresentada por Saunders et. Al., a filosofia do presente estudo prende-se com a necessidade de compreender as consequências da digitalização de procedimentos numa determinada organização da AP. Este estudo é indutivo, uma vez que inicialmente se realizou a revisão de literatura e a partir daí foram criados os objetivos e as hipóteses. Tendo em conta a dimensão da AP em Portugal, procedeu-se a um caso de estudo tendo em conta a pertinência para o autor. Trata-se de um estudo quantitativo, realizado através de um inquérito por questionário divulgado aos trabalhadores do município em estudo. Futuramente será possível realizar mais estudos em torno da TD, uma vez que haverá sempre novas medidas a implementar de acordo com a evolução digital e com novos modos de atuar que daí advenham, trata-se, portanto, de um estudo longitudinal.

A “cebola” de pesquisa é uma ferramenta que ajuda na organização e no desenvolvimento de estudos, seguindo camadas de pesquisa, uma por uma. É comum começar-se a pensar numa determinada pesquisa pelo tipo de estudo a aplicar (quantitativo ou qualitativo). Contudo esta questão ainda pertence ao “miolo da cebola”, acontecendo que se optou por iniciar o estudo pelas técnicas de recolha e análise de dados. Os autores deste método defendem que, ainda assim, é necessário passar pelas camadas iniciais (Melnikovas, 2018; Saunders et al., 2007).

3.2 Definição do Problema, Objetivos e Hipóteses de Investigação

A Revisão de Literatura focou-se na AP em Portugal, sobretudo nos últimos 50 anos, com destaque para o Programa Simplex que teve a sua primeira edição em 2006. 17 anos passaram, e este estudo tem como principal objetivo perceber o impacto da TD na AP, ao nível da administração local, através da divulgação de um inquérito pelos trabalhadores do Município de Vila Nova de Gaia.

A TD contempla todo o conjunto de mudanças verificadas na atividade humana provocadas pela tecnologia digital, com o intuito de tornar os procedimentos mais económicos, mais rápidos, reduzindo o erro e diminuindo e simplificando a intervenção humana. Também a obtenção de dados a ser utilizada em mecanismos relacionados com a inteligência artificial é um dos objetivos da TD (Clark, 2018; Gouveia, 2020).

A modernização da AP em Portugal é promovida pela AMA, instituto público tutelado pelo Secretário de Estado da Digitalização e da Modernização Administrativa, cuja atuação assenta em três vertentes: TD, Serviço Público Omnicanal e Simplificação Administrativa (AMA, 2023b). Estas três premissas estão também presentes nos Programas Simplex desde a sua criação, para os quais a AMA sempre foi um colaborador fundamental.

Apesar de o município de Vila Nova de Gaia não ter integrado nenhum dos Programas Simplex Autárquico, acabou por adotar medidas, mecanismos e políticas relacionadas com a TD e integrantes dos Programas Simplex a nível nacional.

Os resultados de um estudo e as suas hipóteses, devem refletir o principal objetivo da pesquisa (Mukherjee, 2020). Este estudo tem como objetivo geral perceber o impacto da TD no dia-a-dia dos trabalhadores do município de Vila Nova de Gaia, definido assim os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar qual a perceção dos trabalhadores sobre a TD na autarquia sob o ponto de vista do município (enquanto organismo), sobre os sistemas de informação enquanto mecanismo de trabalho, sobre o funcionamento das unidades orgânicas em que cada trabalhador exerce funções e nas interações com o munícipe;
- Perceber se os trabalhadores do município consideram o processo de TD benéfico na execução do seu trabalho e na prossecução do interesse público;
- Perceber se os objetivos do processo de TD (eficiência, redução de custos, etc.) se verificam nos procedimentos diários dos trabalhadores, e se o seu impacto é positivo;

- Perceber se os trabalhadores do município consideram que existe na organização uma estratégia e um planeamento focado na TD;
- Perceber se há uma avaliação aos resultados obtidos por via da implementação de medidas de digitalização e desmaterialização de processos;
- Perceber a relevância dos sistemas de informação para o município.

De acordo com os objetivos formulados, identificam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo;

H2: Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia;

H3: O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem;

H4: O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD;

H5: Os sistemas de informação são relevantes para o município.

Os objetivos definidos e as hipóteses formuladas estão relacionados entre si de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1: Relação entre objetivos e hipóteses

Objetivo	Hipótese
Averiguar qual a perceção dos trabalhadores sobre a TD na autarquia sob o ponto de vista do município (enquanto organismo), sobre os sistemas de informação enquanto mecanismo de trabalho, sobre o funcionamento das unidades orgânicas em que cada trabalhador exerce funções, e nas interações com o município;	H2
Perceber se os trabalhadores do município consideram o processo de TD benéfico na execução do seu trabalho e na prossecução do interesse público;	H2
Perceber se os objetivos do processo de TD (eficiência, redução de custos, etc.) se verificam nos procedimentos diários dos trabalhadores, e se o seu impacto é positivo;	H1
Perceber se os trabalhadores do município consideram que existe na organização uma estratégia e um planeamento focado na TD.	H3
Perceber se há uma avaliação aos resultados obtidos por via da implementação de medidas de digitalização e desmaterialização de processos	H4
Perceber a relevância dos sistemas de informação para o município.	H5

Fonte: Elaboração própria

4. Estudo Quantitativo

Um estudo quantitativo permite analisar dados numéricos, obtidos geralmente através de questionários, gráficos e dados estatísticos, que permitem confirmar ou contrariar uma determinada teoria. Através deste tipo de estudo é também possível formular hipóteses de estudo, que podem ser utilizadas em pesquisas posteriores (Saunders et al., 2019).

Tendo em conta a revisão da literatura realizada no Capítulo I, tornou-se necessário elaborar um questionário que permita estudar o impacto das medidas de TD no dia-a-dia na AP, e na prossecução do serviço público. Estudar toda a AP seria algo impraticável, pelo que este estudo é apenas dedicado ao Município de Vila Nova de Gaia, uma das autarquias com mais habitantes do país.

Através de um questionário (Anexo A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**)⁷ foram elaboradas questões que pretendem validar ou contrariar as hipóteses enunciadas, segundo a correspondência que se enumera na Tabela 2:

Tabela 2: Relação entre as hipóteses e as questões do questionário

Hipóteses	Questões
H1: Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo.	8 a 14, 21, 22, 34 a 36, 39 a 43, 45, 49, 50
H2: Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia.	2, 24, 27, 33
H3: O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem.	1, 3 a 7, 15 a 17, 19, 20, 23, 37, 38, 44, 46
H4: O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD;	18, 25, 26, 32
H5: Os sistemas de informação são relevantes para o município.	28 a 31, 47, 48

Fonte: Elaboração própria

4.1 O Município de Vila Nova de Gaia

O município de Vila Nova de Gaia é composto por 15 freguesias ou uniões de freguesias, integra a Área Metropolitana do Porto e pertence ao Distrito do Porto, Região Norte de Portugal (Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, 2023b).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), os Censos de 2021 revelaram que Vila Nova de Gaia tinha 303 824 habitantes, sendo o terceiro município mais populoso de Portugal, a seguir a Lisboa e Sintra (Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, 2023b; INE, 2022).

⁷ O questionário será abordado no ponto 4.2 do presente capítulo.

O Balanço Social 2022, divulgado pela Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras demonstra que no final de 2022, havia 3381 funcionários ao serviço do Município. Do total de trabalhadores, 40,75% trabalham na autarquia há menos de 5 anos, o que revela um recente investimento no capital humano. Além disso, 45,69% dos trabalhadores são licenciados/bacharelados ou superior, o que demonstra que a maioria dos funcionários é considerado técnico especializado (Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, 2023c).

Em 2004 é lançado o portal online Gaia Global (www.gaiaglobal.pt), uma iniciativa em que o principal objetivo era disponibilizar a cidadãos e empresas, com interesse em questões relacionadas com o município de Vila Nova de Gaia, uma plataforma digital onde fosse possível concentrar toda a informação, beneficiando da tecnologia e da inovação para benefício dos utilizadores. O Gaia Global foi o projeto de Cidade Digital implementado no município de Vila Nova de Gaia, seguindo premissas como a orientação para a administração local, para a interação digital e para o cidadão, assim como para o seu potencial de interação e criação de informação, e o foco na atividade em causa, e não no procedimento (Gouveia, 2022; Neves, 2007). Antecipando assim uma das medidas municipais assumidas por algumas autarquias no Programa Simplex Autárquico 2008/2009, que previa a criação de um *website* que disponibilizasse informação sobre o município, assim como a realização de pedidos *online*.

Neste site estavam compiladas as páginas de internet das diferentes entidades públicas a operar no município, nomeadamente da Câmara Municipal, da Águas de Gaia, da Gaianima, do Gaia Social, da Gaiurb, do Parque Biológico de Gaia, da Energia, o portal do cidadão de Gaia, o novo portal da Juventude de Gaia e o Mapa Interativo de Gaia. Foi também disponibilizada uma área de serviços online onde cada utilizador, através de um processo de autenticação, dispunha de uma área reservada onde poderia consultar os seus processos, descarregar formulários e pedidos de informação a entidades municipais, aceder ao balcão virtual da Águas de Gaia, e outros. Um ano após o seu lançamento o Gaia Global contava com 628 cidadãos registados (Neves, 2007).

Este projeto impactante na sociedade pela transparência e disponibilização de informação e ferramentas de interação e qualificação de cidadãos, contribuiu de forma significativa para a modernização da autarquia e da região (Bilhim & Neves, 2007).

Um estudo realizado em 2009 pelo GÁVEA, conclui que a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia ocupava o 4º lugar no ranking de melhores práticas na publicação de informação, ocupando o 1º lugar quando o estudo se restringe aos municípios com mais de 100.000 habitantes (Santos & Amaral, 2012).

O município de Vila Nova de Gaia cumpre atualmente com muitas das metas definidas pelos Programas Simplex Autárquico. No *website* institucional (<https://www.cm-gaia.pt>) é possível consultar regulamentos compilados, requerimentos, Boletins Municipais, efetuar pedidos através do

Balcão Virtual, candidaturas a procedimentos concursais de recrutamento de pessoal, consultar documentos do Arquivo Municipal, entre outros.

O Simplex Autárquico 2009/2010 contemplava como medida municipal a dinamização do Sistema de Gestão da Qualidade e certificação de processos. Contudo, já em 2006 o Município de Vila Nova de Gaia obtinha a certificação de alguns serviços como o Gabinete de Atendimento ao Munícipe, Serviços de Leitura, Controlo de Bens Patrimoniais, Expropriações, Serviço de Notariado e Recrutamento e Seleção de Pessoal, tendo como referencial a norma NP EN ISO 9001:2008. Desde então os serviços têm vindo a ser consecutivamente certificados, de acordo com as atualizações da Norma ISO 9001, tendo ainda sido incluídos mais serviços na certificação, como a Educação, Proteção e Socorro, Infraestruturas, Mobilidade e Transportes e Ambiente e Parques Urbanos. (Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, 2023a).

A 16 de maio de 2011 abre a Loja do Cidadão de Vila Nova de Gaia, na qual estavam disponíveis serviços de atendimento comuns neste tipo de espaço, como o IRN ou a SS, mas também do município, nomeadamente da Câmara Municipal, e das empresas municipais Águas e Parque Biológico de Gaia e Gaiurb, prestando assim um serviço descentralizado e em horário mais alargado (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

Desde 2009 que o Simplex e o Simplex Autárquico preveem medidas que dinamizem um sistema integrado de atendimento multicanal. O município de Vila Nova de Gaia disponibiliza atendimento presencial descentralizado (Edifício Praça e na Loja do Cidadão do Arrábida Shopping) e telefónico em horário alargado e ao fim de semana, dois e-mails de contacto direto com o público, a possibilidade de efetuar e acompanhar pedidos através do Balcão Virtual e a participação de ocorrências pela App Cidadão Gaia. Também as empresas Municipais Gaiurb, EM e Águas de Gaia dispõe de simuladores de taxas e balcões virtuais onde cada munícipe pode interagir com os serviços (Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, 2023b; Gaiurb, EM, 2023).

A Nova estrutura nuclear e flexível e organograma dos serviços municipais do Município de Vila Nova de Gaia (Município de Vila Nova de Gaia, 2022), atribuí diversas competências relacionadas com a modernização administrativa e a digitalização de processos, das quais se destaca as seguintes:

- À Divisão de Serviços Gerais e Arquivos compete, entre outros, “Ampliar a oferta no âmbito da gestão e preservação de arquivos digitais, com o fim de garantir a salvaguarda da memória digital para preservar as fontes de conhecimento da memória do Município e do concelho de Vila Nova de Gaia;”
- Ao Departamento de Sistemas de Informação compete, entre outros, “Promover em articulação com os serviços responsáveis pelo atendimento municipal, o Programa de Simplificação e Modernização Administrativa com impacto no atendimento ao munícipe;”
- Ao Departamento de Empreitadas de Vias e Espaço Público, compete, entre outros, “Promover e participar em programas e iniciativas de modernização, otimização e

simplificação de processos de trabalho e procedimentos, em prol da sua eficácia, eficiência e economia, tendo como fim a melhoria contínua do serviço prestado;”

- Ao Departamento de Assuntos Jurídicos, compete, entre outros “Promover a transição digital através da desmaterialização de processos e documentos;”

4.2 Inquérito por Questionário

O questionário (Anexo A) foi elaborado através da adaptação dos inquéritos utilizados por Ricardo Daniel da Assunção Pereira Petiz, no Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação, intitulado “Percepções sobre a transformação digital nas autarquias portuguesas” (Petiz, 2021), e por Ana Raquel Costa Ferreira de Alvarenga na Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Informática e Gestão, intitulada “Transformação digital na administração pública: Estudo de caso” (Alvarenga, 2019). O questionário está repartido em 2 secções:

1. A primeira secção pretende caracterizar a amostra, tendo em conta a idade, as habilitações literárias e a unidade orgânica em que exercem funções e é composta por questões de resposta fechada.
2. A segunda secção está relacionada com a TD e divide-se em 4 tópicos:
 - a. A primeira parte engloba um conjunto de questões relacionadas com o modo como o Município, enquanto organização, se adaptou e se relaciona com as medidas de TD, nomeadamente ao nível do planeamento e estratégia para a TD e impacto das medidas aplicadas;
 - b. A segunda parte diz respeito à implementação de sistemas de informação;
 - c. A terceira parte dirige-se ao modo como as diferentes unidades orgânicas utilizam as medidas relacionadas com a TD;
 - d. A última parte do questionário aborda questões relacionadas com o impacto das medidas de TD na relação do Município com os munícipes.

As respostas às perguntas da segunda secção foram elaboradas tendo em conta a escala de Likert, de 0 a 5, em que 0 corresponde a “Não sei”, 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 corresponde a “Discordo”, 3 corresponde a “Nem concordo, nem discordo”, 4 corresponde a “Concordo”, e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”.

Antes de ser distribuído à população-alvo, o questionário foi disponibilizado a 5 pessoas, enquadradas na população-alvo, que contribuíram com o seu *feedback* relativamente à complexidade das questões, à sua compreensão e à dimensão do questionário.

CAPÍTULO III – Apresentação e Discussão dos Resultados

5. Análise dos Resultados

O questionário (Anexo A) foi enviado por e-mail para o município de Vila Nova de Gaia que, através da Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras, o divulgou pelos seus trabalhadores, também por e-mail. Assim, é previsível que o inquérito não tenha chegado ao universo dos 3381 trabalhadores, uma vez que uma pequena parte não terá e-mail pessoal nem profissional.

O questionário esteve disponível de 22-05-2023 a 04-06-2023, e ao todo foram obtidas 147 respostas, das quais 7 foram desconsideradas, após se verificar que os inquiridos tinham dado a mesma resposta a todas as questões. Assim, para a análise dos resultados, foram estudadas as 140 respostas válidas.

O Alfa de Cronbach é um coeficiente que permite medir a correlação e a consistência de diversas questões. O coeficiente é medido através de uma fórmula, em que o seu resultado se compreende entre 0 e 1, e onde 0 revela nenhuma relação entre as questões, e 1 significa que as questões estão

extremamente relacionadas. Quando estudamos comparações entre grupos, um valor de alfa compreendido entre 0,7 e 0,8 é considerado satisfatório (Bland & Altman, 1997).

Através da análise elaborada pelo Statistical Package for the Social Sciences (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0), verificou-se que para este questionário o índice de alfa é de 0,956, o que revela um muito elevado índice de confiabilidade.

Tabela 3: Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,956	,956	50

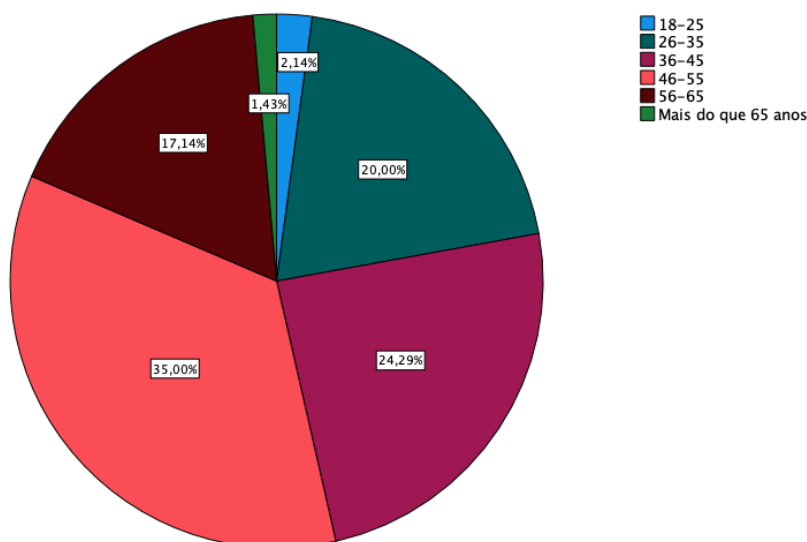
Fonte: Elaboração própria

5.1 Caracterização da Amostra

De modo a poder caracterizar a amostra, foram realizadas questões relativas à idade, às habilitações literárias e à unidade orgânica onde os trabalhadores exercem funções, de acordo com a Nova estrutura nuclear e flexível e organograma dos serviços municipais do Município de Vila Nova de Gaia (Município de Vila Nova de Gaia, 2022).

Relativamente à idade dos inquiridos, o Gráfico 1, mostra-nos que cerca de 60% tem entre 36 e 55 anos, contudo também uma grande parte (20%) tem entre 26 e 35 anos, os restantes 20% tem entre 18 e 25 anos, ou mais do que 56 anos.

Gráfico 1: Idade dos inquiridos

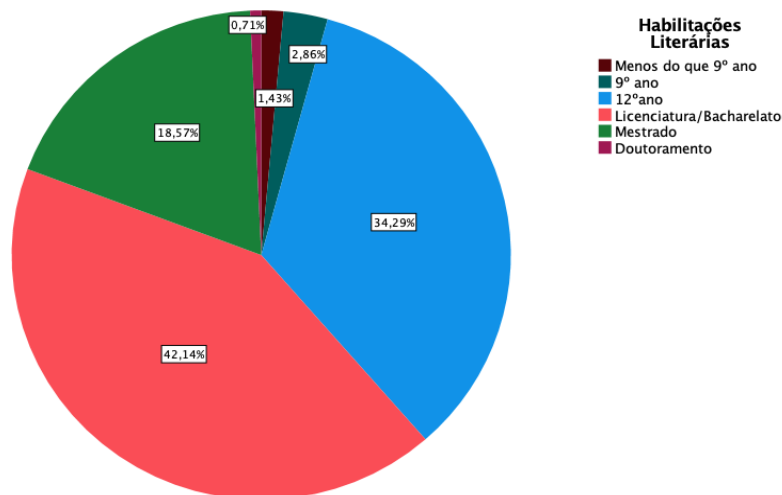


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se no **Erro! A origem da referência não foi encontrada**. Gráfico 2 que a grande maioria é licenciado/bacharelado ou mestre (60,71%), mas

também uma parte considerável tem o 12º ano (34,29%). Apenas 5% tem o 9º ano, ou menos, ou doutoramento.

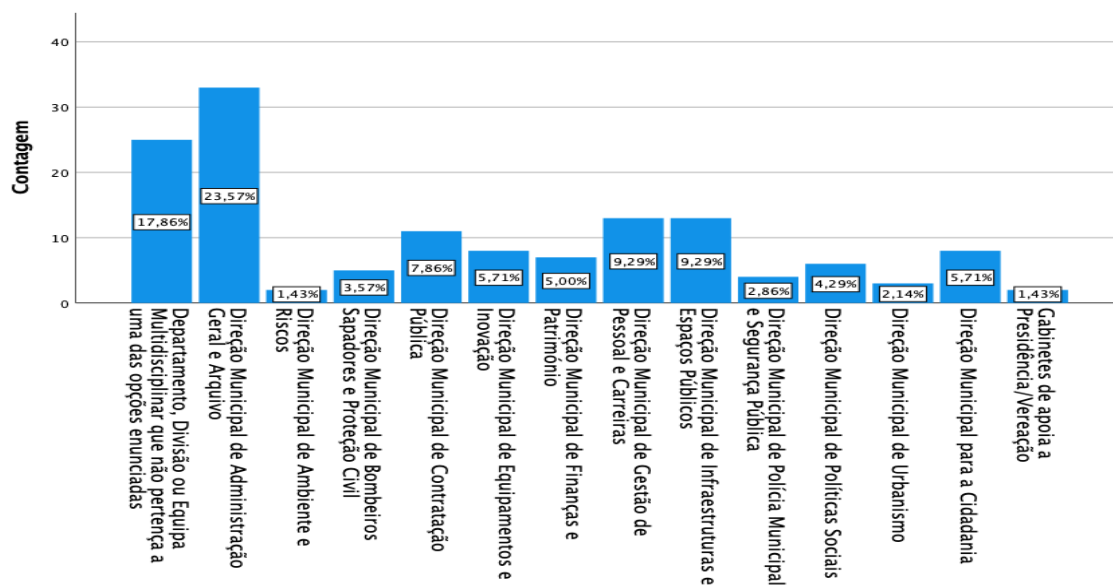
Gráfico 2: Habilitações literárias dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 2 mostra a divisão dos inquiridos, de acordo com a unidade orgânica onde exercem funções. É possível verificar que mais de 40% dos inquiridos trabalham na Direção Municipal de Administração Geral e Arquivo, ou num Departamento, Divisão ou Equipa Multidisciplinar que depende diretamente da Presidência.

Gráfico 3: Unidade orgânica onde exercem funções



Fonte: Elaboração própria

De modo a ser possível proceder à análise estatística das respostas obtidas pelo SPSS® (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0), foi necessário substituir todas as variáveis por algarismos. A Tabela 4 evidencia a numeração que foi estabelecida para corresponder a cada resposta possível.

Tabela 4: Correspondência para numeração das hipóteses de respostas (Escala de Likert)

	0	1	2	3	4	5
Respostas	Não sei	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria

A média da maioria das respostas a cada uma das questões formuladas, permitirá concluir qual o grau de concordância dos trabalhadores do município, face às hipóteses formuladas. O Anexo B evidencia a média de respostas a cada pergunta do questionário.

5.1.1 H1: Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo

Para responder à hipótese 1, foram equacionadas as questões 8 a 14, 21, 22, 34 a 36, 39 a 43, 45, 49, 50. A Tabela 5 evidencia as respostas obtidas a cada uma das questões. e foi elaborada a partir da análise dos dados obtidos pelo SPSS® (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0) e que se encontram no Anexo B.

Tabela 5: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 1

Questões ⁸	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
8	45,71%	34,29%	11,43%	2,86%	0,71%	5%
9	27,86%	46,43%	15%	5%	1,43%	4,29%
10	47,14%	30,71%	10%	5%	2,14%	5%
11	42,86%	36,43%	11,43%	3,57%	0%	5,71%

⁸ 8 - A mudança e inovação tecnológica tem como vantagem a otimização das metodologias de trabalho.

9 - Através da inovação tecnológica as tarefas efetuadas de forma manual diminuíram e foram modificadas, tornando-se digitais.

10 - A Transformação Digital contribui para a melhoria dos processos internos, tornando-os mais simples e eficientes.

11 - A Transformação Digital torna os serviços mais transparentes e seguros.

Questões ⁹	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
12	58,57%	22,14%	10%	2,14%	0,71%	6,43%
13	34,29%	37,86%	14,29%	7,86%	2,86%	2,86%
14	46,43%	34,29%	10,71%	2,14%	0,71%	5,71%
21	34,29%	49,29%	9,29%	2,14%	1,43%	3,57%
22	32,14%	45,71%	12,14%	1,43%	0,71%	7,86%
34	12,86%	34,29%	17,14%	22,14%	10%	3,57%
35	33,57%	42,86%	10%	10%	1,43%	2,14%
36	30%	49,29%	10,71%	4,29%	4,29%	1,43%
39	17,14%	33,57%	26,43%	13,57%	4,29%	5%
40	20,71%	42,14%	20%	9,29%	3,57%	4,29%
41	27,14%	48,57%	15%	5%	2,14%	2,14%
42	21,43%	49,29%	14,29%	8,57%	5%	1,43%
43	30%	50%	10,71%	2,86%	3,57%	2,86%
45	22,14%	42,86%	17,14%	5,71%	0,71%	11,43%

⁹ 12 - A Transformação Digital contribui significativamente para a diminuição do uso papel.

13 - A Transformação Digital contribui para a diminuição do número de tarefas, aumentando a rapidez da sua execução.

14 - A Transformação Digital aumentou a quantidade de informação guardada, facilitando a sua partilha.

21 - Considero que a transformação digital foi uma mudança motivadora.

22 - A transformação digital, tem aberto oportunidades a novas dinâmicas de inovação.

34 - Os processos no meu serviço são totalmente digitalizados.

35 - Sinto que com a Transformação Digital consigo ser mais rápido e eficiente na realização das minhas tarefas.

36 - No meu dia a dia de trabalho utilizo tecnologias e produtos digitais: nos processos, na gestão e comunicação interna, em reuniões...

39 - Com a Transformação Digital, quando existe necessidade de conhecimento, no decorrer das atividades diárias, ele é facilmente acessível.

40 - O acesso ao conhecimento disponível permite que cada colaborador se sinta apoiado na execução de tarefas.

41 - Eu uso os registos e informação digitais que foram guardados ao longo do tempo.

42 - No meu serviço tenho meios informáticos para registar o mais importante que sei/aprendo.

43 - No meu serviço sei como partilhar conhecimento utilizando meios digitais.

45 - O *modus operandi* atual, prevê a possibilidade de interação síncrona e multicanal (presencial, telefone, e-mail, balcão virtual, etc.), entre o município e os munícipes.

Questões ¹⁰	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
49	33,57%	45,71%	10,71%	3,57%	0%	6,43%
50	21,43%	47,86%	12,86%	4,29%	1,43%	12,14%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 1

Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
31,96%	41,18%	13,46%	6,07%	2,36%	4,96%

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das respostas obtidas, verifica-se que a maioria dos inquiridos verifica no seu dia-a-dia de trabalho os objetivos da TD, ao concordar (41,18) e concordar totalmente (31,96%) com as questões.

Destaca-se a questão 12, onde 80,71% dos trabalhadores concorda ou concorda totalmente que “a TD contribui significativamente para a diminuição do uso do papel”, um dos principais objetivos da TD que representa uma grande poupança económica para o erário público.

Contudo, e apesar de 47,15% dos trabalhadores concordarem ou concordarem totalmente que os processos no seu serviço são totalmente digitalizados, há também uma parte considerável (22,14%) que discorda (questão 34).

Verifica-se também que 25,95% dos trabalhadores inquiridos, não sabe ou nem concorda, nem discorda, que a TD é uma mais valia no fácil acesso ao conhecimento, nem que o seu acesso faz com que se sintam mais apoiados na execução das suas tarefas. Também se verifica um fraco conhecimento por parte dos trabalhadores no que diz respeito à comunicação síncrona e assíncrona entre o município e os municípios (questões 40, 45 e 50).

Perante as respostas dos inquiridos, **validou-se a hipótese 1** – “Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo”, 73,14% dos inqueridos respondeu,

¹⁰ 49 - O processo de Transformação Digital, abre novas oportunidades de relacionamento e conhecimento dos municípios.

50 - O processo de Transformação Digital tem proporcionado novos canais de comunicação síncrona, entre o município e os municípios, num processo informativo personalizado no quadro da missão e responsabilidades do município.

“Concordo” 41,18% ou “Concordo Totalmente” 31,96% à maioria das questões, como evidencia a Tabela 6.

5.1.2 H2: Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia

Para responder à hipótese 2, foram equacionadas as questões 2, 24, 27 e 33. A Tabela 7 evidencia as respostas obtidas a cada uma das questões, e foi elaborada a partir da análise dos dados obtidos pelo SPSS® (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0) e que se encontram no Anexo B.

Tabela 7: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 2

Questões ¹¹	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
2	62,14%	25,71%	5,71%	0,71%	0,71%	5%
24	46,43%	32,86%	8,57%	4,29%	0%	7,86%
27	32,14%	32,14%	21,43%	1,43%	0,71%	12,14%
33	22,86%	35,71%	26,43%	7,14%	2,14%	5,71%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 2

Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
40,90%	31,61%	15,54%	3,39%	0,89%	7,68%

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das respostas obtidas, verifica-se que a maioria dos inquiridos considera a TD uma mais-valia para o município.

Destaca-se a questão 2, onde 62,14% dos trabalhadores concorda totalmente que a TD é fundamental para um melhor desempenho do município, e também a questão 24 onde 79,29% dos inquiridos concorda totalmente ou concorda que a TD é o futuro da AP, sendo que nenhum trabalhador discorda dessa afirmação.

Perante as respostas dos inquiridos, **validou-se a hipótese 2** – “Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia.”, uma vez que 72,51% dos inquiridos

¹¹ 2- A Transformação Digital é fundamental para um melhor desempenho do município.

24- A Transformação Digital é o futuro da administração pública.

27- O exemplo de mudança organizacional do município pode ajudar outras organizações do setor público a pensar em projetos de Transformação Digital.

33- No processo da Transformação Digital considero que não senti resistência à mudança.

respondeu “Concordo Totalmente” (40,90%) ou “Concordo” (31,61%) às questões equacionadas, conforme ilustrado na Tabela 8.

5.1.3 H3: O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem

Para responder à hipótese 3, foram equacionadas as questões 1, 3 a 7, 15 a 17, 19, 20, 23, 37, 38, 44, 46. A Tabela 9 evidencia as respostas a cada uma das questões. e foi elaborada a partir da análise dos dados obtidos pelo SPSS® (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0) e que se encontram no Anexo B.

Tabela 9: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 3

Questões ¹²	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
1	11,43%	47,86%	25%	7,14%	2,86%	5,71%
3	9,29%	24,29%	30%	15,71%	5,71%	15%
4	19,29%	41,43%	20%	4,29%	5%	10%
5	10%	28,57%	26,43%	10,71%	0,7%	23,57%
6	7,14%	23,57%	25%	13,57%	2,14%	28,57%
7	12,14%	39,29%	22,14%	11,43%	2,86%	12,14%
15	7,14%	21,43%	18,57%	8,57%	2,86%	41,43%
16	8,57%	16,43%	20%	8,57%	3,57%	42,86%
17	9,29%	17,86%	20,71%	9,29%	2,14%	40,71%
19	12,14%	35%	20%	4,29%	2,14%	26,43%
20	9,29%	29,29%	18,57%	7,14%	2,14%	33,57%
23	21,43%	25,71%	22,86%	8,57%	2,86%	18,57%

¹² 1 – O município investe e incentiva o desenvolvimento dos colaboradores em assuntos relacionados com Transformação Digital, através da promoção e/ou oferta de cursos, eventos, formação, material para estudo.

3 – Tenho conhecimento dos objetivos da Transformação Digital no município, assim como da visão e estratégia

4 -- No município existem políticas que priorizam o uso da tecnologia da informação

5 – A responsabilidade da transformação digital está evidente no organograma e no quadro das responsabilidades organizacionais no município.

6 – Encontram-se identificados os serviços a desenvolver no contexto digital.

7 – Os serviços tradicionais encontram-se disponíveis no contexto digital.

15 – No município existe uma arquitetura para a transição digital

16 – O processo de transformação digital tem um responsável e corresponde a um projeto específico.

17 – Existe uma arquitetura de referência e um plano de ação/mudança, para a adequação das operações e dinâmicas associadas ao ambiente digital.

19 – Prevê-se que o funcionamento dos serviços, a articulação dos recursos na redefinição dos processos e no desenvolvimento das atividades, e das dinâmicas organizacionais, passem a suportar uma plataforma digital.

20 – Existe uma identificação das novas capacidades digitais, necessárias para suportar a transformação digital (investimento tecnológico, performance mínima da infraestrutura tecnológica, conhecimentos técnicos e competências gerais, ...).

23 – O município está preparado para a evolução da Transformação Digital.

Questões ¹³	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
37	17,14%	31,43%	22,14%	7,14%	5,71%	16,43%
38	11,43%	29,29%	21,43%	17,86%	6,43%	13,57%
44	40,71%	46,43%	6,43%	2,14%	0%	4,29%
46	24,29%	50%	14,29%	3,57%	0%	7,86%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 3

Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
14,42%	31,74%	20,85%	8,75%	2,95%	21,29%

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das respostas obtidas, verifica-se que a maioria dos inquiridos desconhece que o município tenha uma estratégia de TD.

Destaca-se que 61,43%% dos inquiridos não sabe (41,67%) ou não concorda nem discorda (19,76%) com questões relacionadas com a organização do município para a TD, como por exemplo, desconhecem se no município existe uma arquitetura para a TD, ou se há um responsável ou um projeto específico para a TD. Também 33,57%% afirma desconhecer se existe uma identificação das novas capacidades digitais, necessárias para suportar a TD (questões 15, 16, 17 e 20).

Contudo, 48,09% concorda que o município investe e incentiva o desenvolvimento dos colaboradores em assuntos relacionados com a TD, e que esta constitui uma oportunidade para aumentar o nível de interação digital, assim como desenvolver níveis mais elevados de conhecimento sobre os munícipes e sobre as atividades/serviços desenvolvidos (questões 1, 44 e 46).

Perante as respostas dos inquiridos, **não se valida a hipótese 3** – “O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem.”, tendo em conta que 42,14% dos inquiridos respondeu “Nem concordo, nem discordo” (20,85%) e “Não sei” (21,29%) às questões, conforme Tabela 10.

¹³ 37 – Os meus superiores hierárquicos prepararam a mudança digital.

38 – O conhecimento criado está disponível e acessível de forma transversal a todos os trabalhadores.

44 – O projeto de transformação digital, constitui uma excelente oportunidade para aumentar o nível de integração digital, e interação com os munícipes.

46 – A adoção de novas tecnologias, no âmbito da Transformação Digital, permite desenvolver níveis mais elevados de conhecimento, sobre os munícipes e sobre as atividades/serviços desenvolvidos.

5.1.4 H4: O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD

Para responder à hipótese 4, foram equacionadas as questões 18, 25, 26, 32. Os resultados obtidos estão evidenciados na Tabela 11 que foi elaborada a partir da análise dos dados obtidos pelo SPSS® (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0) e que se encontram no Anexo B.

Tabela 11: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 4

Questões ¹⁴	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
18	7,14%	19,29%	23,57%	7,86%	3,57%	38,57%
25	10,71%	17,86%	24,29%	3,57%	0%	43,57%
26	8,57%	19,29%	27,14%	3,57%	0,71%	40,71%
32	8,57%	35%	21,43%	7,86%	1,42%	25,71%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 4

Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
14,42%	29,47%	20,18%	9,42%	5,22%	21,29%

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das respostas obtidas, é clara a falta de conhecimento que os trabalhadores demonstram sobre a avaliação dos impactos da implementação de medidas de TD, por parte do município.

Destaca-se que 33,93% dos trabalhadores inquiridos afirmam não saberem (42,14%) ou não concordarem nem discordarem (25,72%), sobre se existe uma análise económica e financeira, ou de riscos, associada à TD, nem se é feita uma avaliação do seu impacto nas operações e dinâmicas associadas ao funcionamento camarário (questões 25 e 26).

Perante as respostas dos inquiridos, **não se valida a hipótese 4** – “O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD”, tendo em conta que 65,95% dos inquiridos escolheu “Nem concordo, nem discordo” (25%) e “Não sei” (40,95%) a 3 das quatro questões consideradas, conforme Tabela 12.

¹⁴ 18 – Existe um plano para avaliação da oportunidade dos serviços, e para a correção das estratégias neste âmbito.

25 – Existe um levantamento ou análise económica e financeira, de custo-benefício, riscos, etc, associada à transformação digital.

26 – Existe uma avaliação dos impactos que a transformação digital terá nas operações e dinâmicas associadas ao funcionamento camarário.

32 - O município adota atualmente, a prática da avaliação dos níveis de serviço no âmbito dos sistemas de informação, como forma de avaliar a qualidade dos serviços prestados, internamente, às diversas áreas.

5.1.5 H5 : Os sistemas de informação são relevantes para o município

Para responder à hipótese 5, foram equacionadas as questões 28 a 31, 47, 48. A Tabela 13 evidencia os resultados obtidos a cada uma das questões. e foi elaborada a partir da análise dos dados obtidos pelo SPSS® (IBM® SPSS® Statistics Versão 28.0.0.0) e que se encontram no Anexo B.

Tabela 13: Análise de respostas obtidas às questões - Hipótese 5

Questões ¹⁵	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
28	9,29%	28,57%	24,29%	20%	3,57%	14,29%
29	40,71%	37,14%	10%	3,57%	0,71%	7,86%
30	17,14%	37,14%	18,57%	8,57%	1,43%	17,14%
31	24,29%	43,57%	15%	2,86%	1,43%	12,85%
47	25%	49,29%	10,71%	2,86%	0%	12,14%
48	13,57%	35%	18,57%	5%	0,71%	27,14%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14: Análise das médias das respostas obtidas às questões - Hipótese 5

Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sei
21,67%	38,45%	16,19%	7,14%	1,31%	15,24%

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das respostas obtidas, verifica-se que a maioria dos inquiridos concorda que os sistemas de informação são relevantes para o município.

¹⁵ 28 - Os sistemas de informação encontram-se totalmente integrados, permitindo um tratamento completo de todas as atividades/serviços prestados.

29 - A segurança dos sistemas de informação, no âmbito da transformação digital, constitui uma área de grande sensibilidade para os sistemas de informação.

30 - O município, tem uma política de segurança dos sistemas de informação, bem definida e do conhecimento geral

31 - No contexto do incremento dos sistemas de informação, no âmbito do processo de transformação digital, afigura-se necessário a definição de níveis de serviço neste âmbito, tendo em vista um adequado suporte às atividades/serviços digitais.

47 - O processo de Transformação Digital tenderá a exigir o desenvolvimento de modelos de aferição do valor proporcionado aos municípios.

48 - Atualmente existem modelos, que fazem a identificação do valor proporcionado aos utentes, através dos serviços/atividades disponibilizadas pelos sistemas e tecnologias de informação.

Destaca-se que 77,85% dos trabalhadores inquiridos concorda (37,14%) ou concorda totalmente (40,71%) que a segurança dos sistemas de informação é uma área de grande sensibilidade (questão 29).

Contudo 42,15% não sabe (20,72%) e nem concorda, nem discorda (21,43%) se os sistemas de informação estão totalmente integrados, permitindo um tratamento completo de todas as atividades/serviços prestados, nem se existem modelos que façam a identificação do valor proporcionado aos utentes, através dos serviços/atividades disponibilizadas pelos sistemas e tecnologias de informação (questões 28 e 48).

Ainda assim, os trabalhadores concordam que existe uma política de segurança dos sistemas de informação, conhecem-na, e sabem que é necessário definir níveis de serviço ao nos sistemas de informação (no âmbito da implementação da TD) de modo a possibilitar um adequado suporte às atividades/serviços, assim como com a necessidade do desenvolvimento de modelos de aferição do valor proporcionado aos munícipes por via da TD (questões 30 e 31).

Perante as respostas dos inquiridos, **valida-se a hipótese 4** – “Os sistemas de informação são relevantes para o município”, tendo em conta que 60,12% dos inquiridos escolheu “Concordo” (38,45%) e “Concordo Totalmente” (21,67%) às quatro questões consideradas, conforme evidencia a Tabela 14.

Tabela 15: Validação das hipóteses

Hipóteses	Questões
H1: Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo.	Validada
H2: Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia.	Validada
H3: O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem.	Não validada
H4: O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD;	Não validada
H5: Os sistemas de informação são relevantes para o município.	Validada

Fonte: Elaboração própria

6. Conclusões

“Vivemos um tempo digital”, em que a *internet* nos permite desenvolver as nossas atividades diárias de forma mais rápida, mais barata e mais eficiente. O desenvolvimento de aplicações, veio agilizar o processo de troca de informações, e a AP percebeu que poderia utilizar as suas ferramentas de modo a melhorar o seu funcionamento (Bilhim & Neves, 2007; Gouveia, 2020).

Os programas Simplex foram, à data da sua criação, absolutamente inovadores, e as medidas implementadas continuam a ter um impacto significativo na vida de cidadãos e empresas e na sua relação com a AP. Do IRS automático, às receitas médicas digitais, e *apps* de diversos organismos, o serviço público torna-se cada vez mais digital e a forma mais rápida de interagir com a AP.

Os Programas Simplex permitiram otimizar a regulamentação, reduzir custos associados e digitalizar os serviços. O registo da sua evolução, uma edição após outra, da forma como são elaborados, como devem ser implementados, a quem se destinam e os relatórios e balanços foram fulcrais na melhoria constante. O Simplex Autárquico permitiu que a administração local

acompanhasse o processo de mudança da administração central, através de um programa voluntário baseado em colaborações entre municípios (Ferreira & Almeida, 2019).

Prova do seu sucesso é a adesão de cidadãos e empresas aos serviços disponíveis no digital, e os diversos países interessados em importar esta ideia, e as suas medidas.

O presente estudo foi elaborado com o objetivo geral de perceber o impacto da TD no dia-a-dia dos trabalhadores do município de Vila Nova de Gaia (3.2). Para tal, foram definidos seis objetivos específicos e foram formuladas cinco hipóteses de investigação. De modo a dar resposta às hipóteses, foi elaborado um inquérito por questionário (Anexo A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), divulgado pelos trabalhadores do município de Vila Nova de Gaia, ao qual foram obtidas 140 respostas.

Após a análise dos resultados, validaram-se as hipóteses H1: Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo; H2: Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia, e H5: Os sistemas de informação são relevantes para o município. Não foi possível validar as hipóteses H3: O município tem uma estratégia de TD que os trabalhadores conhecem e H4: O município avalia os impactos da implementação de medidas de TD.

Foi possível concluir que os trabalhadores do município verificam no seu dia-a-dia o impacto dos objetivos pressupostos por medidas relacionadas com a TD e consideram-na uma mais valia para o município. Os trabalhadores da autarquia demonstram desconhecer que haja uma estratégia bem definida para a TD, assim como se é feita uma avaliação dos impactos da digitalização, à semelhança do que Petiz (2021), pode concluir no seu estudo aplicado a 8 autarquias. Fica assim comprovado que, pese embora os municípios possam até ter uma estratégia delineadas, os seus trabalhadores desconhecem-na. Ainda assim, os inquiridos consideram que os sistemas de informação são relevantes para o município.

No estudo realizado nas áreas governativas Secretaria Geral do Ministério do Ambiente (SGMAMB) e Ministro do Ambiente e da Transição Energética (MATE) pertencentes ao Ministério do Ambiente, Alvarenga (2019) conclui que a TD na AP altera positivamente os processos de gestão do conhecimento, e contribui para um melhor desempenho e eficiência organizacional. Também este estudo permite fazer o mesmo balanço relativamente ao município de Vila Nova de Gaia, uma vez que se validou a hipótese 1 (Os objetivos da TD verificam-se no dia-a-dia dos trabalhadores do município em estudo) e a hipótese 2 (Os trabalhadores do município consideram que a TD é uma mais-valia para a autarquia).

O balanço é claramente positivo, sendo possível concluir que a TD é benéfica para a AP, que no município em estudo são atingidos objetivos previstos nos Programas Simplex como a redução de papel, a agilização de procedimentos, e a informação se encontra mais facilmente acessível, reduzindo o tempo gasto em determinados procedimentos.

Ainda assim, parece não ser muito clara a perspetiva de evolução continua do município no que diz respeito à promoção de práticas relacionadas com a TD. Não é perceptível a existência de uma

unidade orgânica com principal foco nesta temática ou de um responsável pela digitalização do município. Não é possível também concluir a existência de um estudo que permita averiguar qual o real impacto económico-financeiro que a TD trás ao município, nem no que diz respeito a tempos de resposta, ou ao rendimento dos trabalhadores.

7. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

7.1.1 Limitações

Realizar a revisão de literatura sobre os Programas Simplex revelou-se um desafio bem maior do que o inicialmente expectável.

Foi possível localizar alguns autores que, ao realizarem estudos sobre a AP em Portugal desde o início do século XX até cerca de 2015, referem-se aos Programas Simplex, nomeadamente à fase compreendida entre 2006 e 2011. Não obstante, pouco mais existe do que os próprios Programas e Balanços Simplex. No que diz respeito ao período desde 2016, a literatura é quase inexistente, e a alteração do formato de apresentação dos programas e seus relatórios são também mais confusos, salientando-se que para esta fase há mais artigos jornalísticos.

Apesar de ser um conjunto de programas que visam a modernização administrativa, a simplificação e homogeneização de procedimentos, documentação e legislação, torna-se um verdadeiro paradoxo perceber como os próprios programas e balanços não tem data de publicação, e o seu autor não é claro, surgindo por vezes dúvidas sobre se o documento foi elaborado pela AMA, pelo Gabinete da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, pelo Gabinete do Secretário

de Estado Adjunto e da Modernização Administrativa, pela UCMA, pela PCM, ou outros organismos envolvidos. Esta situação piora nas edições mais recentes, uma vez que o site não disponibiliza balanços ou resultados desde a edição de 2019.

No que diz respeito ao caso de estudo, foram obtidas 140 respostas válidas, o que representa pouco mais de 4% da população-alvo, ficando manifestamente aquém do desejado. Além disso, a caracterização da amostra está condicionada pelo facto de os inquiridos não se encontrarem proporcionalmente representados, ou seja, 40% pertencem à Direção Municipal de Administração Geral e Arquivo, ou a uma unidade orgânica da presidência; mais de 40% possui licenciatura ou bacharelato; e mais de 50% tem entre 36 e 55.

A TD na AP está representada de muitas mais formas do que pelos Programa Simplex, contudo o estudo de todas as suas vertentes torna-se inabarcável.

7.1.2 Futuras Linhas de Investigação

O presente estudo poderá ser submetido a outros municípios, a áreas metropolitanas ou intermunicipais, ou outros organismos públicos. Uma população mais abrangente, permitirá uma análise mais realista do impacto da TD na AP.

A TD é uma inevitabilidade e a sociedade atual exige cada vez mais “ter os serviços na palma da mão”. Os Programas Simplex são apenas uma parte da mudança que a AP tem vindo a desenvolver. Alguns mecanismos podem ser estudados mais detalhadamente:

- Qual o impacto no cidadão e/ou na eficiência da AP de aplicações como a Chave Móvel Digital, a *App* SNS 24, a *App* da Segurança Social Direta, a *App* E-fatura, ou a *App* ID.GOV.PT?
- Qual o impacto dos Espaços Cidadão na redução de assimetrias territoriais, na celeridade do serviço público e na proximidade da relação entre Estado e cidadão?

Também os ataques informáticos são cada vez mais uma realidade numa sociedade digital. Estará a AP preparada para enfrentar esta ameaça e garantir a proteção dos trabalhadores, das empresas com quem se relaciona, dos cidadãos e de todos dados pessoais e informação confidencial?

Atualmente, levantam-se muitas questões sobre a Inteligência Artificial, estará a AP preparada para mais uma mudança? Quais as vantagens e os riscos associados a este novo mecanismo?

Referências Bibliográficas

As actualizações automáticas de citações estão desactivadas. Para ver a bibliografia, clique em Refrescar no separador do Zotero.

Anexos

Anexo A Questionário

A transformação digital na Administração Pública: O caso do Município de Vila Nova de Gaia

A Transformação Digital diz respeito ao conjunto de alterações no comportamento das sociedades que é despoletado pela utilização de tecnologia digital, nomeadamente de plataformas e aplicações digitais, a computação em nuvem, ou a Inteligência Artificial.

Este estudo tem como objetivo avaliar a perceção que os trabalhadores do Município de Vila Nova de Gaia têm do impacto da Transformação Digital na Administração Pública, nomeadamente na execução das suas tarefas diárias em contexto laboral, no cumprimento de procedimentos, e qual o papel dos municípios no digital. Desta forma, procuro recolher através deste questionário (que terá uma duração de cerca de 10 minutos), considerações sobre a experiência dos trabalhadores do Município.

A sua participação é voluntária, mas muito importante, e os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo por isso totalmente anónimo e podendo desistir a qualquer momento.

Idade

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- Mais de 65

Habilitações Literárias

- Menos do que 9º ano
- 9º ano
- 12ºano
- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

Unidade Orgânica onde exerce funções

- Direção Municipal de Finanças e Património
- Direção Municipal de Contratação Pública

- Direção Municipal de Administração Geral e Arquivo
- Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras
- Direção Municipal de Infraestruturas e Espaços Públicos
- Direção Municipal de Equipamentos e Inovação
- Direção Municipal de Urbanismo
- Direção Municipal de Ambiente e Riscos
- Direção Municipal de Políticas Sociais
- Direção Municipal para a Cidadania
- Direção Municipal de Bombeiros Sapadores e Proteção Civil
- Direção Municipal de Polícia Municipal e Segurança Pública
- Gabinetes de apoio a Presidência/Vereação
- Departamento, Divisão ou Equipa Multidisciplinar que não pertença a uma das opções enunciadas

Sobre o Município de Vila Nova de Gaia

Por favor, responda às perguntas que se seguem, de acordo com o seu grau de concordância.

	DT	D	NC	C	CT	NS
1.O município investe e incentiva o desenvolvimento dos colaboradores em assuntos relacionados com Transformação Digital, através da promoção e/ou oferta de cursos, eventos, formação, material para estudo.						
2.A Transformação Digital é fundamental para um melhor desempenho do município.						
3.Tenho conhecimento dos objetivos da Transformação Digital no município, assim como da visão e estratégia						
4.No município existem políticas que priorizam o uso da tecnologia da informação.						
5.A responsabilidade da transformação digital está evidente no organograma e no quadro das responsabilidades organizacionais no município.						

6.Encontram-se identificados os serviços a desenvolver no contexto digital.						
7.Os serviços tradicionais encontram-se disponíveis no contexto digital.						
8.A mudança e inovação tecnológica tem como vantagem a otimização das metodologias de trabalho.						
9.Através da inovação tecnológica as tarefas efetuadas de forma manual diminuíram e foram modificadas, tornando-se digitais.						
10. A Transformação Digital contribui para a melhoria dos processos internos, tornando-os mais simples e eficientes.						
11. A Transformação Digital torna os serviços mais transparentes e seguros.						
12. A Transformação Digital contribui significativamente para a diminuição do uso papel.						
13. A Transformação Digital contribui para a diminuição do número de tarefas, aumentando a rapidez da sua execução.						
14. A Transformação Digital aumentou a quantidade de informação guardada, facilitando a sua partilha.						
15. No município existe uma arquitetura para a transição digital.						
16. O processo de transformação digital tem um responsável e corresponde a um projeto específico.						
17. Existe uma arquitetura de referência e um plano de ação/mudança, para a adequação das operações e dinâmicas associadas ao ambiente digital.						
18. Existe um plano para avaliação da oportunidade dos serviços, e para a correção das estratégias neste âmbito.						
19. Prevê-se que o funcionamento dos serviços, a articulação dos recursos na redefinição dos processos e no desenvolvimento das atividades, e das dinâmicas organizacionais, passem a suportar uma plataforma digital.						

20. Existe uma identificação das novas capacidades digitais, necessárias para suportar a transformação digital (investimento tecnológico, performance mínima da infraestrutura tecnológica, conhecimentos técnicos e competências gerais, ...).						
21. Considero que a transformação digital foi uma mudança motivadora.						
22. A transformação digital, tem aberto oportunidades a novas dinâmicas de inovação.						
23. O município está preparado para a evolução da Transformação Digital.						
24. A Transformação Digital é o futuro da administração pública.						
25. Existe um levantamento ou análise económica e financeira, de custo-benefício, riscos, etc, associada à transformação digital.						
26. Existe uma avaliação dos impactos que a transformação digital terá nas operações e dinâmicas associadas ao funcionamento camarário.						
27. O exemplo de mudança organizacional do município pode ajudar outras organizações do setor público a pensar em projetos de Transformação Digital.						

Legenda: **DT**- Discordo Totalmente | **D** - Discordo | **NC** - Nem concordo, nem discordo | **C**- Concordo
CT- Concordo Totalmente | **NS** - Não sei

A Transformação Digital nos sistemas de informação

Por favor, responda às perguntas que se seguem, de acordo com o seu grau de concordância.

	DT	D	NC	C	CT	NS
28. Os sistemas de informação encontram-se totalmente integrados, permitindo um tratamento completo de todas as atividades/serviços prestados.						
29. A segurança dos sistemas de informação, no âmbito da transformação digital, constitui uma área de grande sensibilidade para os sistemas de informação.						

30. O município, tem uma política de segurança dos sistemas de informação, bem definida e do conhecimento geral.						
31. No contexto do incremento dos sistemas de informação, no âmbito do processo de transformação digital, afigura-se necessário a definição de níveis de serviço neste âmbito, tendo em vista um adequado suporte às atividades/serviços digitais.						
32. O município adota atualmente, a prática da avaliação dos níveis de serviço no âmbito dos sistemas de informação, como forma de avaliar a qualidade dos serviços prestados, internamente, às diversas áreas.						

Legenda: DT- Discordo Totalmente | D - Discordo | NC - Nem concordo, nem discordo | C- Concordo

CT- Concordo Totalmente | NS - Não sei

A Transformação Digital na minha unidade orgânica

Por favor, responda às perguntas que se seguem, de acordo com o seu grau de concordância.

	DT	D	NC	C	CT	NS
33. No processo da Transformação Digital considero que não senti resistência à mudança.						
34. Os processos no meu serviço são totalmente digitalizados.						
35. Sinto que com a Transformação Digital consigo ser mais rápido e eficiente na realização das minhas tarefas.						
36. No meu dia a dia de trabalho utilizo tecnologias e produtos digitais: nos processos, na gestão e comunicação interna, em reuniões...						
37. Os meus superiores hierárquicos prepararam a mudança digital.						
38. O conhecimento criado está disponível e acessível de forma transversal a todos os trabalhadores.						
39. Com a Transformação Digital, quando existe necessidade de conhecimento, no decorrer das atividades diárias, ele é facilmente acessível.						
40. O acesso ao conhecimento disponível permite que cada colaborador se sinta apoiado na execução de tarefas.						

41. Eu uso os registos e informação digitais que foram guardados ao longo do tempo.						
42. No meu serviço tenho meios informáticos para registar o mais importante que sei/aprendo.						
43. No meu serviço sei como partilhar conhecimento utilizando meios digitais.						

Legenda: DT- Discordo Totalmente | D - Discordo | NC - Nem concordo, nem discordo | C- Concordo

CT- Concordo Totalmente | NS - Não sei

A Transformação Digital na relação com o munícipe

Por favor, responda às perguntas que se seguem, de acordo com o seu grau de concordância.

	DT	D	NC	C	CT	NS
44. O projeto de transformação digital, constitui uma excelente oportunidade para aumentar o nível de integração digital, e interação com os munícipes.						
45. O <i>modus operandi</i> atual, prevê a possibilidade de interação síncrona e multicanal (presencial, telefone, e-mail, balcão virtual, etc.), entre o município e os munícipes.						
46. A adoção de novas tecnologias, no âmbito da Transformação Digital, permite desenvolver níveis mais elevados de conhecimento, sobre os munícipes e sobre as atividades/serviços desenvolvidos.						
47. O processo de Transformação Digital tenderá a exigir o desenvolvimento de modelos de aferição do valor proporcionado aos munícipes.						
48. Atualmente existem modelos, que fazem a identificação do valor proporcionado aos utentes, através dos serviços/atividades disponibilizadas pelos sistemas e tecnologias de informação.						
49. O processo de Transformação Digital, abre novas oportunidades de relacionamento e conhecimento dos munícipes.						
50. O processo de Transformação Digital tem proporcionado novos canais de comunicação síncrona, entre o município e os munícipes, num processo informativo personalizado no quadro da missão e responsabilidades do município.						

Legenda: DT- Discordo Totalmente | D - Discordo | NC - Nem concordo, nem discordo | C- Concordo

CT- Concordo Totalmente | NS - Não sei

Anexo B Médias das respostas às perguntas do questionário

Idade Habilitações Literárias * 1. O município investe e incentiva o desenvolvimento dos colaboradores em assuntos relacionados com Transformação Digital, através da promoção e/ou oferta de cursos, eventos, formação, material para estudo.

1. O município investe e incentiva o desenvolvimento dos colaboradores em assuntos relacionados com Transformação Digital, através da promoção e/ou oferta de cursos, eventos, formação, material para estudo.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,00	3,38
	N	8	8
	Erro Desvio	,756	,744
1	Média	3,25	3,75
	N	4	4
	Erro Desvio	,957	,957
2	Média	3,50	3,70
	N	10	10
	Erro Desvio	1,080	1,337
3	Média	3,57	3,66
	N	35	35
	Erro Desvio	1,170	,765
4	Média	3,40	3,90
	N	67	67
	Erro Desvio	1,142	,761
5	Média	3,50	3,63
	N	16	16
	Erro Desvio	1,033	1,147
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 2. A Transformação Digital é fundamental para um melhor desempenho do município.

2. A Transformação Digital é fundamental para um melhor desempenho do município.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,86	3,71
	N	7	7
	Erro Desvio	,900	,756
1	Média	5,00	1,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	4,00	1,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
3	Média	3,50	3,13
	N	8	8
	Erro Desvio	,926	,641
4	Média	3,36	3,78
	N	36	36
	Erro Desvio	,931	,797
5	Média	3,49	3,87
	N	87	87
	Erro Desvio	1,200	,804
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 3. Tenho conhecimento dos objetivos da Transformação Digital no município, assim como da visão e estratégia

3. Tenho conhecimento dos objetivos da Transformação Digital no município, assim como da visão e estratégia		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,38	3,86
	N	21	21
	Erro Desvio	,865	,793
1	Média	3,13	3,87
	N	8	8
	Erro Desvio	1,126	,991
2	Média	3,36	3,82
	N	22	22
	Erro Desvio	1,177	1,006
3	Média	3,38	3,81
	N	42	42
	Erro Desvio	1,035	,917
4	Média	3,91	3,56
	N	34	34
	Erro Desvio	1,240	,746
5	Média	3,38	3,77
	N	13	13
	Erro Desvio	1,044	,832
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 4. No município existem políticas que priorizam o uso da tecnologia da informação.

4. No município existem políticas que priorizam o uso da tecnologia da informação.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,93	3,71
	N	14	14
	Erro Desvio	,730	,726
1	Média	2,71	3,43
	N	7	7
	Erro Desvio	,951	1,397
2	Média	3,33	4,50
	N	6	6
	Erro Desvio	1,506	,837
3	Média	3,29	3,75
	N	28	28
	Erro Desvio	,937	,752
4	Média	3,71	3,72
	N	58	58
	Erro Desvio	1,124	,874
5	Média	3,26	3,78
	N	27	27
	Erro Desvio	1,196	,847
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 5. A responsabilidade da transformação digital está evidente no organograma e no quadro das responsabilidades organizacionais no município.

5. A responsabilidade da transformação digital está evidente no organograma e no quadro das responsabilidades organizacionais no município.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,85	3,58
	N	33	33
	Erro Desvio	,906	,792
1	Média	2,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,20	3,87
	N	15	15
	Erro Desvio	1,207	1,060
3	Média	3,35	3,95
	N	37	37
	Erro Desvio	,978	,848
4	Média	3,60	3,75
	N	40	40
	Erro Desvio	1,194	,742
5	Média	3,14	3,64
	N	14	14
	Erro Desvio	1,292	1,151
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 6. Encontram-se identificados os serviços a desenvolver no contexto digital.

6. Encontram-se identificados os serviços a desenvolver no contexto digital.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,72	3,67
	N	40	40
	Erro Desvio	,987	,917
1	Média	2,33	4,33
	N	3	3
	Erro Desvio	,577	1,155
2	Média	3,16	3,84
	N	19	19
	Erro Desvio	1,068	,958
3	Média	3,46	3,66
	N	35	35
	Erro Desvio	1,146	,802
4	Média	3,76	3,79
	N	33	33
	Erro Desvio	1,173	,820
5	Média	2,80	4,00
	N	10	10
	Erro Desvio	,789	,816
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 7. Os serviços tradicionais encontram-se disponíveis no contexto digital.

7. Os serviços tradicionais encontram-se disponíveis no contexto digital.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,88	3,47
	N	17	17
	Erro Desvio	,781	,943
1	Média	2,50	3,50
	N	4	4
	Erro Desvio	,577	1,000
2	Média	3,50	3,75
	N	16	16
	Erro Desvio	1,155	1,065
3	Média	3,71	3,84
	N	31	31
	Erro Desvio	,973	,779
4	Média	3,45	3,87
	N	55	55
	Erro Desvio	1,214	,862
5	Média	3,06	3,59
	N	17	17
	Erro Desvio	1,088	,712
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 8. A mudança e inovação tecnológica tem como vantagem a otimização das metodologias de trabalho.

8. A mudança e inovação tecnológica tem como vantagem a otimização das metodologias de trabalho.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,71	3,29
	N	7	7
	Erro Desvio	1,380	1,113
1	Média	3,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,50	2,75
	N	4	4
	Erro Desvio	1,000	1,258
3	Média	3,75	3,44
	N	16	16
	Erro Desvio	,931	,814
4	Média	3,54	3,75
	N	48	48
	Erro Desvio	1,110	,838
5	Média	3,38	3,97
	N	64	64
	Erro Desvio	1,134	,776
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 9. Através da inovação tecnológica as tarefas efetuadas de forma manual diminuíram e foram modificadas, tornando-se digitais.

9. Através da inovação tecnológica as tarefas efetuadas de forma manual diminuíram e foram modificadas, tornando-se digitais.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,33	3,00
	N	6	6
	Erro Desvio	1,366	1,095
1	Média	2,50	3,00
	N	2	2
	Erro Desvio	,707	,000
2	Média	3,00	3,71
	N	7	7
	Erro Desvio	1,291	1,496
3	Média	3,76	3,81
	N	21	21
	Erro Desvio	1,091	,814
4	Média	3,58	3,75
	N	65	65
	Erro Desvio	1,014	,811
5	Média	3,36	3,90
	N	39	39
	Erro Desvio	1,181	,788
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 10. A Transformação Digital contribui para a melhoria dos processos internos, tornando-os mais simples e eficientes.

10. A Transformação Digital contribui para a melhoria dos processos internos, tornando-os mais simples e eficientes.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,71	3,00
	N	7	7
	Erro Desvio	1,254	1,000
1	Média	2,33	4,00
	N	3	3
	Erro Desvio	,577	1,000
2	Média	2,86	3,43
	N	7	7
	Erro Desvio	1,215	1,272
3	Média	3,86	3,50
	N	14	14
	Erro Desvio	,949	,760
4	Média	3,84	3,70
	N	43	43
	Erro Desvio	,949	,803
5	Média	3,29	3,95
	N	66	66
	Erro Desvio	1,134	,812
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 11. A Transformação Digital torna os serviços mais transparentes e seguros.

11. A Transformação Digital torna os serviços mais transparentes e seguros.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,75	3,13
	N	8	8
	Erro Desvio	1,165	,991
2	Média	3,20	3,20
	N	5	5
	Erro Desvio	1,095	1,304
3	Média	3,63	3,56
	N	16	16
	Erro Desvio	1,147	,892
4	Média	3,57	3,71
	N	51	51
	Erro Desvio	1,136	,782
5	Média	3,38	3,98
	N	60	60
	Erro Desvio	1,075	,813
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 12. A Transformação Digital contribui significativamente para a diminuição do uso papel.

12. A Transformação Digital contribui significativamente para a diminuição do uso papel.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,22	3,78
	N	9	9
	Erro Desvio	1,093	,667
1	Média	4,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,33	3,67
	N	3	3
	Erro Desvio	,577	2,309
3	Média	3,21	3,50
	N	14	14
	Erro Desvio	1,311	,650
4	Média	3,77	3,65
	N	31	31
	Erro Desvio	,884	,839
5	Média	3,46	3,85
	N	82	82
	Erro Desvio	1,157	,862
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 13. A Transformação Digital contribui para a diminuição do número de tarefas, aumentando a rapidez da sua execução.

13. A Transformação Digital contribui para a diminuição do número de tarefas, aumentando a rapidez da sua execução.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,25	3,50
	N	4	4
	Erro Desvio	1,500	,577
1	Média	3,25	4,25
	N	4	4
	Erro Desvio	,957	,957
2	Média	3,45	3,64
	N	11	11
	Erro Desvio	1,368	1,027
3	Média	3,60	3,30
	N	20	20
	Erro Desvio	1,046	,865
4	Média	3,68	3,83
	N	53	53
	Erro Desvio	1,070	,871
5	Média	3,29	3,88
	N	48	48
	Erro Desvio	1,091	,789
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 14. A Transformação Digital aumentou a quantidade de informação guardada, facilitando a sua partilha.

14. A Transformação Digital aumentou a quantidade de informação guardada, facilitando a sua partilha.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,00	3,38
	N	8	8
	Erro Desvio	1,069	,518
1	Média	4,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,67	3,33
	N	3	3
	Erro Desvio	1,528	2,082
3	Média	3,53	3,47
	N	15	15
	Erro Desvio	1,246	,640
4	Média	3,58	3,79
	N	48	48
	Erro Desvio	,964	,849
5	Média	3,46	3,88
	N	65	65
	Erro Desvio	1,174	,875
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 15. No município existe uma arquitetura para a transição digital.

15. No município existe uma arquitetura para a transição digital.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,67	3,86
	N	58	58
	Erro Desvio	,980	,760
1	Média	2,00	4,25
	N	4	4
	Erro Desvio	,000	,957
2	Média	3,33	3,67
	N	12	12
	Erro Desvio	1,155	1,155
3	Média	3,38	3,73
	N	26	26
	Erro Desvio	1,134	,874
4	Média	3,40	3,67
	N	30	30
	Erro Desvio	1,163	,844
5	Média	3,80	3,40
	N	10	10
	Erro Desvio	1,317	1,075
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 16. O processo de transformação digital tem um responsável e corresponde a um projeto específico.

16. O processo de transformação digital tem um responsável e corresponde a um projeto específico.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,55	3,92
	N	60	60
	Erro Desvio	,982	,787
1	Média	1,80	4,20
	N	5	5
	Erro Desvio	,447	,837
2	Média	3,58	3,67
	N	12	12
	Erro Desvio	1,084	1,155
3	Média	3,46	3,82
	N	28	28
	Erro Desvio	,962	,863
4	Média	3,52	3,57
	N	23	23
	Erro Desvio	1,344	,728
5	Média	3,83	3,08
	N	12	12
	Erro Desvio	1,267	,900
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 17. Existe uma arquitetura de referência e um plano de ação/mudança, para a adequação das operações e dinâmicas associadas ao ambiente digital.

17. Existe uma arquitetura de referência e um plano de ação/mudança, para a adequação das operações e dinâmicas associadas ao ambiente digital.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,60	3,88
	N	57	57
	Erro Desvio	,997	,803
1	Média	2,00	4,33
	N	3	3
	Erro Desvio	,000	1,155
2	Média	3,54	3,54
	N	13	13
	Erro Desvio	1,050	1,127
3	Média	3,41	3,79
	N	29	29
	Erro Desvio	1,086	,861
4	Média	3,52	3,68
	N	25	25
	Erro Desvio	1,194	,802
5	Média	3,46	3,38
	N	13	13
	Erro Desvio	1,450	,870
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 18. Existe um plano para avaliação da oportunidade dos serviços, e para a correção das estratégias neste âmbito.

18. Existe um plano para avaliação da oportunidade dos serviços, e para a correção das estratégias neste âmbito.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,56	3,91
	N	54	54
	Erro Desvio	1,058	,807
1	Média	3,00	3,40
	N	5	5
	Erro Desvio	1,414	1,673
2	Média	3,55	3,64
	N	11	11
	Erro Desvio	1,128	1,206
3	Média	3,42	3,76
	N	33	33
	Erro Desvio	1,032	,830
4	Média	3,67	3,59
	N	27	27
	Erro Desvio	1,271	,747
5	Média	3,10	3,70
	N	10	10
	Erro Desvio	,994	,675
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 19. Prevê-se que o funcionamento dos serviços, a articulação dos recursos na redefinição dos processos e no desenvolvimento das atividades, e das dinâmicas organizacionais, passem a suportar uma plataforma digital.

19. Prevê-se que o funcionamento dos serviços, a articulação dos recursos na redefinição dos processos e no desenvolvimento das atividades, e das dinâmicas organizacionais, passem a suportar uma plataforma digital.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,70	3,73
	N	37	37
	Erro Desvio	1,127	,838
1	Média	3,67	3,00
	N	3	3
	Erro Desvio	1,528	2,000
2	Média	3,83	3,67
	N	6	6
	Erro Desvio	,983	1,633
3	Média	3,36	3,79
	N	28	28
	Erro Desvio	1,129	,833
4	Média	3,43	3,88
	N	49	49
	Erro Desvio	1,041	,807
5	Média	3,29	3,59
	N	17	17
	Erro Desvio	1,213	,507
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 20. Existe uma identificação das novas capacidades digitais, necessárias para suportar a transformação digital (investimento tecnológico, performance mínima da infraestrutura tecnológica, conhecimentos técnicos e competências gerais, ...).

20. Existe uma identificação das novas capacidades digitais, necessárias para suportar a transformação digital (investimento tecnológico, performance mínima da infraestrutura tecnológica, conhecimentos técnicos e competências gerais, ...).

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,72	3,89
	N	47	47
	Erro Desvio	,994	,787
1	Média	2,67	3,67
	N	3	3
	Erro Desvio	1,155	1,155
2	Média	3,10	4,10
	N	10	10
	Erro Desvio	1,101	1,287
3	Média	3,50	3,73
	N	26	26
	Erro Desvio	,990	,874
4	Média	3,41	3,63
	N	41	41
	Erro Desvio	1,322	,888
5	Média	3,38	3,46
	N	13	13
	Erro Desvio	,870	,519
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 21. Considero que a transformação digital foi uma mudança motivadora.

21. Considero que a transformação digital foi uma mudança motivadora.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,40	3,20
	N	5	5
	Erro Desvio	1,517	,447
1	Média	3,00	3,50
	N	2	2
	Erro Desvio	1,414	,707
2	Média	3,33	3,00
	N	3	3
	Erro Desvio	1,155	2,000
3	Média	3,62	3,62
	N	13	13
	Erro Desvio	1,121	,961
4	Média	3,51	3,87
	N	69	69
	Erro Desvio	1,009	,726
5	Média	3,48	3,75
	N	48	48
	Erro Desvio	1,220	,957
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 22. A transformação digital, tem aberto oportunidades a novas dinâmicas de inovação.

22. A transformação digital, tem aberto oportunidades a novas dinâmicas de inovação.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,27	3,55
	N	11	11
	Erro Desvio	1,191	,688
1	Média	3,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,00	3,00
	N	2	2
	Erro Desvio	1,414	2,828
3	Média	3,53	3,35
	N	17	17
	Erro Desvio	1,068	1,057
4	Média	3,59	3,86
	N	64	64
	Erro Desvio	1,003	,774
5	Média	3,42	3,87
	N	45	45
	Erro Desvio	1,252	,815
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 23. O município está preparado para a evolução da Transformação Digital.

23. O município está preparado para a evolução da Transformação Digital.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,85	3,73
	N	26	26
	Erro Desvio	1,008	,667
1	Média	2,75	3,50
	N	4	4
	Erro Desvio	,957	1,000
2	Média	3,25	4,00
	N	12	12
	Erro Desvio	1,138	1,206
3	Média	3,53	3,69
	N	32	32
	Erro Desvio	1,047	,965
4	Média	3,61	3,83
	N	36	36
	Erro Desvio	1,050	,811
5	Média	3,20	3,70
	N	30	30
	Erro Desvio	1,243	,837
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 24. A Transformação Digital é o futuro da administração pública.

24. A Transformação Digital é o futuro da administração pública.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,55	3,73
	N	11	11
	Erro Desvio	1,128	,647
2	Média	3,83	3,00
	N	6	6
	Erro Desvio	,983	1,673
3	Média	3,58	3,50
	N	12	12
	Erro Desvio	,996	,798
4	Média	3,59	3,54
	N	46	46
	Erro Desvio	1,024	,751
5	Média	3,37	4,03
	N	65	65
	Erro Desvio	1,193	,809
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 25. Existe um levantamento ou análise económica e financeira, de custo-benefício, riscos, etc, associada à transformação digital..

25. Existe um levantamento ou análise económica e financeira, de custo-benefício, riscos, etc, associada à transformação digital..

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,57	3,89
	N	61	61
	Erro Desvio	1,024	,733
2	Média	4,20	3,80
	N	5	5
	Erro Desvio	,447	1,789
3	Média	3,44	3,79
	N	34	34
	Erro Desvio	,991	,845
4	Média	3,28	3,60
	N	25	25
	Erro Desvio	1,308	,913
5	Média	3,40	3,40
	N	15	15
	Erro Desvio	1,404	,910
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 26. Existe uma avaliação dos impactos que a transformação digital terá nas operações e dinâmicas associadas ao funcionamento camarário.

26. Existe uma avaliação dos impactos que a transformação digital terá nas operações e dinâmicas associadas ao funcionamento camarário.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,61	3,93
	N	57	57
	Erro Desvio	1,065	,728
1	Média	4,00	5,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	4,20	3,40
	N	5	5
	Erro Desvio	,447	1,673
3	Média	3,39	3,74
	N	38	38
	Erro Desvio	1,054	,828
4	Média	3,37	3,56
	N	27	27
	Erro Desvio	1,214	1,013
5	Média	3,17	3,50
	N	12	12
	Erro Desvio	1,337	,674
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 27. O exemplo de mudança organizacional do município pode ajudar outras organizações do setor público a pensar em projetos de Transformação Digital.

27. O exemplo de mudança organizacional do município pode ajudar outras organizações do setor público a pensar em projetos de Transformação Digital.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,82	3,94
	N	17	17
	Erro Desvio	,883	,556
1	Média	2,00	5,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,00	3,00
	N	2	2
	Erro Desvio	1,414	2,828
3	Média	3,83	3,50
	N	30	30
	Erro Desvio	,834	,938
4	Média	3,78	3,67
	N	45	45
	Erro Desvio	1,106	,769
5	Média	2,91	3,96
	N	45	45
	Erro Desvio	1,104	,852
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 28. Os sistemas de informação encontram-se totalmente integrados, permitindo um tratamento completo de todas as atividades/serviços prestados.

28. Os sistemas de informação encontram-se totalmente integrados, permitindo um tratamento completo de todas as atividades/serviços prestados.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,90	3,70
	N	20	20
	Erro Desvio	,852	,801
1	Média	2,80	4,00
	N	5	5
	Erro Desvio	1,095	1,000
2	Média	3,46	3,96
	N	28	28
	Erro Desvio	1,138	1,071
3	Média	3,71	3,82
	N	34	34
	Erro Desvio	1,088	,936
4	Média	3,45	3,60
	N	40	40
	Erro Desvio	1,108	,632
5	Média	2,77	3,62
	N	13	13
	Erro Desvio	1,092	,870
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 29. A segurança dos sistemas de informação, no âmbito da transformação digital, constitui uma área de grande sensibilidade para os sistemas de informação.

29. A segurança dos sistemas de informação, no âmbito da transformação digital, constitui uma área de grande sensibilidade para os sistemas de informação.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,73	3,55
	N	11	11
	Erro Desvio	1,104	,820
1	Média	2,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,20	2,60
	N	5	5
	Erro Desvio	1,304	1,673
3	Média	3,64	3,36
	N	14	14
	Erro Desvio	1,151	,745
4	Média	3,62	3,83
	N	52	52
	Erro Desvio	1,032	,734
5	Média	3,35	3,95
	N	57	57
	Erro Desvio	1,142	,833
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 30. O município, tem uma política de segurança dos sistemas de informação, bem definida e do conhecimento geral.

30. O município, tem uma política de segurança dos sistemas de informação, bem definida e do conhecimento geral.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,75	3,75
	N	24	24
	Erro Desvio	1,189	,847
1	Média	2,00	4,00
	N	2	2
	Erro Desvio	,000	1,414
2	Média	2,92	3,58
	N	12	12
	Erro Desvio	1,240	1,443
3	Média	3,50	3,81
	N	26	26
	Erro Desvio	,949	,895
4	Média	3,65	3,75
	N	52	52
	Erro Desvio	1,101	,682
5	Média	3,29	3,79
	N	24	24
	Erro Desvio	,999	,884
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 31. No contexto do incremento dos sistemas de informação, no âmbito do processo de transformação digital, afigura-se necessário a definição de níveis de serviço neste âmbito, tendo em vista um adequado suporte às atividades/serviços digitais.

31. No contexto do incremento dos sistemas de informação, no âmbito do processo de transformação digital, afigura-se necessário a definição de níveis de serviço neste âmbito, tendo em vista um adequado suporte às atividades/serviços digitais.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,94	3,50
	N	18	18
	Erro Desvio	,873	,786
1	Média	2,00	4,00
	N	2	2
	Erro Desvio	,000	1,414
2	Média	3,25	2,50
	N	4	4
	Erro Desvio	1,500	1,915
3	Média	3,19	3,76
	N	21	21
	Erro Desvio	,928	,700
4	Média	3,59	3,84
	N	61	61
	Erro Desvio	1,101	,840
5	Média	3,38	3,88
	N	34	34
	Erro Desvio	1,206	,769
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 32. O município adota atualmente, a prática da avaliação dos níveis de serviço no âmbito dos sistemas de informação, como forma de avaliar a qualidade dos serviços prestados, internamente, às diversas áreas.

32. O município adota atualmente, a prática da avaliação dos níveis de serviço no âmbito dos sistemas de informação, como forma de avaliar a qualidade dos serviços prestados, internamente, às diversas áreas.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,64	3,83
	N	36	36
	Erro Desvio	,990	,737
1	Média	3,00	4,00
	N	2	2
	Erro Desvio	1,414	1,414
2	Média	3,09	3,45
	N	11	11
	Erro Desvio	1,136	1,508
3	Média	3,70	3,83
	N	30	30
	Erro Desvio	1,055	,834
4	Média	3,39	3,76
	N	49	49
	Erro Desvio	1,222	,830
5	Média	3,42	3,58
	N	12	12
	Erro Desvio	,996	,669
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 33. No processo da Transformação Digital considero que não senti resistência à mudança.

33. No processo da Transformação Digital considero que não senti resistência à mudança.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,13	3,50
	N	8	8
	Erro Desvio	1,553	1,414
1	Média	2,33	5,00
	N	3	3
	Erro Desvio	,577	,000
2	Média	3,80	3,80
	N	10	10
	Erro Desvio	1,033	1,229
3	Média	3,49	3,68
	N	37	37
	Erro Desvio	1,070	,818
4	Média	3,72	3,74
	N	50	50
	Erro Desvio	,970	,751
5	Média	3,25	3,81
	N	32	32
	Erro Desvio	1,191	,780
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 34. Os processos no meu serviço são totalmente digitalizados.

34. Os processos no meu serviço são totalmente digitalizados.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,40	2,80
	N	5	5
	Erro Desvio	,548	1,304
1	Média	2,79	4,00
	N	14	14
	Erro Desvio	,893	,877
2	Média	3,58	3,77
	N	31	31
	Erro Desvio	,992	,956
3	Média	3,58	3,71
	N	24	24
	Erro Desvio	1,139	,690
4	Média	3,65	3,77
	N	48	48
	Erro Desvio	1,062	,857
5	Média	3,11	3,83
	N	18	18
	Erro Desvio	1,323	,707
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 35. Sinto que com a Transformação Digital consigo ser mais rápido e eficiente na realização das minhas tarefas.

35. Sinto que com a Transformação Digital consigo ser mais rápido e eficiente na realização das minhas tarefas.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,67	2,33
	N	3	3
	Erro Desvio	,577	1,528
1	Média	3,00	4,00
	N	2	2
	Erro Desvio	,000	1,414
2	Média	3,93	3,50
	N	14	14
	Erro Desvio	,616	1,019
3	Média	3,43	3,71
	N	14	14
	Erro Desvio	1,016	,825
4	Média	3,67	3,73
	N	60	60
	Erro Desvio	1,100	,733
5	Média	3,11	3,96
	N	47	47
	Erro Desvio	1,165	,859
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 36. No meu dia a dia de trabalho utilizo tecnologias e produtos digitais: nos processos, na gestão e comunicação interna, em reuniões...

36. No meu dia a dia de trabalho utilizo tecnologias e produtos digitais: nos processos, na gestão e comunicação interna, em reuniões...

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,50	2,50
	N	2	2
	Erro Desvio	,707	2,121
1	Média	3,00	4,00
	N	6	6
	Erro Desvio	,894	1,095
2	Média	3,33	3,17
	N	6	6
	Erro Desvio	,816	1,329
3	Média	4,13	3,47
	N	15	15
	Erro Desvio	,834	,743
4	Média	3,64	3,72
	N	69	69
	Erro Desvio	1,043	,784
5	Média	3,07	4,02
	N	42	42
	Erro Desvio	1,197	,780
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 37. Os meus superiores hierárquicos prepararam a mudança digital.

37. Os meus superiores hierárquicos prepararam a mudança digital.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,48	3,70
	N	23	23
	Erro Desvio	1,201	,926
1	Média	3,13	3,88
	N	8	8
	Erro Desvio	1,126	,991
2	Média	3,00	3,70
	N	10	10
	Erro Desvio	1,155	1,252
3	Média	3,39	4,00
	N	31	31
	Erro Desvio	1,116	,816
4	Média	3,77	3,64
	N	44	44
	Erro Desvio	1,031	,650
5	Média	3,46	3,71
	N	24	24
	Erro Desvio	1,062	,999
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 38. O conhecimento criado está disponível e acessível de forma transversal a todos os trabalhadores.

38. O conhecimento criado está disponível e acessível de forma transversal a todos os trabalhadores.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,89	3,37
	N	19	19
	Erro Desvio	1,150	,955
1	Média	3,11	4,00
	N	9	9
	Erro Desvio	1,054	1,000
2	Média	3,76	4,00
	N	25	25
	Erro Desvio	1,012	1,041
3	Média	3,20	3,97
	N	30	30
	Erro Desvio	1,095	,809
4	Média	3,61	3,59
	N	41	41
	Erro Desvio	1,070	,706
5	Média	3,06	3,75
	N	16	16
	Erro Desvio	1,124	,683
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 39. Com a Transformação Digital, quando existe necessidade de conhecimento, no decorrer das atividades diárias, ele é facilmente acessível.

39. Com a Transformação Digital, quando existe necessidade de conhecimento, no decorrer das atividades diárias, ele é facilmente acessível.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,86	3,14
	N	7	7
	Erro Desvio	1,069	1,345
1	Média	3,00	3,50
	N	6	6
	Erro Desvio	,894	,837
2	Média	4,00	4,00
	N	19	19
	Erro Desvio	,882	1,155
3	Média	3,51	3,84
	N	37	37
	Erro Desvio	1,070	,688
4	Média	3,60	3,66
	N	47	47
	Erro Desvio	1,155	,815
5	Média	2,88	3,88
	N	24	24
	Erro Desvio	1,035	,741
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 40. O acesso ao conhecimento disponível permite que cada colaborador se sinta apoiado na execução de tarefas.

40. O acesso ao conhecimento disponível permite que cada colaborador se sinta apoiado na execução de tarefas.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,17	3,33
	N	6	6
	Erro Desvio	,753	,816
1	Média	3,20	3,80
	N	5	5
	Erro Desvio	,837	1,095
2	Média	3,85	3,62
	N	13	13
	Erro Desvio	,987	1,387
3	Média	3,50	4,00
	N	28	28
	Erro Desvio	,923	,903
4	Média	3,66	3,66
	N	59	59
	Erro Desvio	1,169	,757
5	Média	2,90	3,86
	N	29	29
	Erro Desvio	1,081	,693
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 41. Eu uso os registos e informação digitais que foram guardados ao longo do tempo.

41. Eu uso os registos e informação digitais que foram guardados ao longo do tempo.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,00	3,67
	N	3	3
	Erro Desvio	,000	,577
1	Média	2,67	4,33
	N	3	3
	Erro Desvio	,577	1,155
2	Média	3,43	3,71
	N	7	7
	Erro Desvio	,787	1,380
3	Média	3,43	3,48
	N	21	21
	Erro Desvio	,978	1,030
4	Média	3,76	3,79
	N	68	68
	Erro Desvio	1,108	,821
5	Média	3,08	3,82
	N	38	38
	Erro Desvio	1,148	,730
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 42. No meu serviço tenho meios informáticos para registar o mais importante que sei/aprendo.

42. No meu serviço tenho meios informáticos para registar o mais importante que sei/aprendo.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,00	3,50
	N	2	2
	Erro Desvio	,000	,707
1	Média	3,00	3,71
	N	7	7
	Erro Desvio	,816	,951
2	Média	3,92	3,67
	N	12	12
	Erro Desvio	,793	1,303
3	Média	3,30	3,60
	N	20	20
	Erro Desvio	,923	,995
4	Média	3,65	3,77
	N	69	69
	Erro Desvio	1,174	,789
5	Média	3,17	3,90
	N	30	30
	Erro Desvio	1,147	,759
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 43. No meu serviço sei como partilhar conhecimento utilizando meios digitais.

43. No meu serviço sei como partilhar conhecimento utilizando meios digitais.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	4,50	2,50
	N	4	4
	Erro Desvio	,577	1,291
1	Média	3,20	3,80
	N	5	5
	Erro Desvio	,837	1,095
2	Média	3,75	3,25
	N	4	4
	Erro Desvio	,500	1,708
3	Média	3,33	3,67
	N	15	15
	Erro Desvio	1,047	,816
4	Média	3,79	3,70
	N	70	70
	Erro Desvio	1,089	,729
5	Média	2,98	4,05
	N	42	42
	Erro Desvio	1,047	,825
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 44. O projeto de transformação digital, constitui uma excelente oportunidade para aumentar o nível de integração digital, e interação com os munícipes.

44. O projeto de transformação digital, constitui uma excelente oportunidade para aumentar o nível de integração digital, e interação com os munícipes.		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,67	3,17
	N	6	6
	Erro Desvio	,516	,408
2	Média	3,67	2,33
	N	3	3
	Erro Desvio	1,528	2,309
3	Média	3,56	3,67
	N	9	9
	Erro Desvio	1,130	,866
4	Média	3,51	3,74
	N	65	65
	Erro Desvio	1,017	,815
5	Média	3,44	3,93
	N	57	57
	Erro Desvio	1,239	,776
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 45. O modus operandi atual, prevê a possibilidade de interação síncrona e multicanal (presencial, telefone, e-mail, balcão virtual, etc.), entre o município e os munícipes.

45. O modus operandi atual, prevê a possibilidade de interação síncrona e multicanal (presencial, telefone, e-mail, balcão virtual, etc.), entre o município e os munícipes.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,88	3,81
	N	16	16
	Erro Desvio	,719	,750
1	Média	2,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,63	3,62
	N	8	8
	Erro Desvio	1,061	1,768
3	Média	3,75	3,54
	N	24	24
	Erro Desvio	,989	,721
4	Média	3,57	3,73
	N	60	60
	Erro Desvio	1,125	,861
5	Média	2,97	4,00
	N	31	31
	Erro Desvio	1,169	,683
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 46. A adoção de novas tecnologias, no âmbito da Transformação Digital, permite desenvolver níveis mais elevados de conhecimento, sobre os munícipes e sobre as atividades/serviços desenvolvidos.

46. A adoção de novas tecnologias, no âmbito da Transformação Digital, permite desenvolver níveis mais elevados de conhecimento, sobre os munícipes e sobre as atividades/serviços desenvolvidos.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,73	3,55
	N	11	11
	Erro Desvio	1,009	,522
2	Média	3,60	3,00
	N	5	5
	Erro Desvio	1,140	2,000
3	Média	3,60	3,70
	N	20	20
	Erro Desvio	,995	,923
4	Média	3,53	3,80
	N	70	70
	Erro Desvio	1,176	,809
5	Média	3,26	3,88
	N	34	34
	Erro Desvio	1,053	,769
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 47. O processo de Transformação Digital tenderá a exigir o desenvolvimento de modelos de aferição do valor proporcionado aos munícipes.

47. O processo de Transformação Digital tenderá a exigir o desenvolvimento de modelos de aferição do valor proporcionado aos munícipes.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,47	3,76
	N	17	17
	Erro Desvio	,874	,664
2	Média	3,75	2,50
	N	4	4
	Erro Desvio	1,258	1,915
3	Média	3,53	3,93
	N	15	15
	Erro Desvio	,990	,961
4	Média	3,51	3,68
	N	69	69
	Erro Desvio	1,184	,831
5	Média	3,43	3,97
	N	35	35
	Erro Desvio	1,119	,707
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 48. Atualmente existem modelos, que fazem a identificação do valor proporcionado aos utentes, através dos serviços/atividades disponibilizadas pelos sistemas e tecnologias de informação.

48. Atualmente existem modelos, que fazem a identificação do valor proporcionado aos utentes, através dos serviços/atividades disponibilizadas pelos sistemas e tecnologias de informação.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,58	3,87
	N	38	38
	Erro Desvio	1,056	,741
1	Média	2,00	3,00
	N	1	1
	Erro Desvio	.	.
2	Média	3,86	3,29
	N	7	7
	Erro Desvio	,900	1,799
3	Média	3,12	3,96
	N	26	26
	Erro Desvio	,952	,871
4	Média	3,69	3,63
	N	49	49
	Erro Desvio	1,176	,809
5	Média	3,26	3,79
	N	19	19
	Erro Desvio	1,147	,713
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 49. O processo de Transformação Digital, abre novas oportunidades de relacionamento e conhecimento dos munícipes.

49. O processo de Transformação Digital, abre novas oportunidades de relacionamento e conhecimento dos munícipes.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,67	3,78
	N	9	9
	Erro Desvio	1,000	,667
2	Média	4,00	2,80
	N	5	5
	Erro Desvio	1,225	1,789
3	Média	3,27	3,80
	N	15	15
	Erro Desvio	,961	,862
4	Média	3,58	3,72
	N	64	64
	Erro Desvio	1,124	,766
5	Média	3,36	3,89
	N	47	47
	Erro Desvio	1,131	,866
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864

Idade Habilitações Literárias * 50. O processo de Transformação Digital tem proporcionado novos canais de comunicação síncrona, entre o município e os munícipes, num processo informativo personalizado no quadro da missão e responsabilidades do município.

50. O processo de Transformação Digital tem proporcionado novos canais de comunicação síncrona, entre o município e os munícipes, num processo informativo personalizado no quadro da missão e responsabilidades do município.

		Idade	Habilitações Literárias
0	Média	3,59	3,88
	N	17	17
	Erro Desvio	1,004	,781
1	Média	2,00	4,00
	N	2	2
	Erro Desvio	,000	1,414
2	Média	4,33	3,00
	N	6	6
	Erro Desvio	,516	1,789
3	Média	3,44	3,89
	N	18	18
	Erro Desvio	1,042	,758
4	Média	3,48	3,75
	N	67	67
	Erro Desvio	1,159	,859
5	Média	3,43	3,77
	N	30	30
	Erro Desvio	1,104	,679
Total	Média	3,49	3,76
	N	140	140
	Erro Desvio	1,103	,864