



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Beatriz Pinheiro de Brito Gomes

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
A CAMINHO DO GOVERNO ELETRÓNICO?**

VOLUME 1

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração
Público-Privada, orientado pela Professora Doutora Dulce
Margarida Jesus Lopes e apresentada à Faculdade de Direito da
Universidade de Coimbra**

maio de 2022



FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Beatriz Pinheiro de Brito Gomes

**Transformação Digital na Administração Pública
A caminho do Governo Eletrónico?**

**Digital Transformation in Public Administration
On the road to E-government?**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra no âmbito do 2º ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientadora: Dulce Margarida Jesus Lopes

Coimbra, 2022

Agradecimentos

O presente Relatório de Estágio representa o fim de uma etapa muito importante. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que estiveram presentes e que acompanharam toda esta etapa, contribuindo para o meu crescimento pessoal e profissional.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família pelo apoio incondicional, em especial aos meus pais e irmã pelo incentivo constante, compreensão e confiança que me transmitiram durante todo este processo e pela oportunidade de me fazer crescer academicamente.

À minha orientadora, Professora Doutora Dulce Margarida Jesus Lopes, por todo o seu apoio, atenção, orientação e disponibilidade ao longo destes meses.

Aos meus amigos, pelos conselhos, ajuda e pelas palavras de incentivo que contribuíram para vencer mais uma etapa.

E por fim, a todos os entrevistados, que mostraram ser uma peça fundamental para a realização do Estudo de Caso.

Obrigada!

Resumo

O caminho para a Transformação Digital na Administração Pública já era, de facto, uma realidade para vários países, inclusive Portugal. Porém, este foi acelerado quando a crise sanitária provocada pela *Covid-19* afetou os serviços governamentais a nível mundial. Desta forma, se muitos países expressavam já o Governo Eletrónico como algo a implementar num curto espaço de tempo, repentinamente, este tornou-se algo “obrigatório” para manter o normal funcionamento das atividades, tendo levado os governos de todo o mundo, em poucas semanas, a digitalizar quase na totalidade os seus serviços públicos e a colocar em ação os projetos de desburocratização e de inovação que vinham a ser desenhados pelos sucessivos governos.

Assim, sabendo que esta relação entre Cidadão e Estado está cada vez mais assente num modelo de Governo Digital, o objetivo do presente estudo passa precisamente por averiguar se esta proximidade digital, exigida pela crise pandémica, pode fornecer o estímulo que faltava para o sucesso do *E-government*.

Para o efeito, é exposto um enquadramento teórico sobre a Transformação Digital na Administração Pública, onde se pretende identificar as oportunidades e desafios que a pandemia *Covid-19* trouxe para o desenvolvimento do Governo Eletrónico. E onde se pretende mostrar o papel essencial e positivo das *software houses* (do qual é exemplo a Associação de Informática da Região Centro (AIRC)), para colmatar esses mesmos desafios. De seguida, será feita uma menção à metodologia utilizada e resultados obtidos, terminando com a caracterização da entidade acolhedora e as conclusões finais.

Palavras-Chave: Transformação Digital; Administração Pública; Digitalização; Governo Eletrónico.

Abstract

Several countries, including Portugal, were already on the path towards Digital Transformation in Public Administration. However, this process was accelerated when the health crisis triggered by *Covid-19* affected Government services worldwide. Thus, if many countries had already declared E-government as something to be implemented in a short period of time, it suddenly became something “mandatory” to maintain the normal functioning of activities. Consequently, in just a few weeks, governments all over the world digitalized almost all their public services and put into action projects of debureaucratization and innovation that had been designed by previous governments.

Given that the relationship between Citizen and State is becoming increasingly based on a Digital Government model, the aim of this study is to examine whether this digital proximity, required by the pandemic, can provide the missing stimulus for its success.

For that purpose, a theoretical framework on Digital Transformation in Public Administration is exposed, where it is intended to identify the opportunities and challenges that the Covid-19 pandemic has brought to the development of E-government. And where it is intended to show the essential and positive role of software houses (for example the Informatics Association of the Central Region (AIRC)), to overcome these same challenges. Then, mention will be made of the methodology used and the results obtained, ending with the characterization of the entity where I did the curricular internship and the final conclusions.

Keywords: Digital Transformation; Public Administration; Digitalization; E-government.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Lista de Figuras.....	vii
Lista de Tabelas	viii
Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Contexto da Investigação	1
1.2. Objetivos da Investigação	2
1.3. Estrutura da Investigação	2
Capítulo II – Enquadramento Teórico	4
2.1. Digitalização e Modernização na Administração Pública.....	4
2.2. Transformação Digital na Administração Pública	5
2.3. Pandemia Covid-19 como catalisador na Transformação Digital.....	7
2.4. Governo Eletrónico: Uma necessidade atual?.....	10
2.5. Administração Local Digital: O desafio.....	12
2.6. Soluções de Software para a Administração Local.....	16
Capítulo III - Estudo de Caso	22
3.1. Objetivos	22
3.2. Metodologia	22
3.2.1. Instrumento de Medida	23
3.2.2. Variáveis de Medida	24

3.2.3. Amostra.....	26
3.3. Análise do Conteúdo.....	27
3.3.1. Acessibilidade.....	27
3.3.2. Utilização e Divulgação do E-government.....	28
3.3.3. Segurança e Privacidade.....	30
3.3.4. Envolvimento e Participação.....	31
3.3.5. Satisfação.....	32
Capítulo IV – Análise do Estágio Curricular.....	33
4.1. Apresentação da Entidade Acolhedora.....	33
4.2. Local do Estágio.....	34
4.3. Ações de Formação.....	35
4.4. Reflexão Crítico-Avaliativa.....	37
Capítulo V – Conclusão.....	38
5.1. Conclusões Finais.....	38
5.2. Limitações do estudo.....	41
5.3. Diretrizes para trabalhos futuros.....	42
Referências Bibliográficas.....	43
Anexo I.....	49
Questionário Aplicado.....	49

Lista de Figuras

Figura 1: Ecossistema Global	18
Figura 2: Principais Vantagens na aquisição do sistema ERP AIRC	19
Figura 3: Organigrama da estrutura da AIRC.....	34

Lista de Tabelas

Tabela 1: Categorização - Descrição dos Objetivos	24
Tabela 2: Categorização - Questões.....	26

Lista de Siglas e Abreviaturas

AIRC – Associação de Informática da Região Centro

AMA - Agência para a Modernização Administrativa

AP – Administração Pública

Cf. – Conforme

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

ERP - *Enterprise Resource Planning*

GQAC - Gabinete de Qualidade, Auditoria e Controlo

Governo Eletrónico – *E-government*

p. ex. - Por exemplo

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

TD – Transformação Digital

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Capítulo I - Introdução

1.1. Contexto da Investigação

A Transformação Digital constitui até aos dias de hoje um dos principais temas da Administração Pública Portuguesa. Desde muito cedo, o nosso país focou-se em tornar a Administração o mais transparente e eficiente possível, para possibilitar aos Cidadãos e empresas uma prestação de serviços de alta qualidade (Estevez et al., 2021, p. 11), tendo esta visão permitido a Portugal, não só ascender à primeira divisão dos países digitalmente mais avançados em 2018 (Santiso, 2021), como também permitiu ao país adaptar-se com facilidade a este “novo normal” e a avançar mais neste processo de Transformação Digital na Administração Pública durante a pandemia.

Em menos de dois anos, conseguimos colocar quase 99% dos serviços online e destacámo-nos segundo o relatório *eGovernment Benchmark* (2021b, p. 8), como sendo um dos países europeus com melhor desempenho no *E-government*, no sentido em que fomos vistos como um bom exemplo em áreas singulares.

Assim sendo, este trata-se de um tema de extrema relevância a discutir, pois apesar do caminho português para a Transformação Digital ter vindo a ser traçado há muito, só com o aparecimento da crise pandémica é que conseguimos ir mais longe nesta temática. Ou seja, a pandemia foi o motor que possibilitou uma aceleração digital nunca antes prevista e que pressionou os governos a ter uma nova postura e atitude no que toca ao desenvolvimento e disponibilização de serviços públicos online (APDC, 2021, p. 6), tendo aberto horizonte aqui, a nível de inovação.

Graças a todas estas mudanças conseguimos acelerar o *E-government* e estamos hoje, talvez, mais próximos de o concretizar, como iremos constatar no Estudo de Caso. Contudo, é de ter em conta que os governos locais e regionais ainda se encontram um pouco aquém de concretizar esse objetivo, visto que, a maioria destes está ainda isento de infraestrutura apropriada para atravessar todo este processo de Transformação Digital num curto espaço de tempo, assim como dispõem ainda de uma gestão muito baseada na burocratização de processos, sendo necessário neste âmbito, o auxílio das *software houses*, do qual é exemplo a Associação de Informática da Região Centro (AIRC), para colmatar este problema.

1.2. Objetivos da Investigação

Com a presente investigação, pretendo estudar a problemática da Transformação Digital na Administração Pública, que sofreu uma aceleração profunda com a chegada da crise sanitária, e onde em poucas semanas se destacou o papel importante do Governo Eletrónico, não só enquanto forma convencional de prestar serviços públicos, como também, pelos seus esforços de gerir a crise.

Deste modo, sabendo que atualmente, a relação entre Cidadão e Estado está cada vez mais assente num modelo de Governo Eletrónico, na medida em que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) reduziram as distâncias e estimularam relações mais fortes, o propósito do presente trabalho passa exatamente por verificar se esta proximidade digital, que foi imposta pelo contexto de pandemia, pode ser percebida como uma oportunidade que os governos devem aproveitar para dar o impulso que falta para o sucesso do *E-government*, pois o sucesso deste, depende precisamente do uso que os Cidadãos derem às tecnologias.

Desta forma, a pesquisa desenvolvida no âmbito deste trabalho procura dar resposta à seguinte questão de investigação: *Pode esta proximidade digital, incitada pelo contexto de pandemia, fornecer o impulso que falta para o sucesso do E-government?*

Para obter respostas, será utilizada a metodologia qualitativa e a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados.

1.3. Estrutura da Investigação

Para o efeito, no âmbito de alcançar o objetivo proposto, a presente investigação está estruturada em cinco capítulos, que objetivam refletir as diversas fases até à sua conclusão.

Neste sentido, num primeiro momento, o Capítulo I corresponde à Introdução, onde se pretende fazer uma alusão ao tema da investigação, através de uma pequena

contextualização, e onde se pretende apresentar a motivação para a escolha do tema e os objetivos / finalidades a alcançar com o mesmo.

Num segundo momento, o Capítulo II corresponde ao Enquadramento Teórico, onde se visa expor a Transformação Digital na Administração Pública como objeto de estudo e identificar as principais oportunidades e desafios que a pandemia *Covid-19* trouxe para o desenvolvimento do *E-government*. Assim como se pretende, mostrar como as *software houses* são essenciais para ajudar as organizações governamentais a ultrapassar esses desafios.

Numa terceira estância, o Capítulo III corresponde ao desenvolvimento do Estudo de Caso, onde será feita uma menção da metodologia utilizada, da amostra selecionada, bem como do instrumento, e da recolha e tratamento de dados. Além disso, será efetuada uma análise e discussão dos resultados obtidos.

Num quarto momento, o Capítulo IV corresponde à apresentação e caracterização da entidade acolhedora, a Associação de Informática da Região Centro (AIRC), onde se objetiva descrever o vivenciado no estágio, em analogia ao tema apresentado no relatório.

Por último, mas não menos importante, no Capítulo V pretende-se fazer uma partilha sobre as principais conclusões que se retiraram relativamente a este estudo, assim como as recomendações e limitações que tiveram algum impacto não só nos resultados do Estudo de Caso, como também no próprio desenvolvimento do relatório.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

2.1. Digitalização e Modernização na Administração Pública

Primeiramente, para iniciarmos a temática da Transformação Digital na Administração Pública, é importante num primeiro momento mais introdutório discutir a própria conceptologia de Digitalização e Modernização, pois a meu ver, existe uma tendência grande em associarmos que, o facto de estarmos a ir para o digital, significa que estamos a modernizar. E o próprio conceito de modernizar é hoje algo diferente do que seria há anos ou décadas atrás. Neste âmbito, há que desmistificar estes conceitos e dar-lhes um conteúdo preciso e operativo.

De facto, quando falamos em digitalização, conseguimos compreender que esta se tornou um fator importante na definição de modernização (Bhattacharyya Baruah & Dutta, 2020, p. 103), na medida em que esta ajudou a Administração Pública a simplificar os processos por meio da padronização das atividades, a fim de diminuir o tempo de resposta; aumentar a eficiência / qualidade dos serviços públicos; e aumentar a interação da sociedade civil e das empresas com os órgãos públicos (Effah & Nuhu, 2017, pp. 2–3).

Daí ser comum, quando se fala em digitalização, associarmos a mesma a um fator / a um contributo de modernização, porque efetivamente foi e continua a sê-lo. Porém, não é o único e é precisamente este o ponto da questão que versaremos.

Neste seguimento, no meu ponto de vista, torna-se um pouco inadequado acoplarmos diretamente modernização a digitalização, pois modernização implica muito mais do que o simples uso do digital. Para além desta, segundo Madelino et al., (2015, p. 122) estão ainda os processos e as pessoas que se têm de ajustar a este contexto.

Assim, na minha perspetiva, não basta fazermos uso apenas da iniciativa da digitalização para promover a modernização, se depois não temos outros fatores que contribuem e são fundamentais para que se dê a modernização na sua totalidade, como é o caso de ter pessoas (Cidadãos e trabalhadores da Administração Pública) bem formadas, capacitadas, que saibam fazer uso destes serviços ou de ter mecanismos que agilizem os processos. Por esta razão, acho desajustada esta tendência de associarmos que o facto de estarmos a ir para o digital, significa obrigatoriamente que estamos a modernizar.

Para modernizarmos, como refere Snellen (2002, pp. 183-190 apud Cardoso, 2018, p. 2), é necessária a combinação, a participação de três elementos – TIC, processos, e pessoas

– que devem progredir em conjunto, pois só desta forma se consegue obter mais tecnologia, mais eficiência e menos custos.

Contudo, esta própria simbiose que se criou entre estes três elementos, pode também ir mudando com o tempo, e é precisamente aqui que temos de ter em atenção, pois como o conceito de modernização é dinâmico e a cada momento este tem haver com as necessidades de atuação e de ajustamento, é provável que daqui a 20 anos, o próprio conceito de modernização seja algo diferente do que hoje prevalece e que existam efetivamente outras formas de modernizar.

Por esta razão, ao longo da investigação vou optar por utilizar o termo mais neutro de digitalização, porque este foi apenas um contributo para a modernização.

2.2. Transformação Digital na Administração Pública

Uma vez feito este pequeno enquadramento relativamente aos conceitos de Digitalização e Modernização, cabe agora debruçarmo-nos sobre o conceito de Transformação Digital, para uma melhor compreensão da temática que vou abordar.

A Transformação Digital (TD) como a própria expressão sugere, não se trata apenas de digitalizar os processos existentes, mas trata-se sim, de transformar os resultados desses mesmos processos. Ou seja, Transformação Digital, resume-se a uma questão de estratégia e formas de pensar e não, propriamente, a uma questão de tecnologia (Rogers, 2016 *apud* Moreira *et al.*, 2017, p. 15).

No entanto, quando aplicado à Administração Pública (AP), este conceito implica uma transformação da mesma. Uma transformação na forma como são prestados os serviços públicos, centrando-os nos Cidadãos e garantindo uma maior eficácia.

Neste sentido, falar em Transformação Digital na Administração Pública, requer a compreensão do conceito de Governo Eletrónico (*E-government*), que segundo Fang (2002, p. 1) é a forma que os governos encontraram, de através das ferramentas interoperáveis (TIC e *Internet*), proporcionarem aos administrados (Cidadãos e empresas) acesso simplificado aos serviços públicos e oferecerem melhores oportunidades de participação cívica nos

processos democráticos, constituindo esta uma realidade global com várias implicações cívicas, económicas e políticas.

Se analisarmos os relatórios do *United Nations E-Government Survey* (United Nations, 2020), verificamos que Portugal tem sido identificado, desde muito cedo, como um dos líderes mundiais em Governo Eletrónico, sendo este resultado fruto dos investimentos contínuos que o nosso país tem vindo a realizar, ao longo dos últimos anos, quer ao nível da modernização dos serviços públicos, quer ao nível da implementação de canais de comunicação digital, do qual são exemplo vários projetos como o *Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa – Simplex*, cuja abordagem participativa consiste na cocriação de serviços, com o fim de facilitar o quotidiano dos Cidadãos e empresas. Mas também, o portal *participa.gov* e o portal *consultalex*, que têm exatamente o mesmo fim, a participação cívica (Comissão Europeia, 2021, p. 17).

De facto, é consensual afirmar que o nosso país tem investido muito na Transformação Digital, nas duas últimas décadas. A necessidade em reduzir os gastos públicos oriundos da crise financeira (2010-2014) e a necessidade de entregar melhores serviços públicos aos Cidadãos e empresas (Estevez et al., 2021, p. 21), levou o país a iniciar este processo de transformação, sendo até aos dias de hoje, um dos temas centrais da Administração Pública.

Desde o princípio, o foco da nossa estratégia, foi tornar a administração portuguesa o mais transparente e eficiente possível, de forma a proporcionar aos administrados, uma prestação de serviços de alta qualidade.

Para tal, foram realizadas várias intervenções, entrelaçadas numa estratégia global, fomentada pelo Governo Central e com forte apoio político, que visavam a criação de uma estrutura de governança; a adoção de práticas participativas e de uma abordagem multicanal; a prestação de serviços inovadores; o desenvolvimento de capacidades digitais na Sociedade e governo; a criação de um *Laboratório Público de Inovação (LabX)*; entre outras medidas (Estevez et al., 2021, p. 83).

Todas estas, segundo Estévez *et al.*, (2021, p. 11), provocaram grandes mudanças no pensamento e na cultura tradicional da administração, tendo colocado os Cidadãos sempre em primeiro lugar e no centro.

Por esta razão, a experiência portuguesa tem sido distinguida desde então como um exemplo na Transformação Digital do setor público, por ter fornecido precisamente com a

sua estratégia, não só provas claras sobre os resultados e o impacto das reformas digitais no que toca a ganhos de eficiência e à economia fiscal, mas também, por ter fornecido vários ensinamentos / lições relevantes para os decisores políticos que tencionam adotar uma estratégia idêntica e acelerar a sua transição digital (Santiso, 2021).

De entre esses ensinamentos, podemos destacar a abordagem metodológica para a implementação da estratégia, que integra a institucionalização de um modelo de governança; a disponibilidade de recursos financeiros e apoio político para apoiar a implementação da estratégia; o empoderamento de uma agência responsável pela estratégia (no caso português foi a Agência para a Modernização Administrativa (AMA)); o foco na digitalização e simplificação administrativa; e a instituição de iniciativas cocriadas com os Cidadãos, através da participação cívica realizada por vários canais (Estevez et al., 2021, p. 8).

E em segundo lugar, podemos destacar o conjunto vasto de iniciativas relacionadas com a entrega de canais (*p. ex.* Portal *ePortugal*; Lojas de Cidadão); com os serviços digitais (*p. ex.* Licenciamento Zero); com a capacitação institucional (*p. ex.* Programa *Simplex*; *LabX*; *GovTech*); com as soluções técnicas comuns (*p. ex.* Cartão de Cidadão; Chave Móvel Digital; Plataforma de Interoperabilidade); e com a capacitação humana (*p. ex.* AMA) (Estevez et al., 2021, p. 8).

2.3. Pandemia Covid-19 como catalisador na Transformação Digital

Como vimos, a Transformação Digital já era, efetivamente, uma prioridade para a Administração Pública, pois a evolução tecnológica assim o exigia. No entanto, com aparecimento da crise sanitária *Covid-19*, que se instalou em Portugal, em meados de março de 2020, tudo mudou, tendo o que antes era relevante, passado a ser fundamental (CAF, 2020).

Em poucos dias e semanas, entrámos para uma nova realidade, onde as organizações governamentais e empresas foram forçadas a alterar o seu funcionamento, a procurar novas formas para manterem a sua atividade, quer redesenhando os seus processos; quer reinventando os seus modelos de negócio; quer apostando em novas tecnologias para

apoiar os seus processos de colaboração, negócio, e teletrabalho (Samartinho & Barradas, 2020, p. 3).

No fundo, como refere Renata Gabryelczyk (2020, pp. 303–307), a pandemia veio aqui atuar como um catalisador da Transformação Digital em vários setores, tendo evidenciado a urgência em digitalizar os serviços públicos e consequentemente a urgência em investir na modernização das infraestruturas digitais, através da adoção de novas tecnologias e da integração de sistemas e processos, para conseguirmos ter um desenvolvimento mais rápido de novos serviços online que respondessem às novas necessidades.

Contudo, a pandemia também veio aqui confirmar a necessidade de algo que já estava a ser pensado há vários anos por alguns países, a diferença é que nem todos estavam no mesmo patamar, como menciona Sara Carrasqueiro na *WebMorning - Estratégia Cloud para Administração Pública em Portugal* (APDC, 2021, p. 6).

No caso concreto de Portugal, desde muito cedo investimos na nossa infraestrutura digital para criar as bases necessárias para os nossos serviços públicos online, e a chegada da pandemia comprovou isso mesmo, pois o país evidenciou estar bem preparado para enfrentar os desafios que eram colocados ao nível do acesso a serviços públicos e operações governamentais (Estevez et al., 2021, p. 11).

Neste âmbito, embora possamos afirmar que a crise sanitária colocou por um lado diversos desafios nomeadamente aos governos e à resposta a dar pela Europa como um todo, esta por outro lado, também demonstrou a nossa resiliência e capacidade de adaptação, que não seriam possíveis caso o digital já não fosse uma realidade para o nosso país, tendo aqui o grau de digitalização da nossa sociedade, já elevado, contribuído também para esta transição célere e suave para o “novo normal” (Bento & Tavares, 2020, p. 40).

De facto, se avaliarmos o relatório anual do *eGovernment Benchmark*, que avalia os progressos na digitalização dos serviços públicos através de quatro dimensões, com 14 indicadores provenientes da *Agenda Digital da União Europeia*, conseguimos perceber que Portugal, foi indubitavelmente, um dos países europeus com melhor desempenho no Governo Eletrónico durante a crise pandémica, conquistando a 8º posição no *ranking* dos mais capacitados (European Commission & DG CONNECT, 2021b, p. 8).

Segundo o relatório, o nosso país destacou-se positivamente no âmbito da disponibilização dos serviços online; na disponibilização de um portal centralizador de

informação (*ePortugal*); na identificação eletrónica (*eID*) que permite a realização de processos sem deslocação física; mas também, na salvaguarda de documentação online, onde o país assegura a disponibilização em 97% dos casos, evitando a impressão desnecessária do papel (European Commission & DG CONNECT, 2021b, pp. 17–20).

No entanto, apesar de Portugal se caracterizar por um nível “médio-alto de digitalização”, este continua a apresentar um nível “médio-baixo de penetração”. Ou seja, apesar do país fazer parte de um panorama (*E-government expansível*) onde o processo de inovação tem sido concretizado de forma eficaz, a realidade é que o número de usuários online ainda se encontra muito baixo (European Commission & DG CONNECT, 2021a, p. 84), o que impossibilita a concretização do Governo Eletrónico na sua totalidade.

Perante isto, reforçar e aumentar as competências digitais tem sido uma prioridade do país, tal como consta no *Plano de Recuperação e Resiliência* (PRR) que inclui um conjunto de iniciativas direcionadas a vários grupos da população, pois atualmente somos o 18º país a nível europeu com mais baixo desempenho nas competências digitais básicas e na utilização de serviços *Internet*, o que complica bastante o processo de trazer mais Cidadãos para este meio digital (European Commission, 2021, p. 3).

Neste âmbito, é necessário segundo Marc Reinhard, *Chefe do Setor Público & Saúde da Capgemini* (Capgemini, 2021, pp. 1–2), os governos aumentarem o foco no desenvolvimento das suas estratégias de digitalização, tendo em conta a dimensão da *satisfação; utilização; inclusão*, para que desta forma consigam salvaguardar que todos os Cidadãos reconhecem o valor real no Governo Eletrónico e que ninguém é excluído, nem privado das vantagens disponibilizadas por estes serviços.

Assim como é necessário aumentar o empenho na usabilidade das aplicações e trazer mais pessoas para o momento da conceção e desenvolvimento das aplicações / portais, pois assim as dificuldades serão mais facilmente percebidas, identificadas e colmatadas.

2.4. Governo Eletrónico: Uma necessidade atual?

A pandemia *Covid-19* trouxe efetivamente vários desafios para os governos de todo o Mundo, como mencionei anteriormente, contudo foi também graças a esta crise que os países conseguiram reconhecer o valor e a importância do *E-government* (Hodžić et al., 2021, p. 165), algo que até ao momento não estava bem presente na realidade de todos os países.

Aliás, o relatório do *United Nations E-Government Survey* (2020, p. 215), faz precisamente referência a esta questão, mencionando que a pandemia apesar de ter trazido desafios, esta renovou e reforçou efetivamente o papel do Governo Eletrónico, não só enquanto elemento fundamental na prestação de serviços digitais, mas também enquanto elemento primordial na liderança, colaboração, e comunicação entre a Sociedade e os *policy makers*.

Segundo Tobbin & Cardin (2021, p. 204), quando a interação face a face foi interrompida, as estratégias de *E-government* revelaram-se aqui a solução vital para se conseguir manter os Governos e Cidadãos conectados através da prestação de serviços online, mas também através da partilha de informações, tendo esta última sido incentivada pela pesquisa colaborativa, para se obter soluções e oferecer uma orientação mais clara à população.

Isto é, a necessidade constante em obter informações precisas e confiáveis sobre a *Covid-19*, levou os governos de todo o Mundo a explorarem novas formas de comunicação, criando portais / plataformas que agregassem todo o tipo de esclarecimentos, para desta forma, se conseguir criar alguma confiança pública e apoiar os Cidadãos a tomar decisões informadas no que respeita às suas rotinas do dia-à-dia (United Nations, 2020, p. 217).

Em Portugal, foram desenvolvidas várias plataformas com este fim de combater o desconhecimento / a desinformação, das quais destaco a Plataforma *Estamos On*, que agregou todas as informações pertinentes relativamente às medidas de prevenção e contenção ao novo vírus. Mas também destaco a plataforma *Mapa do Cidadão*, que foi criada exatamente, para fornecer informação georreferenciada para serviços públicos e para permitir aos utilizadores a aquisição de senhas online, para todos os serviços públicos disponíveis em qualquer uma das Lojas de Cidadão (United Nations, 2021, p. 112), tendo

aqui esta partilha de dados públicos sido a componente chave da resposta à emergência urbana.

De facto, tendo em conta o mencionado, é consensual afirmar que a pandemia nos mostrou que é impraticável para as Sociedades ignorar os avanços tecnológicos (United Nations, 2020, p. 227), pois eles mudaram e continuam a mudar os modelos de negócios e o quotidiano das pessoas.

Neste sentido, há que passar a perspetivar as TIC de modo diferente e tentar integrar as mesmas no funcionamento interno das organizações governamentais, nomeadamente nas locais e regionais, como iremos ver no subcapítulo seguinte, pois na visão do Professor Dominique Uwizeyimana (2022, p. 3), o acesso e a utilização das novas tecnologias para oferecer serviços públicos digitais deixou de ser considerado um “luxo”, passando a ser visto como uma necessidade.

Assim, sabendo que o uso do Governo Eletrónico se mostrou uma necessidade e uma ferramenta decisiva na resposta à pandemia, que facilitou não só a comunicação do poder público com os seus públicos de interesse (Gonçalves et al., 2020, p. 2), como também permitiu a entrega digital dos serviços, é possível que num curto médio prazo, o atual contexto incentive mais Cidadãos a perspetivarem o Governo Eletrónico de outra forma e incentive mais Cidadãos a fazer um uso maior destes serviços e a perceber como os mesmos funcionam, pois a impossibilidade de nos deslocarmos durante os contínuos *lockdowns* levou-nos a ficar dependentes dos serviços digitais. Não obstante, irei fundamentar melhor esta questão / hipótese mais à frente, no meu Estudo de Caso.

Posto isto, uma coisa é certa, o Mundo pós-*Covid-19*, será diferente e muito mais tecnológico, como afirma o Secretário-Geral das Nações Unidas António Guterres (Villar, 2020).

Desta forma, faltando somente oito anos para executar a promessa da *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*¹, as Administrações Públicas necessitam agora, mais que nunca, de trabalhar / colaborar em conjunto, para reforçar a relação² entre tecnologia e

¹ A *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), representa o resultado do trabalho conjunto de Cidadãos e Governos de todo o Mundo, para conceber um novo modelo global para terminar com a pobreza; fomentar o bem-estar de todos; combater as alterações climáticas e proteger o ambiente (ODS, 2018).

² Esta relação entre tecnologia e Desenvolvimento Sustentável só é possível se os governos diminuïrem as desigualdades, através do investimento em novas tecnologias e habilidades digitais para todos os grupos da Sociedade, para assim assegurar oportunidades equivalentes na economia digital (United Nations, 2020, pp. 226–227).

Desenvolvimento Sustentável, pois embora estejamos a enfrentar tempos desafiantes, a verdade é que esta pandemia pode efetivamente fornecer o impulso para cumprir esta promessa (United Nations, 2020, p. 225).

Mas para tal, é necessário que haja um investimento maior na infraestrutura de TIC e na educação tecnológica, pois apesar das TIC moldarem a estrutura de governança, os atores políticos (organizações e indivíduos), necessitam de aprender a governá-los para desta forma conseguirem explorar todo o seu potencial e conseguirem atuar com a eficiência desejada (Di Giulio & Vecchi, 2021, p. 2).

2.5. Administração Local Digital: O desafio

Embora tenhamos sido dos países europeus que mais avançou neste processo de Transformação Digital na Administração Pública durante a pandemia, e embora estejamos hoje a entrar numa nova era do Governo Eletrónico (ACEPI, 2021), a verdade é que existem ainda diferenças de desempenho muito acentuadas entre os diferentes níveis da Administração Pública, nomeadamente entre os serviços governamentais locais (59%) e regionais (74%), onde a maturidade de digitalização destes é muito inferior comparativamente aos serviços governamentais da Administração Central (85%), tratando-se este de um cenário preocupante, pois na visão da Comissão Europeia, isto pode afetar a entrega contínua de serviços e inclusive afetar a maneira como os utentes olham para os serviços públicos das suas administrações, visto que, uma maturidade digital reduzida pode contribuir para a execução de processos ineficazes ou até mesmo não fidedignos (Bousdekis & Kardaras, 2020, p. 132).

Na verdade, como é do nosso conhecimento, os municípios são a face mais direta com os Cidadãos, por lidarem diretamente com as questões que afetam o dia-à-dia da população. Contudo, a adoção de tecnologias digitais por parte destes continua a ser bastante lenta (Bousdekis & Kardaras, 2020, p. 131), como podemos verificar até pelas percentagens anteriormente apresentadas no que concerne à maturidade de digitalização.

Isto acontece, porque a maioria destas entidades continua ainda a enfrentar diversos desafios no que diz respeito a recursos financeiros e orçamentários para investir em novas tecnologias inovadoras (Bousdekis & Kardaras, 2020, p. 131), o que dificulta todo este processo de investirem na sua infraestrutura digital e desenvolver por sua vez o *E-government*.

Mas também porque, a maioria destas organizações governamentais dispõe ainda de uma gestão muito baseada na burocratização de processos e na tramitação de procedimentos em meio físico e papel, e as equipas, no geral, não estão muito envolvidas nos processos de mudança introduzidos, visto que não dispõem de formação, nem qualificação adequada para responderem às alterações nas dinâmicas de trabalho, o que impede por vezes, a participação dos mesmos na renovação sustentável da entidade pública (Ruiz et al., 2020, p. 55).

Perante isto, o grande desafio que se coloca aqui é compreender exatamente como podemos vencer todos estes limites estruturais; a atual cultura organizacional; e o défice de recursos financeiros no meio de uma crise sanitária, para que futuramente as Administrações Locais e Regionais possam abraçar verdadeiramente este processo de Transformação Digital e fornecer melhores serviços públicos aos Cidadãos e empresas (Ruiz et al., 2020, p. 56).

Para Ruiz et al., (2020, p. 59) um dos pontos primordiais para começarmos a avançar mais neste processo de transformação, começa precisamente por existir um maior investimento na formação de competências dos funcionários, pois isto permite passarmos de um município convencional para um digital (Bousdekis & Kardaras, 2020, p. 131). Nesta sequência, Salles (2021, p. 97) expõe que uma capacitação adicional para a utilização de metodologias e ferramentas que auxiliem a Transformação Digital é uma necessidade, podendo esta ser obtida através da partilha de conhecimento e treinamento entre cidades / municípios, com auxílio de especialistas tecnológicos do setor privado e Sociedade Civil (United Nations, 2020, p. 104).

Não obstante, Marco Espinheira (2021), Presidente da Câmara de Cascais na entrevista à revista *Smart Cities* vai mais além, acrescentando que para além desta formação e requalificação urgente para os funcionários, o que os municípios necessitam realmente, neste Mundo digital, é de ter *know-how*, de ter pessoas com conhecimento de gerenciamento necessário, que forneçam uma nova experiência, visão, e conhecimento para executar novos

processos organizacionais capacitados de tecnologia, o que por norma não existe no setor público, dado as condições mínimas para atrair talento.

Por esta razão, vários autores revelam que a Transformação Digital acabou por estagnar nos últimos anos, exatamente porque a falta de *know-how* e a fraca capacidade de liderança e coordenação em relação à gestão de mudança; implementação de reformas; e reengenharia de processos (Kuhlmann & Heuberger, 2021, p. 6), impossibilitou a substituição dos silos de sistemas legados por sistemas empresariais integrados³ (Pittaway & Montazemi, 2020, p. 1).

Neste âmbito, há que contrariar rapidamente esta tendência, pois à medida que a temática do *E-government* se torna mais crítica para a AP Local, a implementação de Sistemas de Informação Integrados (ERP) que permitam e coordenem melhor os processos governamentais, quer a montante, quer a jusante, mostra-se essencial (Raymond et al., 2005, pp. 8–9).

Desta forma, para alcançar todo o potencial da TD, é necessário que a AP comece a atrair mais *know-how* para liderar a implementação e difusão de Sistemas de Informação (SI), pois na ótica de Pittaway & Montazemi (2020, p. 3) só por meio deste conhecimento tático é que é possível quebrar as antigas estruturas cognitivas (processo que é essencial para a TD).

Assim, períodos de mudança descontínua⁴, do qual é exemplo a pandemia *Covid-19*, devem ser aqui aproveitados para administrar todas estas mudanças, pois segundo os autores (2020, p. 3), é precisamente por meio destes períodos que se consegue alterar de forma célere e simultânea, as quatro dimensões da estrutura profunda⁵.

Contudo, apesar da implementação destes sistemas ERP, que visam melhorar os processos de prestação de serviços públicos, serem de facto fundamentais para o desenvolvimento do *E-government*, a verdade é que os mesmos estão associados a elevados custos e complexidade, representando assim um outro grande desafio para muitos governos

³ Os Sistemas Empresariais Integrados, designados de *Enterprise Resource Planning* (ERP), são Sistemas de Informação que ajudam a administrar toda a organização, incluindo recursos humanos, processos de finanças, produção, entre outros (SAP, 2022). Graças à sua finalidade em oferecer um governo mais eficiente e em oferecer melhores serviços aos Cidadãos, as administrações têm investido nestes sistemas ERP, como sua infraestrutura tecnológica primária para implementar o *E-government* (Raymond et al., 2005, p. 1).

⁴ Segundo Pittaway & Montazemi (2020, p. 3), os governos devem explorar períodos de mudança descontínua, como mudanças políticas; crises incutidas por baixo desempenho; procura pública por novos serviços; entre outros momentos, para implementar uma nova estrutura cognitiva na organização.

⁵ As quatro dimensões da estrutura profunda segundo os autores Pittaway & Montazemi (2020, p. 3) são: a estratégia organizacional; a estratégia de TI; a estrutura organizacional; e a estrutura TI.

locais que não dispõem de avultados recursos financeiros para investir nestes *softwares* ou na formação / treinamento dos responsáveis pelas Tecnologias de Informação (TI).

Neste âmbito, vários autores defendem e enumeram um conjunto de abordagens que as administrações devem ter em conta, porque algumas delas permitem efetivamente diminuir os custos e reforçar por sua vez a infraestrutura digital e o desenvolvimento do Governo Eletrónico a nível local.

Segundo as Nações Unidas (2020, p. 103), algumas dessas alternativas/abordagens baseiam-se no aumento das colaborações com o setor privado, isto é, na cooperação estreita com empresas excelentes em tecnologia, para colmatar o facto dos funcionários públicos nem sempre disporem de TI inteligente (Koo, 2019, p. 53); ou então na implementação de plataformas de serviços de computação em nuvem, designadas de serviços *cloud computing*⁶, onde os municípios podem alugar / assinar estes sistemas ERP em nuvem, evitando a compra do *hardware* ou *software*, o que acaba por ser bastante mais económico, se os serviços forem utilizados de modo partilhado e estruturado.

Alternativamente, os governos podem ainda optar por implementar somente novas tecnologias, sem implementar um sistema ERP, pois permite poupar custos na alteração de processos. No entanto, esta abordagem acaba por levantar futuramente outros problemas, nomeadamente no que toca à questão das ineficiências; dificuldade em obter unanimidade sobre as prioridades; e falta de compreensão entre as partes interessadas sobre a sua função nos processos organizacionais (Pittaway & Montazemi, 2020, p. 2).

Neste seguimento, estando hoje num Mundo cada vez mais tecnológico, onde as novas tecnologias digitais ganharam espaço e se tornaram numa ferramenta poderosa para auxiliar as cidades a lidar com os seus desafios, é imperioso que as Administrações Públicas passem a integrar as mesmas no seu funcionamento interno.

Mas para tal, é vital que estas ultrapassem, em primeiro lugar, este problema da escassez de pessoal profissionalmente qualificado e esta escassez de *know-how*, pois para investirem na inovação tecnológica e para implementarem Sistemas de Informação que visam otimizar os processos internos e diminuir o tempo de realização de tarefas, é

⁶ A *cloud computing* é uma tecnologia que permite à Administração Pública ganhos de eficiência; aumento da privacidade e cibersegurança; e menor esforço na gestão de sistemas (APDC, 2021, pp. 3–5). Neste âmbito, tendo em conta as necessidades de cada organização, a implementação de sistemas ERP em nuvem pode ser uma boa alternativa, pois estes sistemas não necessitam de uma infraestrutura básica, nem de uma equipa de TI especializada (SAP, 2022), como se verifica com a implementação de sistemas ERP local.

fundamental a existência destes funcionários com novas competências e conhecimento de gerenciamento necessário. Só assim, poderemos ir mais longe neste processo de Transformação Digital na Administração Pública a nível local e regional.

Por último, e partilhando da opinião dos autores Ramos et al., (2021, p. 170) acrescento ainda que os formuladores de políticas nacionais, devem ter em conta esta perspetiva sobre o *status quo* da utilização local das TIC, principalmente agora com o contexto de pandemia, pois é necessário refletirem e repensem em novas estratégias para o Governo Eletrónico, que sejam direcionadas às necessidades e interesses dos diferentes níveis da AP.

2.6. Soluções de *Software* para a Administração Local

Prestar serviços de qualidade superior e ajustados aos mais recentes desenvolvimentos nos ambientes económico, social, político e tecnológico, é na verdade, um dos principais objetivos da Administração Pública (Raymond et al., 2005, p. 1), principalmente no atual contexto, onde os Cidadãos estão cada vez mais rigorosos nos contactos com os serviços públicos.

No entanto, como a melhoria destes serviços prestados aos Cidadãos passa em primeiro lugar por uma diminuição do tempo na execução das tarefas; por uma otimização dos processos internos; e por uma colaboração maior entre os organismos públicos, isto obriga a uma maior interoperabilidade entre Sistemas de Informação, mas também, a uma maior interoperabilidade entre setores e organizações governamentais (Ferreira, 2018), algo que nem sempre se verifica nas autarquias, pois a maioria destas está ainda muito atrasada neste processo de TD, devido a um conjunto de fatores apresentados no subcapítulo anterior.

Neste seguimento, as *software houses*⁷ focadas no mercado da Administração Local, podem sem dúvida ser aqui um auxílio e uma mais-valia para colmatar este problema, pois estas empresas, segundo Nídia Ferreira (2018) ajudam precisamente os organismos

⁷ As *software houses* são empresas responsáveis por delinear, desenvolver e prestar assistência / suporte técnico necessário para ajudar na utilização destes *softwares*. (iConsulting Group, 2018).

públicos a modernizarem-se de modo apropriado com as suas estratégias. Por outras palavras, estas empresas ajudam as entidades locais e regionais a melhorar a gestão dos seus processos internos e a expandir os seus níveis de eficiência, através do conjunto de soluções de *software* que desenvolvem e fornecem.

Desta forma, as organizações governamentais que procuram melhorar o desempenho das suas operações atuais e que procuram integrar dados e sistemas, podem optar por adquirir, por exemplo, as soluções da Associação de Informática da Região Centro (AIRC), pois esta entidade de cariz público, onde estagiei, está focada justamente no desenvolvimento de soluções informáticas, fáceis de implementar, que cobrem a totalidade das áreas de atuação autárquica, assim como de gestão interna da organização, desde o ERP⁸ ao BI (*Business Intelligence*⁹), passando pelo atendimento dos munícipes (*MyNet*¹⁰) e pela gestão dos processos (*MyDoc*¹¹), tal como podemos observar na seguinte figura, que representa a arquitetura global da oferta de soluções da AIRC, com as respetivas aplicações (AIRC, 2022a).

⁸ O *ERP AIRC* é um sistema integrado, constituído por múltiplos módulos de gestão da informação, que possibilitam a gestão total das atividades e exigências dos organismos da AP (AIRC, 2017, p. 5).

⁹ O *BI AIRC* é uma ferramenta de supervisão, controlo e análise multidimensional da atividade administrativa da organização, mas também dos processos (AIRC, 2017, p. 6).

¹⁰ O *MyNet* é a solução de atendimento e comunicação com o Cidadão, onde se reúnem todas as capacidades de serviço (presencial, *internet*, telefone, correio tradicional eletrónico) (AIRC, 2017, p. 6).

¹¹ O *MyDoc* é a solução de gestão documental que tem como eixo a desmaterialização dos processos administrativos e de decisão da organização. Esta solução sustenta toda a atividade da organização, permitindo a todos os funcionários a capacidade de gerir todos os documentos que entram e saem da organização de modo mais exequível, seguro, e em qualquer lugar (AIRC, 2022a, p. 11).

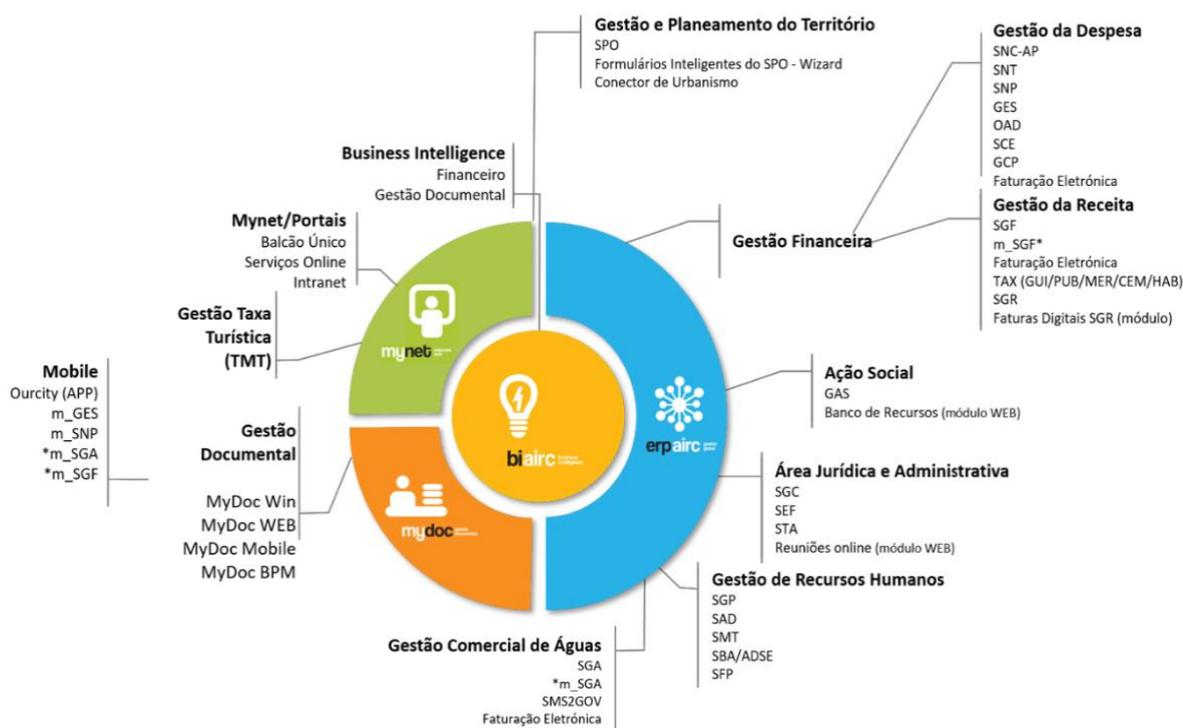


Figura 1: Ecosistema Global

Fonte: AIRC (2022a, p. 4)

Nesta perspetiva, sabendo que a concretização do Governo Eletrónico e de uma Administração Pública mais transparente necessita obrigatoriamente de tecnologia adequada e de recursos qualificados (Ferreira, 2018), podemos então afirmar, com base no mencionado, que o papel das *software houses*, como é o caso da AIRC e outras entidades enumeradas no site da DGAL¹², são aqui uma necessidade para atingir esse mesmo fim, pois graças às soluções que desenvolvem em plataformas tecnologicamente evoluídas, estas conseguem ajudar as entidades governamentais a obter o máximo proveito das TIC; a prestar serviços online mais eficazes, céleres, e acessíveis a todos (Xavier, 2015, p. 43); e a alcançar os níveis de eficiência pretendidos pela entidade.

¹² DGAL (2022). Lista de *Software Houses*. Acedido a 16, março, 2022. Em: <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/financas-locais/snc-ap/>

Por exemplo, através da solução *ERP AIRC*, os organismos públicos conseguem reforçar a sua infraestrutura TIC e por sua vez reforçar o desenvolvimento do *E-government*, pois ao implementarem esta solução global e modular, que agrega numa só plataforma todos os sistemas de gestão autárquica, as entidades conseguem coordenar mais facilmente todos os seus processos governamentais, traduzindo-se isso num aumento de eficiência das operações, numa maior interoperabilidade entre Sistemas de Informação, entre outros fatores, tal como podemos constatar na seguinte figura que representa as vantagens desta solução de gestão para a Administração Pública Local (AIRC, 2017, p. 6).



Figura 2: Principais Vantagens na aquisição do sistema ERP AIRC

Fonte: AIRC (2018, p. 7)

Deste modo, as organizações governamentais que estão ainda muito atrasadas neste processo de TD, devem sim começar a investir mais na modernização contínua dos seus Sistemas de Informação de gestão interna, tornando-os mais ágeis, inteligentes, e ajustados às mudanças que o ritmo da evolução obriga (Quidgest, 2020), assim como devem começar a olhar mais para as *software houses* como uma forma de alcançar esse fim, pois estas para além de fornecerem um conjunto de soluções que nos ajudam a caminhar em direção à TD, estas prestam também um conjunto de serviços de forma a complementar a implementação dos produtos. No caso da AIRC, esta presta serviços de consultoria, assistência remota, e apoio *On Job* (AIRC, 2017, p. 7).

Assim, as organizações públicas que adquirirem estes serviços, vão ter a possibilidade, não só de obter contacto direto com uma equipa externa com conhecimento e experiência necessária para modernizar os organismos públicos, como também para digitalizar os processos, independentemente da fase de desenvolvimento tecnológico em que se encontram, o que se traduz em algo bastante positivo, pois estando hoje a enfrentar uma realidade onde a maioria dos funcionários públicos não dispõe de capacidade de TI para liderar projetos de base digital, ter uma equipa de consultores já organizada, que olhe para os objetivos delineados por cada organismo e nomeie os processos e a tecnologia necessária para esse fim, é fundamental para a elaboração de projetos digitais, mas também para dar apoio às atividades diárias da autarquia (AIRC, 2022b).

De entre esses serviços, é de mencionar que as organizações têm acesso ainda a Formação Certificada, disponibilizada por estas empresas, que é igualmente vantajosa e necessária, pois permite formar funcionários públicos no que toca aos mais recentes programas e tecnologias, permitindo assim acrescentar valor e promover o desempenho de todos (AIRC, 2018, p. 3).

Assim sendo, estando hoje perante uma “nova realidade” onde foram registadas discrepâncias entre os diferentes níveis da Administração Pública, nomeadamente entre os governos locais e regionais, que revelaram ter uma maturidade de digitalização muito reduzida comparativamente ao governo central, podemos concluir que está na hora de contrariar esta tendência, a fim de evitar que esta lacuna dificulte casualmente uma boa prestação de serviços públicos.

Neste âmbito, as *software houses* são efetivamente uma boa solução para colmatar este problema, pois graças ao elevado *know-how* que as caracteriza, estas conseguem ajudar os organismos públicos a implementar uma real cultura de gestão no setor, mas também a atualizar os seus produtos; a renovar os seus procedimentos; e a apostar em novas TIC, através das soluções modernas que desenvolvem e fornecem.

Capítulo III - Estudo de Caso

3.1. Objetivos

Tendo por base a estrutura teórica, com a presente investigação pretendo averiguar se esta proximidade digital, imposta pelo contexto de pandemia, pode de facto ser vista como uma oportunidade que os governos devem “agarrar” para dar o impulso necessário ao Governo Eletrónico.

De forma a contextualizar, esta minha questão teve a sua origem no facto de esta transição para o meio digital ter atingido este ano maiores níveis de desenvolvimento relativamente a anos anteriores, tendo-se verificado um conjunto de mutações na forma como o Poder Público interage com a população; na forma como comunicamos; e na forma como as empresas concretizam os seus negócios.

Por sua vez, sabendo que o sucesso do *E-government* depende do uso que a Sociedade der às tecnologias (Campos & Marques, 2006, p. 423), talvez esta proximidade digital, que tem sido alcançada por meio da quantidade e qualidade de serviços digitais disponíveis, seja vista como o momento ideal para a sua concretização, pois os Cidadãos têm agora motivações adicionais para fazer uso deste instrumento. Ou seja, o atual contexto pandémico, pode incentivar a que mais Cidadãos passem efetivamente a utilizar mais estes serviços digitais e a compreender como os mesmos funcionam.

Desta forma, procuro dar resposta à seguinte questão de investigação: *Pode esta proximidade digital, incitada pelo contexto de pandemia, fornecer o impulso que falta para o sucesso do E-government?*

3.2. Metodologia

Para proceder à realização da investigação, recorreu-se à metodologia qualitativa, pois para o Estudo de Caso em questão procura-se efetuar uma análise que tenha em conta a experiência e a perceção dos indivíduos, neste caso a perceção dos funcionários da Câmara de Condeixa-a-Nova que têm um contacto direto com o Cidadão, para se conseguir comparar

as perspetivas dos diferentes intervenientes e se conseguir obter um conjunto de respostas mais coeso.

Por sua vez, como os municípios são agentes de primeira linha e dispõem de um papel bastante importante, principalmente no atual contexto da *Covid-19* (Ramos et al., 2021, p. 165), na minha ótica, estes constituem a melhor fonte para obter respostas à minha questão de partida e por esse motivo decidi enveredar por esta linha de investigação.

Assim, por meio da perceção dos funcionários públicos da Câmara, no seu contacto com o Cidadão, procuro perceber e analisar cinco dimensões para extrair conclusões para o meu estudo.

Para a obtenção destas respostas será utilizada a técnica da entrevista.

3.2.1. Instrumento de Medida

A escolha da entrevista como instrumento de recolha de dados remeteu não só, para a simplicidade de captação da informação pretendida, com qualquer tipo de entrevistado e sobre os mais diversificados temas (Nogueira-Martins & Bógus, 2004, p. 49), como também remeteu para o facto desta técnica permitir esclarecimentos, correções e adaptações na obtenção das informações solicitadas.

Assim, o modelo de entrevista seguiu o molde das entrevistas semiestruturadas, pois este instrumento permite a realização de perguntas que são necessárias para a pesquisa, assim como permite a relativização dessas mesmas perguntas, dando espaço e liberdade ao entrevistado para falar abertamente sobre as questões expostas.

Além disso, este tipo de instrumento de pesquisa possibilita também a oportunidade de se fazerem novas perguntas não previstas pelo investigador, o que se traduz numa mais-valia, visto que, pode oferecer uma melhor compreensão do propósito em questão (Lessa de Oliveira, 2010, pp. 12–13).

3.2.2. Variáveis de Medida

No que toca às variáveis de medida é de mencionar que foram estabelecidas categorias, por meio de critérios pré-definidos, tendo em cada uma delas sido associado os conteúdos de resposta.

Desta forma, por uma questão de simplificação, a tabela 1 descreve as categorias e o que se pretende alcançar com cada uma delas e a tabela 2 descreve as categorias e as respetivas questões efetuadas aos entrevistados.

Categorias	Descrição
Acessibilidade	Pretende-se avaliar em que medida existiu uma mudança de postura dos Cidadãos face ao aparecimento da crise sanitária. Assim como se procura identificar as faixas etárias menos recetivas a este “novo normal” e com mais dificuldades em aceder a estes serviços públicos digitais.
Utilização e Divulgação do <i>E-government</i>	Procura-se perceber se os Cidadãos têm conhecimento dos benefícios e dos serviços de <i>E-government</i> existentes, pois sabe-se com base noutros estudos, que existe ainda um desconhecimento muito grande no que toca a este instrumento de apoio à Governação a nível central, local e regional (Moreno, 2014, p. 94). Além disso, dentro da mesma categoria, procura-se averiguar se a utilização dos serviços de <i>E-government</i> foi maior durante a pandemia e se o presente contexto foi o que motivou os Cidadãos a fazer uso deste instrumento e a aprender como o mesmo funciona.
Segurança e Privacidade	Pretende-se averiguar se os Cidadãos se sentem seguros ao fazer uso dos serviços de Governo Eletrónico, mas também saber a opinião do entrevistado do que se pode melhorar e reforçar nesta área da segurança.
Envolvimento e Participação	Procura-se averiguar se os Cidadãos estão envolvidos e participam ativamente na melhoria contínua e na qualidade dos serviços de <i>E-government</i> .
Satisfação	Procura-se analisar e avaliar o grau de satisfação dos Cidadãos, relativamente à qualidade dos serviços prestados durante a crise pandémica.

Tabela 1: Categorização - Descrição dos Objetivos

Fonte: Autoria Própria

Categorias	Questões
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Com o aparecimento da pandemia, considera que houve uma mudança de postura dos municípios face às tecnologias? Em que medida? Avalie de 1 a 5 essa mudança de postura, sendo que (1) pouco significativa e (5) muito significativa. - O acesso às TIC, por parte dos mesmos, tem crescido de forma sustentada? Em que medida? Avalie de 1 a 5 esse crescimento, sendo que (1) pouco significativo e (5) muito significativo. - Comparativamente ao pré-pandemia, sente que os Cidadãos apresentam agora maior facilidade em utilizar os mecanismos digitais? - Se respondeu sim, crê que este contexto pandémico acabou por incentivar os Cidadãos a aprenderem como estes serviços online funcionam? - Qual a faixa etária, na sua perspetiva, que ainda se encontra desconfortável com este novo normal, que requer o acesso digital a tudo o que for possível? Sendo que as faixas etárias são as seguintes: (18-24/ 25-44/ 45-60/ >60) - Quais os motivos principais desse desconforto?
Utilização e Divulgação do <i>E-government</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua perspetiva, os utentes estão familiarizados com a atuação e os benefícios deste instrumento de apoio à Governação Local (Governo Eletrónico)? - Que canais/mecanismos (presencial, telefone, <i>Internet</i>, outro), os utentes continuam a utilizar mais para resolverem as suas necessidades? - Na sua ótica, a impossibilidade de nos deslocarmos presencialmente aos serviços públicos, incentivou os municípios a fazer uma utilização maior do Governo Eletrónico? - Essa utilização foi mais elevada durante a pandemia do que na pré-pandemia? - Quais os serviços digitais mais solicitados durante o período de confinamento obrigatório? - Uma vez que o sucesso do Governo Eletrónico depende do uso que os Cidadãos dão às TIC, sente que esta proximidade digital, imposta pelo distanciamento social obrigatório, pode fornecer aqui o impulso que falta para o sucesso do mesmo? - Portugal, é visto como um dos países europeus com mais baixo desempenho nas competências digitais básicas. Concorda que este é um dos entraves à utilização do Governo Eletrónico? - Trazer mais Cidadãos para o momento da criação e desenvolvimento das aplicações e portais, poderia aumentar a usabilidade deste instrumento de apoio à Governação Local? - No seu contacto com o Cidadão, quais continuam a ser os maiores entraves que dificultam a adoção de soluções de Governo Eletrónico por parte da população? - Que métodos os Municípios poderiam adotar para reverter esta situação e aumentar a usabilidade dos serviços online?
Segurança e Privacidade	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua perspetiva, os Cidadãos sentem-se seguros ao utilizar os serviços online da Autarquia? - Se respondeu não, o que considera necessário fazer para colmatar esse problema? - Se respondeu positivamente, pode dar exemplos do que julga ser crucial continuar a fazer, no que toca à temática da privacidade e segurança, e o que é necessário reforçar?

Envolvimento e Participação	<ul style="list-style-type: none"> - A autarquia dispõe de canais de participação online, para a discussão e auscultação de opinião, dos utentes? - Se sim, considera que os cidadãos estão envolvidos no projeto de Governo Eletrónico? Isto é, participam ativamente neste processo de melhoria dos serviços digitais? - Com base nesta participação dos munícipes, tem conhecimento se os mesmos gostariam de ver mais serviços disponibilizados na <i>Internet</i>? - Pode enumerar quais? - Ainda neste seguimento, tem conhecimento se os munícipes gostariam de ver melhorados, domínios como a segurança/privacidade; a qualidade; a informação disponibilizada no site do município; entre outros? Se sim, quais em concreto?
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> - Pode-se afirmar, de um modo geral, que os Cidadãos estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados durante a pandemia? Em que medida? Avalie de 1 a 5, sendo que (1) pouco satisfeitos e (5) muito satisfeitos. - Sente que os serviços digitais da Câmara têm cumprido as necessidades e expectativas dos munícipes?

Tabela 2: Categorização - Questões

Fonte: Autoria Própria

3.2.3. Amostra

Esta trata-se de uma amostra não probabilística, isto é, de conveniência, visto que foi apurada tendo em consideração a maior acessibilidade à mesma.

Neste sentido, os entrevistados são os funcionários públicos da Câmara de Condeixa-a-Nova, como já referi anteriormente, pois este foi município com quem tive mais contacto durante todo o meu estágio curricular. Por sua vez, como o município faz parte dos clientes associados da AIRC, desde a sua génese, isso facilitou ainda mais o contacto com o mesmo.

Numa última nota, no que concerne às identidades dos entrevistados, é de referir que a mesma será mantida em anonimidade, devido à *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais*¹³ (LGPD) e ao *Regulamento Geral de Proteção de Dados*¹⁴ (RGPD). Porém, posso

¹³ Cf. artigo 31º da Lei nº 58/2019 de 8 de agosto. *Diário da República nº 151/2019, Série I de 2019-08-08.*

¹⁴ Cf. artigo 89º do Regulamento (UE) nº 679/2016 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016.

expor que a amostra é constituída por cinco elementos de ambos os sexos, masculino e feminino, que desempenham funções em Câmaras Municipais há vários anos e em diferentes departamentos.

3.3. Análise do Conteúdo

Nesta fase do trabalho pretende-se expor os resultados do Estudo de Caso e, conseqüentemente, discuti-los tendo em conta, não só a revisão da literatura efetuada no Capítulo II, mas também tendo em conta as entrevistas realizadas e o conhecimento prático adquirido através da concretização do estágio curricular.

3.3.1. Acessibilidade

Assim sendo, em primeiro lugar, pretendeu-se medir e avaliar, com base na perceção dos entrevistados, a questão da acessibilidade, para se perceber se o aparecimento do contexto pandémico podia ter levado a uma mudança de postura por parte dos Cidadãos, tendo os entrevistados concordado positivamente, justificando que essa mudança já vinha a ser gradual, desde que as tecnologias entraram para o mundo da Administração Pública. Porém, esta foi ainda mais notória com o aparecimento da *Covid-19*, pois a impossibilidade dos Cidadãos se deslocarem presencialmente aos serviços públicos, levou-os a perspetivar as TIC de um modo diferente e a aprender como aceder e a utilizar os serviços eletrónicos disponíveis.

Por esse motivo, quando questionados para avaliar essa postura de 1 a 5, segundo uma escala de *Likert*, os mesmos avaliaram na sua maioria com um 5, pois essa mudança de postura já vinha de facto a ser realizada, e o aparecimento deste “novo normal” apenas

estimulou / forçou os munícipes a voltarem-se para o meio digital, tendo isso acelerado o processo de informatização.

Todavia, embora este acesso às TIC tenha crescido de forma sustentada nos últimos dois anos, na visão dos inquiridos e segundo as suas experiências no contacto com o Cidadão, nem todos os munícipes se mostraram recetivos a este “novo mundo” que requer o acesso digital a tudo o que for possível, tendo sobretudo a faixa etária dos >60 revelado algum desconforto e resistência a esta mudança, devido ao facto de a maioria dispor de uma baixa escolaridade que dificulta a adaptação dos mesmos a este meio digital. Mas também, por durante toda a sua vida terem tido uma exposição muito limitada às TIC em rede, dificultando assim a sua inclusão digital num curto espaço de tempo.

Deste modo, com o intuito de resolver este desafio, os entrevistados apontam para a importância de se continuar a delinear medidas de políticas públicas para a formação em literacia digital, independentemente da faixa etária ou da escolarização da população, pois a capacitação e a inclusão digital destes é importante, não só para o exercício da cidadania, mas também para se aumentar a usabilidade dos serviços de Governo Eletrónico.

3.3.2. Utilização e Divulgação do *E-government*

Em segundo lugar, sabendo que a falta de conhecimento deste instrumento de apoio à Governação a nível central, local e regional, constitui uma das barreiras para o desenvolvimento e implementação do mesmo (Moreno, 2014, p. 94), procurou-se analisar a opinião dos entrevistados sobre o conhecimento dos Cidadãos relativamente ao Governo Eletrónico, assim como se procurou perceber se o nível de utilização deste instrumento foi maior durante a pandemia.

Assim, no que toca à questão do conhecimento, os entrevistados consideram que os Cidadãos ainda não estão totalmente familiarizados com o papel do *E-government*, tendo todos justificado isso, pelo facto de uma percentagem ainda significativa da população, principalmente a faixa etária dos 45-60 e maiores de 60, continuar a recorrer muito ao uso dos canais presenciais para resolverem as suas necessidades.

Contudo, embora a maioria dos municípios revele este desconhecimento, os inquiridos dão destaque para a questão de se terem registado mais entradas de processos online durante a pandemia do que no pré-pandemia, o que demonstra que o contexto pandémico foi efetivamente o que incentivou os Cidadãos a fazer um uso maior destes serviços e a aprender como os mesmos funcionam, visto que estavam impossibilitados de se deslocarem presencialmente aos serviços públicos.

Desta forma, apesar de termos visto no Capítulo II que Portugal se caracteriza por um nível “médio-baixo de penetração”, a verdade é que o atual contexto de pandemia pode efetivamente constituir o tal impulso que faltava para contrariar esta tendência e conseguirmos alcançar o sucesso do Governo Eletrónico.

Aliás, os entrevistados destacam exatamente para essa mesma questão, pois sabendo que o sucesso do *E-government* depende do uso que a Sociedade der às tecnologias, e sabendo que durante a crise sanitária houve uma utilização muito superior destes serviços, então esta proximidade digital, pode verdadeiramente fornecer o tal impulso que faltava para o sucesso do mesmo.

Porém, embora o contexto pandémico tenha incentivado os Cidadãos a fazer um uso maior dos serviços de *E-government*, na visão dos entrevistados é importante manter e continuar a aumentar a usabilidade dos mesmos, inclusive nos pós pandemia. Mas para isso, é necessário, por exemplo, continuar a apostar mais na massificação dos computadores e no acesso à *Internet*, por meio de banda larga, para garantir que nenhum Cidadão, nem os mais vulneráveis ou desfavorecidos fica sem acesso a estes serviços. Assim como é necessário continuar a apostar mais na formação dos utentes, e a trazer mais Cidadãos para o momento da criação e desenvolvimento das aplicações e portais, pois isso poderá incentivar os municípios a fazer um uso maior deste instrumento.

A par disso, os entrevistados acrescentam ainda que é fundamental começar-se a apostar mais na divulgação dos benefícios do Governo Eletrónico, através dos portais dos municípios ou de outros canais, porque tendo os Cidadãos conhecimento sobre os benefícios deste instrumento de apoio à governação, isso poderá levá-los, eventualmente, a usar e a preferir estes serviços digitais, em vez dos serviços presenciais, dada a facilidade de acesso; a redução dos custos; a desburocratização; e a eficácia na resolução de problemas.

3.3.3. Segurança e Privacidade

Em terceiro lugar, relativamente à dimensão da segurança e privacidade, procurei perceber se na ótica dos entrevistados, estas questões podiam constituir um entrave ao uso do Governo Eletrónico, ao qual a maioria concordou positivamente. Porém, estes justificaram que embora estes fatores possam constituir um entrave, a verdade é que os munícipes que fazem uso destes serviços públicos digitais, têm manifestado confiança em utilizar estes serviços, e prova disso são os resultados que têm sido apurados por meio dos formulários¹⁵ disponíveis nos mecanismos de participação do município, onde é possível verificar que a área da segurança e privacidade tem obtido uma percentagem positiva, podendo isso ser justificado segundo um dos entrevistados, pelo simples facto do portal da Câmara já dispor de instrumentos de segurança, como mecanismos de autenticação que permitem uma interação eletrónica segura, aumentando assim a segurança e confiança nas transações via online.

Ainda assim, os inquiridos de um modo geral, destacam para a necessidade de se continuar a investir mais nos serviços de segurança e proteção e privacidade de dados, principalmente no atual contexto que requer o acesso digital a tudo o que for preciso, visto que esta é a única forma de os Cidadãos se sentirem mais confiantes a utilizar os serviços eletrónicos e a ter um Governo Eletrónico Sustentável.

¹⁵ Estes formulários são utilizados com o intuito de se conhecer as críticas e sugestões da população no que toca aos produtos e serviços prestados pela AP. Assim como são utilizados com o intuito de se conhecer as exigências e expectativas dos Cidadãos no que toca à criação de novos produtos e serviços (Fontoura, 2013, p. 93).

3.3.4. Envolvimento e Participação

Sabendo que a participação e o envolvimento dos Cidadãos são fatores importantes para o desenvolvimento e implementação do Governo Eletrónico, na medida em que promovem a melhoria contínua dos serviços digitais, possibilitando a sua intervenção na mudança (Fontoura, 2013, p. 77), procurou-se analisar a perceção dos funcionários públicos relativamente a esta temática.

De facto, na visão dos mesmos, talvez fosse de esperar que o contexto pandémico incentivasse os Cidadãos a estarem mais envolvidos e participativos no projeto de Governo Eletrónico, uma vez que este contexto nos incentivou a fazer um uso maior destes serviços digitais, contudo o mesmo não se verificou.

Segundo os mesmos, a participação e o envolvimento dos Cidadãos ainda se encontra num nível muito inferior ao desejado pelo município, sendo isso justificado talvez pelo facto de ainda existir um desconhecimento grande, provocado talvez pela pouca divulgação destes canais ou até mesmo uma desconfiança por parte dos utentes, principalmente na faixa etária mais velha, relativamente a estes mecanismos.

Desta forma, como esta categoria se revela a menos favorável do estudo, os inquiridos apontam para a importância de esta área ser alvo de uma atenção maior, para posteriormente ser melhorada.

Isto é, na visão dos mesmos, a autarquia tem por exemplo de começar por melhorar as ferramentas incorporadas nos mecanismos de participação, com o intuito de estimular / incentivar ainda mais a participação cidadã, pois “o envolvimento e a participação de todos é realmente o ponto crucial para que se verifique o desenvolvimento e se realize a transformação pretendida pelo Governo Eletrónico”, visto que este é um processo de participação que requer uma atitude dinâmica e eficiente de todos os envolvidos.

3.3.5. Satisfação

Por fim, no que concerne à última categoria analisada na entrevista, procurou-se medir, com base na perceção dos entrevistados, a questão da satisfação.

Segundo os mesmos, os Cidadãos encontram-se parcialmente satisfeitos com a qualidade dos serviços digitais, tendo avaliado a mesma com um 4, segundo a escala de *Likert*, quando questionados sobre a qualidade dos serviços prestados.

Na visão dos entrevistados e tendo em conta a sua experiência, a satisfação global dos Cidadãos, no que toca à prestação de serviços por parte do município, tem sido de facto positiva, tendo a AIRC sido aqui também uma peça fundamental para alcançar esse fim, pois desde o início conseguiu ajudar o município a agilizar os seus processos, por meio do *know-how* no aconselhamento e implementação de tecnologias que permitiram agilizar não só a atividade, como também a qualidade dos serviços que a Câmara presta aos Cidadãos.

Não obstante, apesar do município estar a cumprir com as necessidades e expectativas dos utentes, os inquiridos ressaltam, mais uma vez, para a necessidade de existir uma maior participação e envolvimento dos munícipes através dos mecanismos de participação disponibilizados, uma vez que é com base nestas opiniões e avaliações descritas que os governos podem formular novas políticas e elaborar novos projetos e serviços. Ou seja, é por meio desta consulta eletrónica que os governos podem tentar responder melhor às expectativas dos munícipes sobre determinado assunto.

Capítulo IV – Análise do Estágio Curricular

4.1. Apresentação da Entidade Acolhedora

A Associação de Informática da Região Centro (AIRC), sediada em Coimbra, é uma associação de municípios de fins específicos (pessoa coletiva de direito público), composta por 29 municípios, cuja atividade basilar consiste no desenvolvimento de *software* e fornecimento de produtos e serviços direcionados à Administração Pública Local.

A inovação, é na verdade um dos propósitos no desenvolvimento de soluções tecnologicamente avançadas, nomeadamente soluções de *E-government*; Portais *Internet* e *Intranet*; *Business Intelligence*; ERP's Autárquicos, sendo este objetivo, um dos que lhe tem permitido este crescimento inegável durante os últimos anos.

Embora tenha iniciado a sua atividade em 1982, com um número bastante restrito de clientes, é importante mencionar que instituição acumula já quase quatro décadas de experiência no desenvolvimento, implementação e acompanhamento de projetos de tecnologia com mais de 240 clientes, dentro dos quais 60% são municípios e os restantes 40% são organismos da Administração Pública e os organismos do Setor Empresarial do Estado, o que evidencia que esta, gradualmente, conseguiu alargar a sua área de atuação para fora do universo dos seus fundadores e até mesma da própria Administração Pública Local.

Para além do mencionado, a AIRC destaca-se ainda por ser uma entidade certificada na Norma ISO 9001:2015, que proporciona um sistema sustentável que obedece às boas práticas de Gestão e Qualidade de todos os seus produtos e serviços, com vista em satisfazer o Cliente e as partes interessadas (que constituem o seu maior foco). Mas também se destaca por ser uma entidade formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT) nas seguintes áreas de formação e educação:

- “482 – Informática na Ótica do Utilizador”;
- “861 – Proteção de Pessoas e Bens”.

4.2. Local do Estágio

O estágio realizado teve como propósito complementar a formação académica, possibilitando uma componente mais prática. Desta forma, o mesmo teve início a 4 de outubro de 2021, e o seu término a 28 de fevereiro de 2022, tendo tido uma duração de cinco meses no Gabinete de Qualidade, Auditoria e Controlo (GQAC), que é uma das subunidades orgânicas da AIRC e o responsável pela Secção de Formação.

De forma a identificar com mais detalhe onde se insere o GQAC, segue-se um organigrama com a estrutura orgânica dos serviços da AIRC, que é baseada num modelo flexível capaz de responder à crescente complexidade.

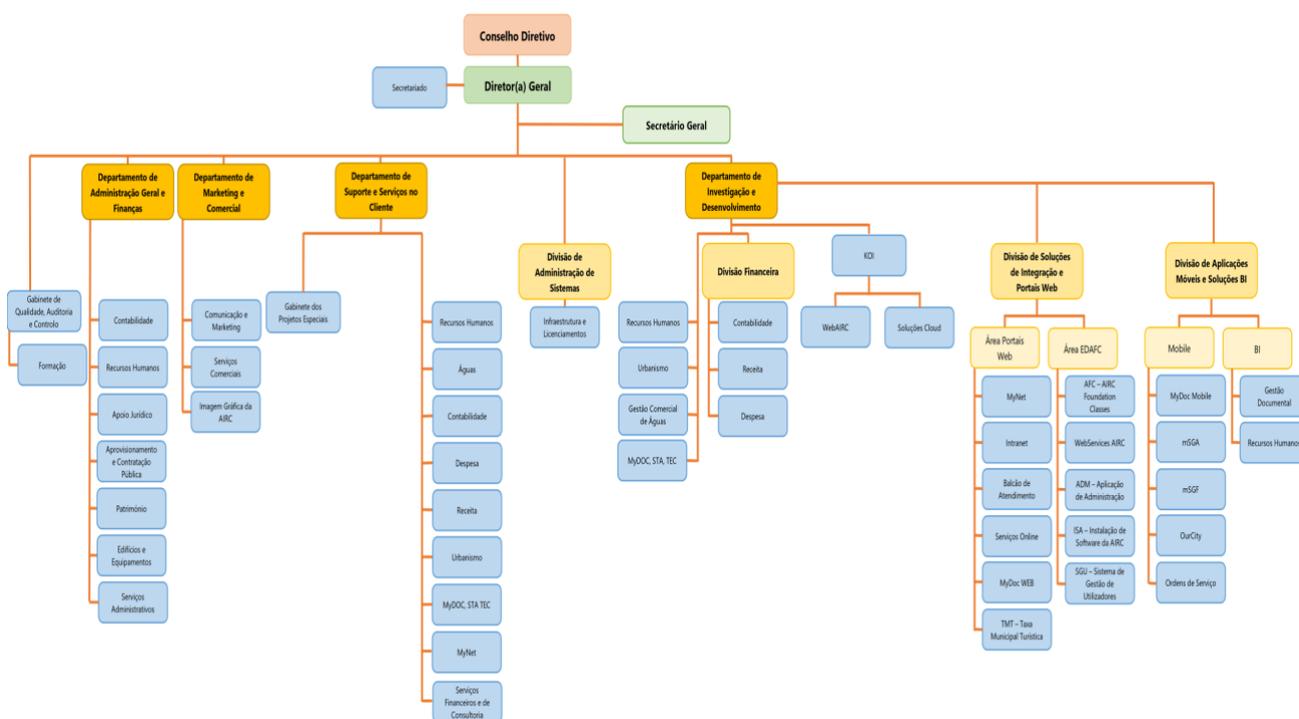


Figura 3: Organigrama da estrutura da AIRC

Fonte: Regulamento da Organização de Serviços e Estrutura Orgânica da AIRC (2020, p. 36)

Segundo o artigo 24º do *Regulamento da Organização de Serviços e Estrutura Orgânica da AIRC*, o GQAC faz parte das 51 subunidades orgânicas flexíveis que estão visíveis no organograma e como tal, compete ao mesmo:

- Assegurar a realização de normas e processos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), tendo por base as normas ISO;
- Assegurar a melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- “Manter, avaliar e controlar” todos os processos de formação, garantindo que as normas da DGERT são executadas;
- Elaborar o programa anual de auditorias;
- Acompanhar as auditorias externas e organizar a elaboração dos respetivos relatórios, com os incoerentes relatados.

4.3. Ações de Formação

Durante a realização do estágio, mais concretamente no mês de outubro, foi-me facultada a oportunidade de assistir a ações de formação certificadas que a AIRC disponibiliza na sua *Oferta Formativa 2021*¹⁶, o que se demonstrou uma mais-valia para complementar a informação que adquiri através da leitura de vários documentos da instituição.

Ainda que não tenha trabalhado diretamente com as aplicações durante o estágio, as formações deram-me um conhecimento geral necessário sobre as mesmas, o que foi e será útil para futuramente colocar em prática.

¹⁶ AIRC (2022c). *Oferta Formativa 2021*. Acedido a: 24, abril, 2022. Em: <https://www.airc.pt/formacao>

Aliás, falando do caso específico da formação de RGPD, é de mencionar que esta foi relevante para o relatório, desde logo para o tratamento de dados do Estudo de Caso, onde procedi à anonimização dos dados pessoais, para que os mesmos não se relacionassem com pessoas identificáveis.

Contudo, a formação também se mostrou relevante para o trabalho, pois mostrou que o *software* (p.ex. o *software* que a AIRC comercializa) é fundamental, não só para garantir o cumprimento dos aspetos relacionados com a gestão de dados pessoais, assim como constitui uma vantagem competitiva para as organizações públicas que o adquirirem, pois este automatiza os vários processos que passaram a ser obrigatórios com o RGPD e que de outra forma seriam realizados de modo manual.

A par disso, a formação também mostrou, que embora as soluções tecnológicas tenham um papel vital na proteção da informação, o êxito da utilização da tecnologia, no âmbito do novo regulamento do RGPD, depende sobretudo das pessoas e dos seus comportamentos. Por esse motivo, a AIRC investe fortemente na formação interna dos seus colaboradores / trabalhadores, pois sabendo que se trata de um assunto sensível, é fundamental capacitar os mesmos para conseguirem atuar de forma coerente e correta perante novas situações.

Posto isto, aqui seguem as formações às quais assisti:

- SNC-AP: *Sistema de Normalização em Contabilidade na Administração Pública*;
- MyDoc Win: *Gestão Documental*;
- RGPD: *Proteção Dados Pessoais – ERP 2000/Perfis de Proteção de Dados Pessoais*.

4.4. Reflexão Crítico-Avaliativa

Primeiramente, é de referir que o estágio curricular me ofereceu a oportunidade de ter um contacto direto com o mercado de trabalho, o que se demonstrou de extrema relevância e uma mais-valia, especialmente pelo mesmo se realizar no meio de um contexto pandémico, onde cada dia é uma incógnita.

Neste âmbito, numa primeira fase inicial do estágio (outubro – dezembro) o mesmo decorreu em modo presencial, porém, devido a um número elevado de casos no interior da empresa, foi imposto um regime de espelho-teletrabalho entres os meses janeiro-fevereiro.

No que toca às atividades desenvolvidas, estas tiveram uma índole mais teórica, com a leitura de vários documentos sobre a AIRC e a norma ISO 9001:2015, durante o mês de outubro, tendo a componente mais prática sido fornecida através da participação em três ações de formação e no acompanhamento de duas auditorias (interna e externa), às quais me foi possível assistir.

No entanto, relativamente aos restantes meses (novembro – fevereiro), devido a um período de gestão corrente na instituição, não foi possível continuar a cumprir o plano de estágio curricular inicialmente elaborado pela Doutora Lurdes Ferreira (orientadora da AIRC), tendo o período de espelho – teletrabalho que se seguiu, dificultado mais uma vez a concretização do mesmo. Por esse motivo, não me foi possível desempenhar uma tarefa mais prática para além das mencionadas, tendo isso dificultado um pouco a elaboração do projeto de relatório, pois não estava muito envolvida nas atividades da empresa.

Ainda assim, tendo em conta que o meu objetivo principal do estágio era ter um contacto maior com o mundo do trabalho e o meio envolvente, penso que isso foi concretizado com sucesso, tendo aqui a equipa onde fui inserida sido fulcral para esse fim.

Além disso, a entidade escolhida também foi um fator positivo, pois permitiu-me ter um conhecimento maior, que até ao momento não tinha, do que é uma *software house* e em que medida estas são importantes e cada vez mais essenciais para a Administração Pública se tornar mais digital.

Capítulo V – Conclusão

5.1. Conclusões Finais

Com o presente estudo, é possível concluir que a pandemia *Covid-19* teve um papel bastante importante, senão mesmo revolucionário, na Transformação Digital do setor público, pois possibilitou não só uma aceleração digital nunca antes prevista, como também pressionou muitos dos governos a repensarem e a adaptarem, a grande velocidade, as suas formas de trabalhar e de interagir, quando o atendimento presencial se tornou a última opção.

De facto, o caminho para o *E-government* já era uma realidade para Portugal, não fossemos nós reconhecidos, desde muito cedo, como um dos líderes mundiais em Governo Eletrónico, contudo a pandemia foi aqui um motor fundamental que ajudou a acelerar ainda mais este processo e a estarmos hoje ainda mais avançados nesta temática.

Perante isto, e tendo por base o objetivo estipulado no início do trabalho, podemos concluir com o recurso às entrevistas, que esta proximidade digital, imposta pelo distanciamento social obrigatório, pode na verdade fornecer o tal impulso que faltava para o sucesso do Governo Eletrónico, pois apesar do conhecimento sobre os benefícios e o papel deste instrumento de apoio à Governação central, local e regional por parte da população seja ainda muito reduzido, a verdade é que se comprovou uma utilização muito superior, comparativamente a anos anteriores ao pré-pandemia, o que justifica mais uma vez a premissa de que a crise sanitária estimulou os Cidadãos a olharem / a perspetivarem as TIC de modo diferente e a aprenderem como estes serviços funcionam.

Aliás, o relatório do *United Nations E-Government Survey* (United Nations, 2020, p. 227), reforça precisamente essa ideia, mencionado que esta crise pandémica comprovou que é inexequível para as sociedades ignorar estes avanços da tecnologia e como tal, os formuladores de políticas necessitam agora de usufruir deste contexto pandémico e vê-lo como um impulso para desenvolver estratégias, colaborações digitais e ferramentas para o futuro. Por outras palavras, os governos necessitam agora de “abraçar / agarrar” o *E-government* e beneficiar das oportunidades digitais alargadas pela crise sanitária, uma vez que só desta forma conseguirão apoiar o desenvolvimento sustentável de todos os Estados-Membros das Nações Unidas.

Assim, considerando que o atual contexto está a impor uma “nova normalidade”, que exige o acesso digital a tudo o que for exequível, é possível que os Cidadãos tenham agora motivações suplementares para fazer uso do Governo Eletrónico.

No entanto, para que essa motivação e adesão aos serviços públicos digitais não se perca no pós-pandemia, é imprescindível que os governos comecem a desenvolver a sua estratégia de digitalização segundo a dimensão da *satisfação; utilização; inclusão*, para desta forma se conseguir garantir que os Cidadãos reconhecem o valor verdadeiro do *E-government* (Capgemini, 2021, pp. 1–2) e que ninguém é excluído. Ou seja, é necessário um maior foco no utilizador e no *user experience* por parte dos governos, pois isso ajudará a manter e aumentar a usabilidade destes serviços online.

Desta forma, sabendo que o relacionamento entre Cidadão e Estado está cada vez mais presente num modelo de Governo Eletrónico, onde as tecnologias reduziram as distâncias e desenvolveram relações mais fortes, é possível que o *E-government* tenha vindo para ficar, contudo ainda há muito a fazer, principalmente ao nível da Administração Pública Local.

Aliás, se tivermos em consideração o Capítulo II e as respostas dos entrevistados, conseguimos compreender isso mesmo, que existe ainda um longo desafio no que toca à transição das autarquias para o Governo Eletrónico, pois a falta de infraestruturas tecnológicas; a falta de *Internet*; o elevado custo destes serviços; e o baixo nível de habilidade dos Cidadãos e dos funcionários públicos para fazer uso das novas tecnologias dificultam esse mesmo processo.

Assim, embora muitas das Câmaras Municipais Portuguesas, tenham objetivos bastante ambiciosos no que toca ao *E-government*, a verdade é que muitas das vezes, estas estão condicionadas em prosseguir determinados caminhos nesta área devido a fatores como os anteriormente apresentados.

Ainda assim, o município entrevistado (Município de Condeixa-a-Nova) considera estar bem posicionado nesta área do Governo Eletrónico, tendo aqui a *software house* AIRC sido essencial neste processo, pois graças à experiência e *know-how* que a caracteriza, esta ajudou o município a modernizar-se, apostando em novas tecnologias e novos procedimentos, e atualizando os seus produtos e o seu Sistema de Informação de gestão interna (sistema ERP), tornando-o mais ágil e ajustado às mudanças que o ritmo da evolução

obriga. Ou seja, esta colaboração com a AIRC, levou a autarquia a prestar hoje um serviço online mais rápido, eficaz e acessível a todos.

Neste seguimento, podemos afirmar que se esta colaboração não existisse, talvez o município não teria conseguido realizar a Transformação Digital pretendida num curto espaço de tempo, pois o eterno problema da escassez de Recursos Humanos (RH) especializados nas novas TIC e o eterno problema da escassez de *know-how* na Administração Pública, impedem muitas vezes as organizações governamentais de levarem este processo de Transformação Digital a avante.

Desta forma, atrair e reter novos talentos e “moldar o *know-how* digital no contexto de novos processos”(Gabryelczyk, 2020, pp. 306–307) deve sim, ser uma das prioridades para a Administração Pública nos próximos anos, pois como vimos em capítulos anteriores, sem este *know-how* e sem estas equipas com capacidade de liderança e de coordenação em relação à gestão de mudança e implementação de reformas, não é possível concretizar este processo de Transformação Digital, o que demonstra que nem sempre o problema é tecnológico, mas sim devido à falta de mudança nos processos de trabalho.

Neste cenário, para se conseguir ultrapassar mais facilmente as resistências à mudança / às inovações, e para se conseguir desenvolver capacidades e mentalidades que auxiliem na abordagem integrada de todo o governo para a TD do setor público, é imperioso uma mudança de postura dos atuais funcionários públicos e no modo como as instituições públicas cooperam, pois só desta forma será possível moldar uma cultura organizacional favorável à TD.

De facto, a dificuldade no meio deste processo está precisamente em incutir nas equipas que há uma mudança em curso e que esta é positiva para todos, mas se conseguirmos vencer esta barreira e conseguirmos assegurar que esse espírito de mudança / transformação se prolonga nos próximos anos, então será possível avançarmos para o passo seguinte que consiste em melhorar os processos; o trabalho corrente; em utilizar novas tecnologias para simplificar as formas de trabalhar, e em garantir que o Estado presta melhores serviços públicos aos Cidadãos.

Posto isto e em jeito de conclusão, sabendo que os governos têm agora um papel importante a desempenhar, é crucial que estes não ignorem as mudanças aceleradas pela crise sanitária, pois esta forneceu as condições necessárias para conseguirmos dar o salto tecnológico e estarmos hoje, talvez, mais próximos de concretizar o Governo Eletrónico.

Neste sentido, é importante vencer, de forma conjunta, todos os desafios que ainda persistem na AP, nomeadamente a falta de RH capacitados; a literacia digital; o talento; a capacidade de investimento na inovação; entre outros obstáculos, pois o que se pretende neste momento, é que as organizações governamentais, num futuro próximo sejam capazes de servir e informar os seus Cidadãos com mais eficiência, rapidez e qualidade, tendo em conta uma melhoria do bem-estar da Sociedade.

No fundo, como refere Luís Urmal Carrasqueira (2021) na *Webinar Modernização e Transformação Digital na Administração Pública*, o que se pretende, é aproximar aquilo que são as expectativas / exigências dos Cidadãos e empresas no que toca aos serviços públicos, com aquilo que a Administração Pública tem para oferecer. Se conseguirmos alcançar isso, vamos obter um setor público mais digital, mais moderno, que olha para o Cidadão como um cliente.

Porém, como este constitui um grande desafio, senão o maior desafio para os próximos anos, podemos concluir que existe ainda um longo caminho pela frente para concretizarmos / alcançarmos o sucesso do Governo Eletrónico. Contudo, uma coisa é certa, a pandemia ajudou-nos a acelerar todo este processo, e como tal, estamos agora perante uma oportunidade única para conseguirmos dar o salto que nos falta e alcançarmos aquilo que há tanto tempo ambicionamos.

5.2. Limitações do estudo

Embora tenham sido usados todos os mecanismos para a elaboração de um trabalho sustentado, existem de facto limitações de diversa natureza que foram encontradas durante o desenvolvimento da investigação.

O facto de a amostra ser restringida apenas a cinco elementos e do mesmo município, constitui talvez a maior limitação, pois a perceção, a opinião que os cinco entrevistados revelaram pode não corresponder de todo à maioria dos funcionários da Administração Pública. Até porque, há municípios mais desenvolvidos que outros no que

toca ao Governo Eletrónico e como tal, os resultados podem diferir um pouco, tendo em conta esses fatores.

Além disso, como as entrevistas foram realizadas com uma amostragem de bola de neve, cujos entrevistados têm a propensão de indicar conhecidos ou amigos, isto pode levar à aquisição de uma amostra de pessoas que atuam e pensam de forma semelhante.

Desta forma, para tentar colmatar este problema, entrevistar um número mais relevante de funcionários públicos de câmaras distintas seria importante e interessante para se alcançar resultados mais inclusivos e fidedignos da população em estudo.

5.3. Diretrizes para trabalhos futuros

Ao longo do presente estudo, é possível constatar que a investigação está integrada numa área com grande potencial de crescimento, principalmente agora com o contexto pandémico, onde se deram grandes desenvolvimentos na temática da Transformação Digital na Administração Pública e onde se perspectiva desenvolvimentos ainda maiores no pós-pandemia.

Perante isto, existem várias possibilidades de elaboração de trabalhos futuros associados a esta temática, sendo que algo interessante seria aplicar o presente estudo diretamente aos Cidadãos, através de um inquérito por questionário, para se obter resultados ainda mais credíveis e para se obter uma melhor compreensão sobre o uso de serviços de *E-government* por parte dos Cidadãos, para termos um conhecimento mais aprofundado de quais os fatores que influenciam a uma maior ou menor utilização destes serviços, mas também para termos acesso a um resultado mais verosímil sobre a minha questão de partida.

Referências Bibliográficas

- ACEPI (2021). *Europa entrou numa nova era do eGovernment com Portugal em destaque*.
Acedido a: 1, março, 2022. Em: <https://www.acepi.pt/pt/noticias/noticias/2021/europa-entrou-numa-nova-era-do-egovernment-com-portugal-em-destaque/>
- AIRC (2017). *Lista de Soluções Informáticas da AIRC*. Acedido a: 15, março, 2022.
- AIRC (2018). *Os desafios da Gestão Pública Local*. Acedido a: 17, março, 2022. Em:
<https://www.anmp.pt/wp-content/uploads/2019/12/AIRC.pdf>
- AIRC (2022a). Apresentação. Acedido a: 10, março, 2022.
- AIRC (2022b). Serviços AIRC. Acedido a: 15, março, 2022. Em:
<https://www.airc.pt/formação-servicos/formação?segment=formação43ia#servicos>
- AIRC (2022c). *Oferta Formativa 2021*. Acedido a: 24, abril, 2022. Em:
<https://www.airc.pt/formação>
- APDC (2021). Estratégia Cloud para a Administração Pública em Portugal. *Revista Comunicações*, 64, 1-12, fevereiro, 2021. <https://comunicacoes.apdc.pt/estrategia-cloud-para-a-administracao-publica-em-portugal/65852328/5>
- Bento, N., & Tavares, H. (2020). *InfoDATA 18 | Transição Digital* (Comissão d).
<http://www.ccdr-lvt.pt/files/85e837e100963a1c684e504bccae4c79edfe904.pdf>
- Bhattacharyya Baruah, P., & Dutta, A. (2020). Factors Affecting the Adaptability of Digitalized mode of Payment among the Small Traders: A Logit Model Analysis. *The Review of Finance and Banking*, 12(2), 103–114.
<https://doi.org/10.24818/rfb.20.12.02.01>
- Bousdekis, A., & Kardaras, D. (2020). Digital transformation of local government: A case study from greece. *Proceedings - 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics, CBI 2020*, 2, 131–140. <https://doi.org/10.1109/CBI49978.2020.10070>
- CAF (2020). Transformação Digital, aliada dos governos da América Latina na luta contra a Covid-19. Acedido a: 15, fevereiro, 2022. Em:
<https://www.caf.com/pt/presente/noticias/2020/07/transformacao-digital-aliada-dos-governos-da-america-latina-na-luta-contr-a-covid-19/>
- Campos, R., & Marques, C. (2006). O governo electrónico e os sistemas de informação públicos em Portugal. *CISTI 2006 - Actas Da 1a Conferencia Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 1, 421–437.

- <http://www.ccc.ipt.pt/~ricardo/ficheiros/CISTI2006.pdf>
- Capgemini, S. (2021). *18th edition of the eGovernment Benchmark : Europe moves towards a new digital government era*. Capgemini News Alert. https://www.capgemini.com/fin/en/wp-content/uploads/sites/27/2021/11/2021_11_15_eGovernment-Benchmark-2021.pdf
- Cardoso, M. (2018). Estratégias de Modernização Administrativa e Transformação Digital: Interoperabilidade e Integração no Sector da Agricultura e Floresta. [Instituto Universitário de Lisboa]. In (*Dissertação*) - ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/18661>
- Comissão Europeia. (2021). *Índice de digitalidade da economia e da sociedade (IDES) de 2021*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_21_5481
- DGAL (2022). Lista de *Software Houses*. Acedido a 16, março, 2022. Em: <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/financas-locais/snc-ap/>
- Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2021). Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 25. <https://doi.org/10.1177/09520767211023283>
- Effah, J., & Nuhu, H. (2017). Institutional barriers to digitalization of government budgeting in developing countries: A case study of Ghana. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 82(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2017.tb00605.x>
- Espinheira, M. (2021). Digitalizar a Administração Local: Nos Bastidores da Inteligência Urbana. Entrevista concedida a: Filipa Cardoso. *Smart Cities*. Nº 33. Acedido a: 8, março, 2022. Em: <https://smart-cities.pt/noticias/nos-bastidores-da-inteligencia-urbana-1102/>
- Estevez, E., Fillottrani, P., Linares Lejarraga, S., & Cledou, M. G. (2021). *Portugal: Leapfrogging Digital Transformation Latinamerican Bank of Development*. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1742>
- European Commission. (2021). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Portugal*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-portugal>
- European Commission, & DG CONNECT. (2021a). eGovernment Benchmark 2021: Country Factsheets. In *Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021*. <https://doi.org/10.2759/485079>
- European Commission, & DG CONNECT. (2021b). eGovernment Benchmark 2021:

- Entering a New Digital Government Era: Insight Report. In *Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021*. <https://doi.org/10.2759/55088>
- Fang, Z. (2002). e-Government in digital era : concept, practice and development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 10(2), 1–22.
- Ferreira, N. (2018). “E-government: Novos desafios na Administração Pública”. *Primavera*. Acedido a: 15, março, 2022. Em: <https://pt.primaverabss.com/pt/blog/e-government-novos-desafios-na-administracao-publica/>
- Fontoura, M. de F. (2013). “ *Postos de Atendimento ao Cidadão : A Eficácia na Informação e Prestação de Serviços* ” [Instituto Politécnico de Bragança]. <http://hdl.handle.net/10198/7192>
- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation ? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303–309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
- Gonçalves, H., Gentil de Souza, F., & Araújo, J. (2020). Governo eletrônico e combate à pandemia do Coronavírus (COVID-19): um estudo dos estados brasileiros. *XX USP International Conference in Accounting*, 1–5. <https://doi.org/10.1590/s0102-33061995000200011>
- Hodžić, S., Ravšelj, D., & Jurlina Alibegović, D. (2021). E-Government Effectiveness and Efficiency in EU-28 and COVID-19. *Central European Public Administration Review*, 19(1), 159–180. <https://doi.org/10.17573/cepar.2021.1.07>
- iConsulting Group (2018). *Software House*. Acedido a: 16, março, 2022. Em: <https://iconsulting-group.com/itechit>
- Koo, E. (2019). *Digital Transformation of Government: From E-Government to Intelligent E-Government* [Massachusetts Institute of Technology]. <https://hdl.handle.net/1721.1/121792>
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money and Management*, 0(0), 1–9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Lessa de Oliveira, C. (2010). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. *Travessias*, v. 2(nº 3), 16. <https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>.
- Madelino, F., Mozzicafreddo, J., & Matos, R. de. (2015). *Reorganização do estado e da*

- administração pública e a questão dos recursos humanos* [Instituto Universitário de Lisboa]. [https://www.ugt.pt/UGT_Reorganizacao do Estado UGT 2014_13 jan.pdf](https://www.ugt.pt/UGT_Reorganizacao%20do%20Estado%20UGT%202014_13%20jan.pdf)
- Moreira, F., Au-yong-oliveira, M., Gonçalves, R., & Costa, C. (2017). Transformação Digital - Oportunidades e Ameaças para uma Competitividade mais inteligente. In *Sílabas & Desafios*.
- Moreno, M. do C. L. (2014). *Avaliação de Governo Eletrônico (e-government): análise do portal de Cabo Verde* [Universidade de São Paulo]. https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-18072014-155911/publico/ManuelaCLMoreno_Corrigida.pdf
- Nogueira-Martins, M. C. F., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade, 13*(3), 44–57. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902004000300006>
- Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (2018). *Transformar o nosso Mundo*. Acedido a: 20, fevereiro, 2022. Em: <https://ods.imvf.org>
- Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly, 37*(4), 15. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>
- Quidgest (2020). *O valor do Digital na Gestão Pública Local*. Acedido a: 17, março, 2022. Em: <https://quidgest.com/eventos/local-gov-4-0-talks/>
- Ramos, L. F. M., Lameiras, M., Soares, D., & Amaral, L. (2021). Who is behind the scenes of the ICT backstage? A study of the ICT resources in local governments. *ACM International Conference Proceeding Series, 165–171*. <https://doi.org/10.1145/3494193.3494302>
- Raymond, L., Uwizeyemungu, S., & Bergeron, F. (2005). ERP Adoption fo EGovernment: An Analysis of Motivations. *Proceedings of the EGovernment Workshop '05 (EGOV05), 05*.
- Ruiz, A., Ruiz, M., Grossi, A. M., & Maurício de Carvalho, J. (2020). Pandemia Covid-19 e a Aceleração da Transformação Digital nos serviços públicos: Uma proposta de intervenção Cidadã Unesp prep@ra. In *Mídia, cultura inovativa e economia criativa em tempos pandêmicos* (pp. 49–62). Gradus Editora. <http://hdl.handle.net/11449/202377>
- Salles, C. M. (2021). Transformação Digital em Tempos de Pandemia. *Estudos e Negócios*

- Academics*, 1(1), 91–100.
- Samartinho, J., & Barradas, C. (2020). EDITORIAL: A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em tempo de Pandemia. *Revista Da UI_IPSantarém - Unidade de Investigação Do Instituto Politécnico de Santarém*, 8(4), 1–6. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21965>
- Santiso, C. (2021). “A jornada de Portugal rumo ao progresso digital”. *CAF*. Acedido a: 11, fevereiro, 2022. Em: <https://www.caf.com/pt/conhecimento/visoes/2021/07/portugal-superando-a-transformacao-digital/>
- SAP (2022). *O que é ERP?* Acedido a: 8, março, 2022. Em: <https://www.sap.com/brazil/insights/what-is-erp.html>
- Tobbin, R., & Cardin, V. (2021). COVID-19 E BIOPODER : Capitalismo de Vigilância , Estratégias de E-Government e Proteção de Dados. *Revista Direito Em Debate*, 194–207. <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2021.56.12053>
- United Nations. (2020). *United Nations E-Government Surveys 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. <https://doi.org/10.18356/8bdf045f-en>
- United Nations. (2021). *Compendium of Digital Government Initiatives in response to the COVID-19 Pandemic*. <https://doi.org/10.18356/9789210053709>
- Urmal Carrasqueira, L. (2021, maio). *Painel de Debate - Modernização e Transformação Digital na Administração Pública*. Comunicação apresentada na Webinar “Modernização e Transformação Digital na Administração Pública”, Lisboa.
- Uwizeyimana, D. E. (2022). Analysing the importance of e-government in times of disruption: The case of public education in Rwanda during Covid-19 lockdown. *Evaluation and Program Planning*, 91(April 2021), 8. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102064>
- Villar, M. (2020). “António Guterres: tras el coronavirus el mundo y las relaciones humanas “serán distintos””. *Euractiv*. Acedido a: 20, fevereiro, 2022. Em: <https://euroefe.euractiv.es/section/politicas/interview/antonio-guterres-tras-el-coronavirus-el-mundo-y-las-relaciones-humanas-seran-distintos/>
- Xavier, Í. (2015). *Serviços Online da Administração Pública para o Empresário : Balcão Único Eletrónico* [Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10709/1/Dissertação Iris Xavier.pdf>

Legislação

Lei nº 58/2019 de 8 de agosto. Acedido a: 24, abril, 2022. Em:
<https://data.dre.pt/eli/lei/58/2019/08/08/p/dre/pt/html>

Regulamento (UE) nº 679/2016 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016. Acedido a: 9, maio, 2022.

Regulamento da Organização de Serviços e Estrutura Orgânica da AIRC, de 1 de julho de 2020. Acedido a: 24, abril, 2022.

Anexo I

Questionário Aplicado

A presente entrevista foi elaborada no âmbito do Relatório de Estágio, do Mestrado em Administração Público-Privada, que se irá desenvolver sobre o tema da Transformação Digital na Administração Pública.

Neste sentido, com esta entrevista, objetiva-se por meio da percepção dos funcionários do Município de Condeixa-a-Nova, no seu contacto com o Cidadão, perceber e analisar 5 dimensões, para extrair conclusões para a minha questão de partida: *Pode esta proximidade digital, incitada pelo contexto de pandemia, fornecer o impulso que falta para o sucesso do Governo Eletrónico?*

Seguem as questões, as quais podem ser respondidas de forma curta ou mais longa, consoante a necessidade do entrevistado. A anonimidade dos mesmos será garantida.

1. Com o aparecimento da pandemia, considera que houve uma mudança de postura dos munícipes face às tecnologias? Em que medida? Avalie de 1 a 5 essa mudança de postura, sendo que (1) pouco significativa e (5) muito significativa.
2. O acesso às TIC, por parte dos mesmos, tem crescido de forma sustentada? Em que medida? Avalie de 1 a 5 esse crescimento, sendo que (1) pouco significativo e (5) muito significativo.
3. Comparativamente ao pré-pandemia, sente que os Cidadãos apresentam agora maior facilidade em utilizar os mecanismos digitais?
4. Se respondeu sim, crê que este contexto pandémico acabou por incentivar os Cidadãos a aprenderem como estes serviços online funcionam?
5. Qual a faixa etária, na sua perspetiva, que ainda se encontra desconfortável com este novo normal, que requer o acesso digital a tudo o que for possível? Sendo que as faixas etárias são as seguintes: (18-24/ 25-44/ 45-60/ >60)
6. Quais os motivos principais desse desconforto?
7. Na sua perspetiva, os utentes estão familiarizados com a atuação e os benefícios deste instrumento de apoio à Governação Local (Governo Eletrónico)?

8. Que canais/mecanismos (presencial, telefone, *Internet*, outro), os utentes continuam a utilizar mais para resolverem as suas necessidades?
9. Na sua ótica, a impossibilidade de nos deslocarmos presencialmente aos serviços públicos, incentivou os munícipes a fazer uma utilização maior do Governo Eletrónico?
10. Essa utilização foi mais elevada durante a pandemia do que na pré-pandemia?
11. Quais os serviços digitais mais solicitados durante o período de confinamento obrigatório?
12. Uma vez que o sucesso do Governo Eletrónico depende do uso que os Cidadãos dão às TIC, sente que esta proximidade digital, imposta pelo distanciamento social obrigatório, pode fornecer aqui o impulso que falta para o sucesso do mesmo?
13. Portugal, é visto como um dos países europeus com mais baixo desempenho nas competências digitais básicas. Concorda que este é um dos entraves à utilização do Governo Eletrónico?
14. Trazer mais Cidadãos para o momento da criação e desenvolvimento das aplicações e portais, poderia aumentar a usabilidade deste instrumento de apoio à Governação Local?
15. No seu contacto com o Cidadão, quais continuam a ser os maiores entraves que dificultam a adoção de soluções de Governo Eletrónico por parte da população?
16. Que métodos os Municípios poderiam adotar para reverter esta situação e aumentar a usabilidade dos serviços online?
17. Na sua perspetiva, os Cidadãos sentem-se seguros ao utilizar os serviços online da Autarquia?
18. Se respondeu não, o que considera necessário fazer para colmatar esse problema?
19. Se respondeu positivamente, pode dar exemplos do que julga ser crucial continuar a fazer, no que toca à temática da privacidade e segurança, e o que é necessário reforçar?
20. A autarquia dispõe de canais de participação online, para a discussão e auscultação de opinião, dos utentes?
21. Se sim, considera que os cidadãos estão envolvidos no projeto de Governo Eletrónico? Isto é, participam ativamente neste processo de melhoria dos serviços digitais?

22. Com base nesta participação dos munícipes, tem conhecimento se os mesmos gostariam de ver mais serviços disponibilizados na *Internet*?
23. Pode enumerar quais?
24. Ainda neste seguimento, tem conhecimento se os munícipes gostariam de ver melhorados, domínios como a segurança/privacidade; a qualidade; a informação disponibilizada no site do município; entre outros? Se sim, quais em concreto?
25. Pode-se afirmar, de um modo geral, que os Cidadãos estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados durante a pandemia? Em que medida? Avalie de 1 a 5, sendo que (1) pouco satisfeitos e (5) muito satisfeitos.
26. Sente que os serviços digitais da Câmara têm cumprido as necessidades e expectativas dos munícipes?