

**MARIA ALICE FONSECA FERRAZ OLIVEIRA PACHECO**

**SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO  
AUTÁRQUICOS:  
O IMPACTO DA GESTÃO NO SEU RESPECTIVO  
DESENVOLVIMENTO**

Orientador: **Professor Doutor José Rogado**

Coorientador: **Mestre Pedro Maia Malta**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Departamento de Engenharia Informática e de Sistemas de Informação**

**Lisboa**

**2013**

**MARIA ALICEDA FONSECA FERRAZ DE OLIVEIRA PACHECO**

**SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO  
AUTÁRQUICOS:  
O IMPACTO DA GESTÃO NO SEU RESPETIVO  
DESENVOLVIMENTO**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Informática e Sistemas de Informação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor José Rogado  
Coorientador: Mestre Pedro Maia Malta

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Departamento de Engenharia Informática e de Sistemas de Informação**

**Lisboa  
2013**

*Devíamos lembrar-nos que não somos os únicos a encontrar-nos num beco que parece sem saída. Como um papagaio de papel que mais sobe quanto maior é o vento, mais fortes ficamos quanto maiores são as dificuldades. Tal como milhares de pessoas antes de nós passaram por estas atribulações e as venceram, também nós as venceremos!*

Dr. R. Brasch, *In Sabedoria do Milénio*, Ed. Estampa, Lisboa, 2004.

*A minha dedicatória vai para os três homens e as três mulheres mais importantes da minha vida:*

*O meu marido que sempre acreditou, apoiou e se orgulhou de mim e que esperou por mim algumas vezes até horas “impróprias” com o jantar pronto!;*

*Os meus pais que sempre se orgulharam de mim, principalmente a minha mãe que, se fosse viva, certamente ficaria muito orgulhosa deste meu feito;*

*O meu filho, a minha filha e a minha neta que espero, também, sintam orgulho em mim e que um dia, os três sigam o meu exemplo e lutem sempre por concretizar todos os sonhos.*

*Maria Alice Ferraz O. Pacheco*

*Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, em especial ao meu marido e aos meus filhos pela paciência, incentivo e apoio que sempre me deram para que, apesar das dificuldades da vida, nunca desistisse; à minha cunhada e às minhas duas sobrinhas pelo interesse e carinho que sempre me manifestaram; e aos meus primos Ana e Julian Brown pelo carinho e preciosa colaboração na tradução do resumo.*

*Quero agradecer a todos quantos foram meus professores na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em especial ao Professor Pedro Malta, pela ajuda e partilha de conhecimento.*

*Quero também, agradecer ao Dr. Carlos Cunha, Coordenador do Gabinete de Informática da Câmara Municipal de Odivelas e meu chefe, por me ter concedido ‘tempo’ para concretizar este projeto; à Dra. Susana Amador e ao Vereador Paulo César, respetivamente, Presidente e Vereador da Câmara Municipal de Odivelas, por me terem concedido a entrevista que faz parte deste trabalho e a todos quantos de alguma forma me ajudaram a concretizá-lo, respondendo ao questionário.*

*Quero ainda, agradecer à colega de mestrado, Dra. Luisa Magalhães pela amizade, pelo interesse que demonstrou neste projeto e pela forma como me incentivou a levá-lo a ‘bom porto’.*

*Obrigada a todos...*

*Maria Alice Ferraz O. Pacheco*

## Resumo

É do conhecimento geral a importância do envolvimento dos dirigentes de topo de qualquer organização na gestão dos seus STI – Sistemas e Tecnologias de Informação – internos.

Nas câmaras municipais os dirigentes de topo são o Executivo Municipal eleito pelos respetivos municípios e, portanto, com fortíssima influência política.

As câmaras municipais em si, são organizações estatais que não têm concorrentes diretos, mas a escolha, i.e. a eleição ou reeleição do seu executivo pode ser influenciada pela sua atuação e/ou do partido político a que pertencem.

Os STI Autárquicos tem pouca visibilidade exterior à organização e, portanto, pouco ou nada contribuem para o garante de votos necessários à eleição/reeleição do executivo municipal.

Por esta razão, embora a maior parte dos executivos municipais reconheça o quanto estes são importantes, nem sempre se envolvem na sua gestão nem lhes conferem o devido destaque ou importância.

Com este trabalho pretende-se perceber até que ponto o envolvimento do Executivo Municipal na gestão dos STI Autárquicos é importante e/ou determinante para o seu respetivo desenvolvimento i.e. se tem influência no seu aumento quantitativo e qualitativo.

## Palavras-chave

Câmara Municipal; Executivo Municipal; Sistemas e Tecnologias de Informação Autárquicos.

## **Abstract**

The importance of the commitment of the top executives of any organization in the management of their internal IT – Information Technologies – a systems is well known, and as far as the Municipal County Councils are concerned, the top executives are the Municipal Executive Committee of councillors, duly elected by their respective constituents who clearly have a very strong political influence on any decisions.

The County Councils themselves are state organizations without direct competitors, but the choice, i.e. the election or re-election of the members of the Executive Committee is influenced by its performance and/or the performance of the political party that they belong or are affiliated to.

The County Council IT Systems have little visibility from outside the organization and for that reason have little or no influence on the constituents votes necessary for the election/re-election of the Councils Executive Committee.

For this reason, even though the majority of the Municipal Executive Committees acknowledge the importance of the County Councils IT Systems, they very rarely get involved in its management or coordination or even understand its importance and give it the right emphasis!

The aim of this Paper is to understand to what degree the level of involvement of the Municipal Executives in the management of the Councils IT Systems is vital in determining the level of its development, or, in another words, if it can lead to its increased quantitatively and qualitatively!

## **Key Words**

Municipal County Council; Municipal Executive Committees; Local Information Systems.

## Abreviaturas / Siglas

#, Nº, nº	– Número.
AIRC	– Associação de Informática da Região Centro.
AL	– Administração Pública Local.
AM	– Assembleia Municipal.
AP	– Administração Pública.
APA	– <i>American Psychological Association.</i>
B2B	– <i>Business to Business.</i>
B2C	– <i>Business to Customer ou Business to Consumer.</i>
BD	– Base de Dados.
BI	– <i>Business Intelligence.</i>
BPM	– <i>Business Process Management.</i>
CISTI	– Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.
CM	– Câmara Municipal ou Câmaras Municipais.
COBOL	– <i>Common Business Oriented Language</i> – Linguagem de desenvolvimento de software.
CRM	– <i>Customer Relationship Management.</i>
CRP	– Constituição da República Portuguesa.
DGAI	– Direção-Geral da Administração Interna.
EM	– Executivo Municipal.
ERP	– <i>Enterprise Resource Planning.</i>
EU	– União Europeia.
HW	– <i>Hardware.</i>
i.e.	– Isto é.
IBM	– <i>International Business Machines</i> – Empresa norte americana da área de TIC.
INESC	– Instituto de Engenharia de Sistemas e de Computadores, do Porto.
INFORMIX	– Sistema de gestão de Bases de Dados Relacionais – RDBMS, da IBM.
MSDOS	– Sistema operativo; acrônimo de <i>Microsoft Disk Operating System.</i>
NIF	– Número de Identificação Fiscal, vulgo Número de Contribuinte.
NS/NR	– Não sabe/Não responde.
NUTS	– Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos.
OCR	– Reconhecimento ótico de caracteres do inglês <i>Optical Character Recognition.</i>
OE	– Orçamento de Estado.

PC	– <i>Personal Computer.</i>
PDA	– <i>Personal Digital Assistant.</i>
PIM	– Projeto de Informatização Municipal.
POC	– Plano Oficial de Contas.
POCAL	– Plano Oficial de Contas da Administração Local.
RDBMS	– <i>Relational Database Management System.</i>
RH	– Recursos Humanos.
SGBD	– Sistema de Gestão de Bases de Dados.
SGD	– Sistema de Gestão Documental.
SI	– Sistemas de Informação.
SIADAP	– Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.
SIGMA	– Sistema Integrado de Gestão Municipal.
SIMPLEX	– Programa do Governo português que visa a simplificação administrativa e legislativa.
SO	– Sistema Operativo.
STI	– Sistemas e Tecnologias de Informação.
subUO	– Subunidade Orgânica.
SW	– <i>Software.</i>
TIC	– Tecnologias de Informação e Comunicação.
ULHT	– Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
UO	– Unidade Orgânica.

## Índice Geral

Índice de Tabelas .....	11
Índice de Gráficos.....	13
Introdução .....	14
1. Motivação e Enquadramento.....	20
1.1 Motivação .....	21
1.2 Enquadramento.....	24
2. Revisão de Literatura .....	27
2.1 Autarquias Locais – competências e atribuições.....	27
2.2 História contemporânea da evolução da gestão e organização dos STI.....	31
2.3 A importância dos SI na gestão das organizações .....	32
2.4 Outros Estudos Efetuados.....	33
2.4.1 Questionários Nacionais da UMIC .....	33
2.4.1.1 Relatório publicado pela UMIC em 2012 .....	34
2.4.2 Analisando os <i>Site Internet</i> de 20 Autarquias.....	36
2.4.3 Outras referências aos SI Autárquicos .....	41
3. Processo de Investigação.....	44
3.1 Fundamentação.....	44
3.2 Caraterização da metodologia e das técnicas de investigação.....	45
3.3 Instrumentos de investigação.....	46
3.3.1 Pesquisa Documental .....	46
3.3.2 Questionário .....	48
4. Recolha e Análise dos Dados .....	51
4.1 Recolha e Análise de Dados da Pesquisa Documental.....	51
4.1.1 Organigramas e Pelouros .....	52
4.1.2 RH – Recursos Humanos de TIC.....	54
4.1.3 Informação Financeira .....	57
4.1.4 Concluindo a pesquisa documental.....	61
4.2 Recolha de Dados através de Questionário .....	63
4.3 Análise dos Dados .....	65
4.3.1 Universo Considerado: .....	65
4.3.2 Existência na CM de um serviço municipal afeto à gestão dos STI:.....	67

4.3.3	Caracterização dos STI da Autarquia – Dimensão: .....	69
4.3.3.1	Caracterização dos Utilizadores: .....	69
4.3.3.2	Utilizadores e Equipamentos:.....	70
4.3.4	Informatização da organização – Dimensão: .....	72
4.3.4.1	Informatização das UO de gestão da atividade municipal: .....	72
4.3.4.2	Existência de software específico: .....	73
4.3.5	Disponibilização <i>online</i> de serviços e/ ou funcionalidades suportadas em STI: .....	75
4.3.6	Informatização dos Serviços e/ou Áreas de atuação municipal:.....	77
4.3.7	Pontuação atribuída pelas CM aos próprios STI Autárquicos:.....	79
5.	Discussão dos Dados Obtidos .....	81
5.1	Confrontação de resultados .....	81
5.2	Classificar os STI Autárquicos .....	82
5.2.1	Proposta de escala classificativa .....	85
5.2.2	Caraterização dos grupos de questões .....	86
5.2.3	Fórmulas de Cálculo e Escala de Valores.....	87
5.3	Aplicação da escala classificativa.....	89
	Conclusões.....	95
	Referências .....	97
	ANEXOS .....	i
	ANEXO I.....	iii
	ANEXO II .....	v
	ANEXO III .....	xi
	ANEXO IV .....	xiv
	ANEXO V .....	xxii
	ANEXO VI .....	xxvi
	ANEXO VII.....	xlix

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Câmaras Municipais com presença na Internet, por regiões (NUTS II) .....	34
Tabela 2 – Câmaras Municipais, por serviços ou funcionalidades disponibilizadas no sítio da internet.....	35
Tabela 3 – Câmaras Municipais, por dificuldades sentidas na implementação de TIC .....	36
Tabela 4 – CM cujos <i>site internet</i> foram analisados (Pacheco, 2011). ....	37
Tabela 5 – Análise dos Serviços e/ou Funcionalidades nos <i>Sites Internet</i> das CM estudadas (Pacheco, 2011) .....	39
Tabela 6 – Análise de funcionalidades e/ou serviços por CM (Pacheco, 2011) .....	40
Tabela 7 – Distribuição por anos dos Mapas de Pessoal consultados.....	55
Tabela 8 – Autarquias com 0% de RH específicos de TIC. ....	56
Tabela 9 – CM consultadas de maiores dimensões e que apresentavam mapas de pessoal, do ano de 2012.....	56
Tabela 10 – Investimento em TIC, efetivamente realizado.....	59
Tabela 11 – Análise do planeamento do investimento em TIC relativamente ao orçamento de despesa global das autarquias.....	60
Tabela 12 – Análise efetuada, do planeamento do investimento em TIC relativamente ao orçamento das despesas de capital.....	60
Tabela 13 – Distribuição dos documentos contabilísticos por anos.....	61
Tabela 14 – Número de Autarquias que possuem uma UO para gestão dos seus respetivos STI. ....	67
Tabela 15 – Número de Autarquias que possuem uma subunidade orgânica para gestão dos seus respetivos STI .....	67
Tabela 16 – Autarquias que não possuem serviço municipal para gestão dos STI .....	67
Tabela 17 – Gestor e/ou pelouro do serviço municipal para gestão dos STI independentemente da tipologia do serviço municipal.....	68
Tabela 18 – Caraterização dos utilizadores informáticos das autarquias (média) quanto à faixa etária em que se inserem.....	69
Tabela 19 – N.º de Autarquias por Habilidades Literárias (média aproximada) dos utilizadores. ....	69
Tabela 20 – N.º de autarquias que informaram possuir <i>software</i> específico.....	73

Tabela 21 – N.º de Autarquias que disponibilizam online cada uma das funcionalidades e/ou serviços indicados na primeira coluna.....	75
Tabela 22 – Análise das respostas das Autarquias relativamente à existência e informatização de serviços municipais de gestão das áreas de atuação consignadas pela Lei.....	77
Tabela 23 – Classificação final das autarquias por aplicação dos critérios e fórmulas propostas.....	90
Tabela 24 – Classificação final e % de informatização das CM que declararam não ter UO de STI .....	91
Tabela 25 – Classificação final e % de informatização das CM com UO ou SubUO de STI.	92
Tabela 26 – N.º de autarquias por classificação final obtida.....	93

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – N.º de Utilizadores e Equipamentos por Autarquia. ....	70
Gráfico 2 – N.º Autarquias/Informatização das UO afetas à gestão (interna) da atividade municipal. ....	72
Gráfico 3 – Representação gráfica da Tabela 7.....	74
Gráfico 4 – Distribuição por marca e/ou fornecedor de cada um dos softwares de SI. ....	74
Gráfico 5 – Representação gráfica dos dados da Tabela 21.....	76
Gráfico 6 – Análise gráfica dos dados da Tabela 22 por tipo de área de atuação municipal..	78
Gráfico 7 – Pontuação atribuídas pelas Autarquias aos seus próprios STI Autárquicos.....	79

## Introdução

As Câmaras Municipais – CM, também conhecidas por Autarquias ou Municípios<sup>1</sup>, fazem parte do grupo de organizações<sup>2</sup> que constituem a Administração Pública Local – AL – e são a forma de governação mais próxima das populações. Enquanto organizações, as Câmaras Municipais são os órgãos autárquicos que, nos seus respetivos concelhos, tem por missão definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local.

Nesse sentido, cabe às Câmaras Municipais promover o desenvolvimento dos seus respetivos municípios em todas as áreas da vida dos seus respetivos cidadãos, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil (Agência para a Modernização Administrativa [AMA], 2012)<sup>3</sup>.

Com áreas de atuação tão dispersas, os STI poderão ser, sem dúvida, um valioso contributo na agregação e gestão da informação interna dessas instituições, bem como na disponibilização da informação aos municípios, constituindo assim, um fator de aproximação às populações.

No entanto, pela nossa experiência pessoal<sup>4</sup> diríamos que nem sempre o Executivo Municipal<sup>5</sup> reconhece a importância que as novas tecnologias, cada vez mais, tem vindo a ocupar nas vidas dos cidadãos em geral e dos seus respetivos municípios em particular, nem de, como essas tecnologias, nomeadamente a *internet*, podem aproximar os autarcas e as suas respetivas autarquias dos cidadãos que governam, seja pela divulgação de informação seja pela disponibilização de novos serviços, dando resposta qualificada com mais eficácia e eficiência às numerosas solicitações que recebem.

---

<sup>1</sup> Município tanto pode designar a câmara municipal como a área geográfica respetiva.

<sup>2</sup> As Juntas de Freguesia, embora menos importantes e dependendo hierarquicamente das CM respetivas, constituem o outro tipo de organizações que integram a AL.

<sup>3</sup> Esta informação deixou de fazer parte do Portal gerido pela AMA, uma vez que a Direção-Geral das Autarquias Locais criou o seu próprio Portal, o Portal Autárquico, passando toda a informação referente às CM a constar deste (Direção-Geral das Autarquias Locais [DGAL], 2013).

<sup>4</sup> Ver Capítulo 1.

<sup>5</sup> Nas CM os dirigentes de topo são o Executivo Municipal eleito pelos respetivos municípios e, portanto, com fortíssima ligação e influência política.

Embora o governo central promova a disseminação e uso das STI através dos mais variados programas, como é o caso do programa SIMPLEX<sup>6</sup>, nem sempre os governos locais estão atentos ou seguem essas diretivas. Podem existir muitas razões para a inaplicabilidade desses programas e/ou diretivas: dificuldade de interpretação, falta de recursos para a sua aplicação ou, falta de empenhamento dos principais responsáveis talvez por pensarem, a nosso ver, que não será essa a forma de angariar mais votos, e com eles manter o lugar, na próxima eleição.

Porque, reconhecemos, os STI Autárquicos terão pouca visibilidade exterior à organização o que conduzirá, em nossa opinião, a que nem sempre a sua implementação e desenvolvimento sejam encarados como prioritários pelos autarcas.

Este trabalho investigativo desenvolvido para obtenção do Grau de Mestre, no âmbito do curso de Mestrado em Engenharia Informática e Sistemas de Informação, promovido pelo Departamento de Engenharia Informática e Sistemas de Informação, da Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, tem como objetivo geral perceber qual o papel do Executivo Municipal no sucesso – sucesso no sentido do seu crescimento/desenvolvimento dentro da organização – dos STI Autárquicos e das próprias Autarquias.

É do conhecimento geral que, nas organizações, a eficiência e/ou sucesso dos seus STI está diretamente ligada ao modo como a estratégia de implementação destes se encontra alinhada com a estratégia definida para a própria organização e que, por essa razão, atualmente, a gestão bem sucedida dos STI é vista como devendo estar muito próxima do topo da cadeia hierárquica das organizações.

Transpondo estes princípios para as câmaras municipais enquanto organizações, seria expectável, e essa é a nossa tese, que os STI Autárquicos estariam mais desenvolvidos naquelas em que a sua gestão tivesse uma maior proximidade do Executivo Municipal.

Mas, as câmaras municipais são um tipo particular de organização, que não possui algumas das especificidades próprias das organizações empresariais e não existem, ou são muito raros, os estudos sobre elas.

Por exemplo, também, as câmaras municipais, tal como as empresas, disponibilizam ‘produtos’ – bens e, maioritariamente, serviços – aos municíipes – os seus ‘clientes’ e necessitam manter intensa ‘relação/comunicação’ com estes. No entanto, os custos desses

---

<sup>6</sup> O SIMPLEX é um programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração Pública – AP – e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos (GSEMA, 2009).

produtos são grandemente suportados pela própria instituição e, quando não o são, o ‘preço’ é tabelado por lei, logo o objetivo destas não é, nem pode ser, o ‘lucro’ e, não só por isso, mas porque são instituições territoriais<sup>7</sup>, não existe ‘concorrência’. Mesmo a relação com os ‘fornecedores’ enfrenta, nestas instituições, grandes constrangimentos por terem de obedecer a apertadas e restritivas leis de contratação pública.

Assim, parece-nos constituir uma lacuna, a falta de estudos específicos sobre este tipo de organizações tendo em conta estas, e eventualmente outras, particularidades. E, do mesmo modo, somos de opinião que os STI Autárquicos deverão ser analisados como um caso particular dos STI, até para se poder concluir se, apesar de as autarquias constituírem um tipo particular de organização, ainda assim, poderão ser aplicadas as mesmas regras e conhecimentos já apreendidos pelas comunidades académicas e científicas e habitualmente utilizados pela, e na, comunidade empresarial.

Então, resumindo, o objetivo específico deste trabalho investigativo titulado ‘STI Autárquicos: o impacto da gestão no seu respetivo desenvolvimento’ é, em primeiro lugar, dar resposta, no âmbito deste tipo de organizações, às questões, interligadas entre si, relativas aos STI:

- À semelhança da generalidade das organizações, será que os STI Autárquicos cuja gestão depende diretamente ou está mais próxima do Executivo Municipal, se encontram mais desenvolvidos?
- E o impacto, ou influência, no desenvolvimento dos STI Autárquicos é igual qualquer que seja o membro do Executivo Municipal a geri-los ou é maior no caso de o seu gestor ser o Presidente da CM? Ou, por outras palavras,
- Será possível comprovar a existência duma relação entre a gestão dos STI Autárquicos por parte do Executivo Municipal e o desenvolvimento daqueles?
- E, será possível diferenciar essa relação em função do cargo – Presidente, Vereador/Vice-Presidente e só Vereador – do membro do Executivo Municipal?

Porque é que é importante diferenciar o cargo ocupado pelos membros do Executivo Municipal? Basicamente por duas razões:

- a) A primeira, efetuando o paralelismo com a generalidade de organizações, é que ao Presidente da CM corresponderá o cargo de administrador i.e., o topo da cadeia hierárquica de poder, dentro da organização;

---

<sup>7</sup> Possuem um território de ação perfeitamente delimitado e os municípios só são, e podem ser, clientes de uma e uma só Câmara Municipal, aquele em cujo território habitam.

- b) A segunda, porque o Presidente da CM é o único que possui competências<sup>8</sup> próprias e é nele que são delegadas as competências inerentes, por lei, à organização – e, por sua vez o Presidente delega-as, ou não, nos restantes membros<sup>9</sup> do Executivo Municipal.

Porque fazemos a distinção entre o Vice-Presidente e os restantes Vereadores?

Porque o Vice-Presidente é um Vereador, geralmente o número dois na ordem em que foi eleito para o Executivo Municipal<sup>10</sup>, que é nomeado pelo Presidente para ‘o substituir em todas as suas faltas e impedimentos’ (Lei 5-A/2002, Artigo 57.º) e que, portanto, assumirá todas as competências do Presidente, cumulativamente com as que, eventualmente, já possua por subdelegação daquele, durante o período de substituição, situação que ocorre várias vezes ao longo de todos os anos de duração do mandato.

Para podermos dar resposta às questões atrás enunciadas, que constituem os objetivos específicos da investigação, a ausência ou insuficiência de estudos sobre este tipo de organizações obriga-nos a outras investigações paralelas, ou complementares, que permitam dar resposta, também, às questões seguintes:

- Quais são as necessidades das autarquias em termos de STI? I.e., serão os STI Autárquicos semelhantes aos STI de outra qualquer organização?
- Como poderemos aferir o seu desenvolvimento caso haja diferenças?

Chegados a este ponto, perguntamo-nos: Além de possibilitar um aumento do conhecimento numa área em que existe uma clara insuficiência de estudos específicos, em que medida, esta investigação sobre os STI Autárquicos, poderá, também, ser um contributo positivo?

Qualquer que seja o resultado obtido, repetimos, teremos sempre, contribuído com a obtenção de um maior conhecimento sobre este tipo de organizações e aberto o caminho a outras investigações que permitam aferir da semelhança, ou não, de outras características dos STI Autárquicos com os STI das restantes organizações.

Caso consigamos atingir satisfatoriamente os objetivos específicos a que nos propusemos com este trabalho investigativo, será possível, a partir daqui verificar se existem outras especificidades deste tipo de organizações que, ainda assim, não determinem diferenças significativas dos seus STI e que possibilitem, então, que estes sejam tratados de igual forma.

---

<sup>8</sup> De gestão.

<sup>9</sup> Vereadores.

<sup>10</sup> A ordem porque são eleitos para o Executivo Municipal também, corresponde uma cadeia hierárquica de poder.

Mas, por outro lado, se não conseguirmos comprovar a nossa tese, então teremos contribuído para atestar que as especificidades destas organizações se repercutem, também, nos STI e que, portanto, estes não poderão ser tratados do mesmo modo dos restantes e que urge encontrar soluções satisfatórias relativamente a estes. Por exemplo, os fornecedores de STI terão de oferecer uma maior diversidade de soluções credíveis, adaptadas a este tipo de organizações e repensar o seu *marketing* quando as contatam – pois, como já referimos, ainda que superficialmente, o objetivo destas instituições, ou de quem as dirige, não é a satisfação dos clientes para aumentar o lucro, mas para aumentar, ou manter, o poder.

A estrutura deste relatório de dissertação pode considerar-se como estando subdividida em três partes, ainda que não claramente identificadas desta forma.

Na primeira parte, a mais pequena, faremos uma pequena nota biográfica introdutória que, a nosso ver, pode justificar a existência deste estudo científico e a necessidade de outros, sobre este tipo de organizações; Nela se inclui, também, uma entrevista ou conversa direcionada para os objetivos da investigação a ser feita, com dois membros do Executivo Municipal de uma jovem autarquia da região de Lisboa e Vale do Tejo, a sua Presidente e o Vereador responsável pela gestão dos STI Autárquicos. Com esta ‘entrevista’, pretendíamos acima de tudo, conhecer a sua visão dos STI de uma forma geral e dos STI Autárquicos em particular e saber de que forma encaram o contributo destes para o funcionamento da autarquia, bem como conhecer a sua opinião relativamente aos objetivos desta investigação.

Na segunda parte inclui-se a revisão bibliográfica. Aqui trataremos da apresentação deste tipo de organizações – as câmaras municipais – e das suas respetivas atribuições enquanto organizações e falaremos, também, de STI e da sua gestão de um modo geral. Incluiremos, também, nesta parte da dissertação quaisquer outros estudos relativos a este tipo de organizações. Por exemplo, temos conhecimento de estudos que são efetuados anualmente pela própria Administração Pública – AP – Central, baseados em questionários, que a partir de 2011 começaram já, a ser de resposta obrigatória e cujos resultados são de consulta pública.

A terceira, e maior parte, é constituída pela metodologia de investigação propriamente dita. A metodologia científica a utilizar será a Investigação-ação – *Action Research*. O nosso instrumento principal de pesquisa será um questionário, mas usaremos, também, a pesquisa documental em *sites*, nomeadamente nos *sites internet* das próprias autarquias, e em documentos de consulta pública.

A informação relativa à organização e gestão das autarquias é pública sendo na esmagadora maioria disponibilizada pelas próprias câmaras municipais nos seus respetivos *sites internet* pelo que nos propomos a analisar os *sites* das 308 CM atualmente existentes em busca de informação que de alguma forma possamos considerar relevante para este nosso estudo. Quando estas pesquisas se revelem infrutíferas, podemos tentar obter resposta em outros documentos oficiais de consulta pública como sejam os Diários da República, Portais oficiais da AP, etc.

Mas, como já referimos, o nosso principal instrumento de pesquisa será o questionário de auscultação à situação dos respetivos STI Autárquicos enviado a todas as câmaras municipais, questionário este, direcionado para os resultados que pretendemos obter e focado nas atribuições deste tipo de organização.

Embora ao longo da metodologia incluamos algumas conclusões pontuais sobre cada uma das questões analisadas, no final do trabalho faremos o resumo das principais conclusões a que houvermos chegado, seguindo-se a descrição de toda a bibliografia consultada e os anexos com o detalhe de perguntas e respostas do questionário, bem como todo os documentos utilizados e que tenhamos considerado importante para a compreensão do relatório escrito da dissertação.

Na elaboração da presente dissertação vai adotar-se a norma APA – *American Psychological Association* – versão de 2001, conforme definidas no Despacho Reitoral nº101/2009, de 26 de Maio, Versão 4 de 2008.

## 1. Motivação e Enquadramento

Não era nossa intenção, nem é usual incluírem-se em trabalhos de investigação científica, quaisquer notas biográficas relativas aos autores/investigadores. No entanto, pareceu-nos um contributo útil na necessidade de justificar o estudo centralizado nos STI deste tipo de organizações, as câmaras municipais.

Inicialmente planeáramos, como forma de melhor fundamentarmos as nossas conclusões, realizar algumas entrevistas com membros de Executivos Municipais, preferencialmente o Presidente da CM, dado o nosso objetivo de tentarmos comprovar que o facto de este se encontrar envolvido na gestão dos STI Autárquicos poderia contribuir diretamente para o desenvolvimento daqueles.

Acontece que as agendas dos Executivos Municipais, principalmente a dos Presidentes, são muito preenchidas, além de que, sendo um trabalho de investigação particular para obtenção do grau de Mestre, teríamos de contar com a sua boa vontade na concessão de entrevistas. Ainda assim, esperávamos poder realizar algumas.

No entanto, apesar de várias tentativas e de termos estabelecido contato com algumas autarquias com esse objetivo, só conseguimos realizar uma entrevista conjunta, no Município de Odivelas, com a sua Presidente, Dra. Susana Amador e o Vereador responsável pelo pelouro dos STI Autárquicos, Sr. Paulo César Teixeira.

Por esta razão, não podemos considerar a nossa conversa com estes dois autarcas como uma entrevista, na verdadeira aceção da palavra e incluída na metodologia, mas sim, como uma simples troca de ideias sobre os objetivos da investigação, como forma de fundamentar e enquadrar, também por esta via, a necessidade deste, e de mais, trabalhos nesta área, os STI Autárquicos e a sua ligação aos Executivos Municipais. A totalidade das questões abordadas pode ser vista no Anexo I.

## 1.1 Motivação

A autora da dissertação, vinda de uma organização privada, uma empresa fornecedora de *software*, ingressou no serviço dedicados aos STI de uma Câmara Municipal, em Outubro de 1988; na altura, este órgão autárquico pertencia ao terceiro maior município do país<sup>11</sup>.

Nesse tempo, apesar da dimensão da autarquia e de nesta já existirem alguns computadores pessoais, os abreviadamente designados PC, maioritariamente com sistema operativo – SO – MSDOS, embora alguns já possuíssem uma das primeiras versões do Windows, o único serviço verdadeiramente informatizado, era o serviço financeiro.

O que já então se designava por ‘sistema central’ constava de um servidor com SO *Unix* no qual se encontrava instalada uma aplicação contabilística desenvolvida, externamente, em COBOL. A este servidor acediam cerca de uma dúzia de terminais alfanuméricos, monocromáticos que estavam instalados na área financeira.

Ao longo dos anos a autora da dissertação foi assistindo à expansão da informatização e, consequente evolução dos STI, na organização. Muitos PC vieram substituir as máquinas de escrever elétricas no processamento de texto e mais alguns serviços municipais, poucos, passaram a ter aplicações próprias, mas o grande salto só se deu em meados de 1996 com a implementação de um sistema informático de digitalização, registo e movimentação de correspondência recebida e expedida, o *Elenix*, um dos primeiros Sistemas de Gestão Documental – SGD. Tratava-se já de uma aplicação informática cliente-servidor, de servidor com o SO Unix e sistema de gestão de base de dados – SGBD – Oracle.

Em 1999 dá-se a cisão do município em dois e a autora da dissertação transfere-se para a Comissão Instaladora do novo município, o de Odivelas, onde assiste, desde o início, à informatização do órgão autárquico, aquele que viria a chamar-se, após as eleições autárquicas de 2001, Câmara Municipal de Odivelas.

Na nova organização, a autora da dissertação participou em implementações de aplicações informáticas, por exemplo, nas áreas financeira, de recursos humanos, de armazéns e aprovisionamento, de património e imobilizado, desenvolveu algumas bases de dados específicas para tratamento de processos de vários tipos e serviços e foi a principal responsável, dentro da organização, pela implementação dos dois SGD, o primeiro em 2000 e o segundo, que o veio substituir, em 2007.

---

<sup>11</sup> Município de Loures.

Em 2010 participa, também, na implementação do projeto ‘Reuniões de Câmara Digitais’ ou ‘Portal do Executivo’ que possibilita ao Executivo Municipal receber em formato digital toda a documentação admitida às reuniões, bem como votar *online*, enviar e receber documentos em formato digital, trocar mensagens com os respetivos *staff*, etc.. Um projeto desta natureza permite a este tipo de organizações consideráveis poupanças em gastos com papel, impressão e recursos humanos, ao mesmo tempo que consegue agilizar todo o processo burocrático inerente à preparação e realização das reuniões de câmara que se realizam, quinzenalmente – embora se possam realizar, ainda, outras reuniões intercalares, as designadas extraordinárias.

Para se ter uma ideia da utilidade deste tipo de projeto de STI Autárquico, o ‘Portal do Executivo’, podemos dizer que, geralmente nas reuniões da CM de Odivelas são tratados, em média, cerca de trinta ‘pontos’ por reunião, sendo cada ‘ponto’, também em média, constituído por duas a três páginas – embora possam existir ‘pontos’ com quase ou até mais de, cem páginas, processos urbanísticos, por exemplo. De todas as páginas que constituíam os ‘pontos’ admitidos às reuniões eram feitas, e distribuídas ‘em mão’, photocópias para os onze membros do Executivo Municipal, para o Notário Municipal, para o Arquivo, para a oposição, para incluir, mais tarde, na ata, etc., num total de dezassete cópias por cada reunião ordinária ou extraordinária!

Este ‘Portal do Executivo’ permite ainda, aos membros do Executivo Municipal consultar *online* todos os documentos admitidos à reunião, antes e durante a execução da mesma, submeter novos documentos à aprovação, escrever ou trocar notas e/ou documentos com os membros do *staff* dos respetivos gabinetes, votar online cada um dos pontos e no final, permite emitir uma ata resumida da reunião, para assinatura, em suma, é um portal *intranet* que permite desburocratizar todo o processo administrativo de preparação e acompanhamento das reuniões de câmara com substancial poupança de meios e recursos.

No entanto, apesar da sua dimensão e utilidade, não existem no mercado muitas soluções deste tipo e as que existem são demasiado dispendiosas tornando-se pouco apelativas para que as câmaras municipais as adquiram e adotem.

Também para outras áreas de gestão interna deste tipo de organizações, existe no mercado pouca diversidade e disponibilidade de soluções informáticas integradas, e adaptadas às necessidades e realidade autárquica<sup>12</sup>. Basicamente existem, no mercado, dois

---

<sup>12</sup> Por exemplo, até as aplicações contabilísticas são específicas deste tipo de organizações uma vez que não utilizam o POC – Plano Oficial de Contas – normal, mas o POCAL – Plano Oficial de Contas das Autarquias Locais!

fornecedores de soluções informáticas integradas para câmaras municipais, que cobrem todas as áreas de gestão internas municipais, com especial destaque para os ERP – *Enterprise Resource Planning* – embora, qualquer dos fornecedores já possua, também, soluções de SGD, BI – *Business Intelligence*, CRM – *Customer Relationship Management* – e BPM – *Business Process Management*, ainda que sejam soluções proprietárias e desenvolvidas pelas próprias empresas.

A, quase, totalidade das autarquias utiliza soluções informáticas destes dois fornecedores que são a AIRC – Associação de Informática da Região Centro – e a Medidata.Net – Sistemas de Informação para Autarquias, numa proporção de, aproximadamente, 60% e 40%<sup>13</sup> (AIRC, 2011), respetivamente.

A AIRC insere-se no Setor das Sociedades não Financeiras Públicas e foi fundada em 1982 por trinta municípios da região centro e tem a sua sede em Coimbra (AIRC, 2011). A Medidata.Net “nasceu” em Outubro de 1989 no meio universitário do Porto, onde tem a sua sede até hoje e, em 2000, com a crescente necessidade de modernização por parte das autarquias e o ‘boom’ da internet fundou a Medidata.Net, uma sua participada (Medidata.Net, 2011).

Embora qualquer destes fornecedores comercialize soluções informáticas ‘prontas’, do tipo ‘chave na mão’, fáceis de implementar em qualquer autarquia, que cobrem todas as áreas de atuação autárquica, bem como de gestão interna da organização, desde o ERP ao BI – passando pela gestão dos processos e pelo atendimento dos ‘clientes’ – municíipes – as soluções da AIRC são menos dispendiosas para as autarquias dada a génese da empresa, fator este que facilitará, talvez também, o seu conhecimento do negócio!

No entanto, a Medidata.Net possui já, também, bom nível de conhecimento do negócio autárquico, o que aliado há falta de estudos sobre os STI Autárquicos propiciou ao quase monopólio deste mercado por estas duas empresas, sujeitando as autarquias ao uso das tecnologias proprietárias de cada uma delas<sup>14</sup>, tecnologias estas, que ao mesmo tempo que tornam as respetivas soluções informáticas difíceis de integrar com outras criam mais um obstáculo a outras empresas de penetrar este tipo de mercado!

Por já ter desenvolvido soluções informáticas – aplicações informáticas específicas e/ou bases de dados – e participado em implementação de projetos de organização e

---

<sup>13</sup> Estas percentagens, também, são verificadas pela nossa pesquisa.

<sup>14</sup> As soluções informáticas da Medidata.Net tanto funcionam com SGBD em SQL Server ou Oracle, como com File Systems em UNIX. Algumas soluções informáticas do fornecedor AIRC já utilizam SGBD SQL Server, mas a maioria ainda utiliza o INFORMIX, da IBM.

informatização de quase todos os serviços e áreas de uma câmara municipal, a autora da dissertação conhece bem os STI Autárquicos, bem como, os processos de negócio e suas especificidades, deste tipo de instituições.

Assim, todas as informações contidas nesta dissertação, relativas à organização e gestão das câmaras municipais, desde que a sua origem não seja expressamente indicada, baseiam-se nos conhecimentos pessoais da mestrandona, adquiridos no decorrer da sua atividade profissional ao longo dos últimos vinte e cinco anos.

## **1.2 Enquadramento**

A Dra. Susana Amador é Presidente da CM desde 2005, licenciada em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa, possui um curso de Especialização em Direito de Asilo pela Universidade de Oxford e uma Pós-graduação em Estudos Europeus pela Universidade Católica. Na altura em que ocorreu esta conversa, era mestrandona na Universidade Nova de Lisboa no Mestrado em Comunicação, Media e Justiça; tendo concluído o Mestrado no final de 2012, iniciou, na mesma universidade, o Doutoramento em Ciências da Comunicação (Câmara Municipal de Odivelas [CMO], 2013).

Da sua atividade destacamos as palestras que é convidada a realizar na área dos Direitos Humanos, Direitos Fundamentais, da Igualdade de Oportunidades e das Autarquias Locais e a sua colaboração em diversos jornais regionais e locais e, ainda, a autoria de artigos especializados publicados pelo Alto Comissariado da ONU para os refugiados, pelo Conselho Português para os Refugiados, entre outros (CMO, 2012).

O Vereador Paulo César Teixeira pertence ao Mapa de Pessoal desde 1999 na carreira de Técnico de Informática<sup>15</sup> e é/foi aluno do curso de Ciência Política da ULHT.

Em Fevereiro de 2012 falámos com ambos em simultâneo sobre a situação dos STI Autárquicos em Odivelas, em particular e nas autarquias em geral, e sobre o tema da tese. Não se tratou de uma entrevista formal, do tipo pergunta-resposta, mas as questões que serviram de guião à ‘conversa’ podem ser consultadas em detalhe no Anexo I!

Em virtude do historial académico e profissional de cada um deles, é natural que em Odivelas o serviço que cuida da gestão dos STI Autárquicos dependa diretamente do Vereador Paulo César Teixeira e não da Sra. Presidente.

---

<sup>15</sup> Em virtude das suas atuais funções de Vereador não foi contabilizado como Técnico de TIC na Tabela 9.

Demos início à ‘conversa’, começando por fazer uma introdução sobre a pouca visibilidade externa que os STI Autárquicos têm e se essa poderia ser a causa, ou não, para os Executivos Municipais não apostarem no seu desenvolvimento. Em nossa opinião e essa constitui a nossa tese i.e. a questão que pretendemos esclarecer com a nossa investigação, os STI Autárquicos estariam mais desenvolvidos nas autarquias em que a gestão destes dependesse diretamente do Presidente da Câmara.

Ambos reconheceram a importância e pertinência do tema da investigação e concordaram plenamente com os pressupostos na origem da dissertação e o Sr. Vereador, inclusive, foi mais longe ao afirmar-se convicto na fácil comprovação da nossa hipótese de que o envolvimento do Presidente da CM – dirigente de topo da autarquia – pode conduzir à superioridade qualitativa e quantitativa dos respetivos STI Autárquicos.

Igualmente, ambos concordaram que os STI Autárquicos tem pouca visibilidade externa e não garantem quaisquer votos e que por essas razões não são, muitas vezes, encarados como prioritários pelos autarcas.

No entanto, a Sra. Presidente assegura que existe já uma ‘comunidade’ de autarcas mais jovens, onde ela própria se inclui, que não pensa única e exclusivamente nos votos que pode vir a conseguir e que, por isso, apostam em projetos inovadores, mas de pouca ou nenhuma visibilidade externa, não só na área dos STI. Na área dos STI Autárquicos deu dois exemplos de projetos que ela própria fomentou: a desmaterialização da gestão e realização das reuniões de câmara – projeto Executivo Digital de que já falámos – e o projeto que, ainda, se encontra a decorrer na CM de Odivelas, de implementação de um *workflow*<sup>16</sup> para gestão dos processos de licenciamento urbanístico, ambos com pouca visibilidade externa.

Como projetos de STI Autárquicos bem sucedidos, uma vez mais, a Sra. Presidente destacou o projeto Executivo Digital que permitiu à autarquia uma significativa economia nos gastos com o consumo de papel.

Apesar da gestão dos STI Autárquicos dependerem do Vereador, quando inquiridos sobre este assunto, ambos assumiram que todas as decisões, incluindo as relativas à gestão e implementação de STI, são tomadas em conjunto e a Sra. Presidente declarou-se como plenamente consciente da importância desta área como suporte a todas as áreas da gestão dos processos de negócio da autarquia. Quando questionados sobre que importância atribuíam aos STI Autárquicos numa escala de 1 a 10, em que 1 é o menos importante e 10 o mais

---

<sup>16</sup> Projeto de BPM.

importante, também aqui, pesou os seus respetivos *backgrounds*: o Sr. Vereador atribuiu 10 e a Sra. Presidente 8.

Quando questionados sobre a nota que atribuíam aos STI da CM de Odivelas, numa escala de 1 a 10, em que 1 é o muito fraco, 5 o razoável e 10 o excelente, ambos, Sr. Vereador e Sra. Presidente, concordaram e atribuíram 6 valores.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Autarquias Locais – competências e atribuições

Em Sociologia e de acordo com este autor, (*Sociology Central*, 2008) o Estado é, resumidamente, um conjunto de relacionamentos institucionais interligados e não somente ‘o Governo’ ou o ‘serviço civil’, mas algo que foi criado a partir dos relacionamentos entre as instituições, em sociedade. Mais detalhadamente, ainda no mesmo artigo de caráter sociológico, é referido que o Estado é visto como um mediador entre os vários interesses e grupos concorrentes existentes na sociedade.

Ora, as Autarquias Locais são instituições do estado democrático consignadas pela CRP<sup>17</sup> cujas atribuições foram, inicialmente, regulamentadas pela Lei 79/77 de 25 de Outubro, revisto posteriormente, pela Lei 100/84 de 29 de Março.

Tal como já havíamos referido anteriormente, as autarquias locais são as organizações estatais governativas mais próximas das populações pois que, da sua definição resulta que estas são “pessoas coletivas territoriais ... que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” (Lei 79/77 e Lei 100/84, Artigo 1º) ou “da população na respetiva circunscrição” (Lei 79/77, Artigo 38º).

As autarquias locais são integradas pelas freguesias e pelos municípios que, por sua vez, são agregações de freguesias. As câmaras municipais são um dos órgãos representativos dos municípios<sup>18</sup> (Lei 79/77, Artigo 39º e Lei 100/84, Artigo 30º).

No entanto, ao logo desta dissertação sempre que utilizarmos a designação de ‘autarquia local’ estaremos, sempre e somente, a referir-nos à câmara municipal, bem como por STI Autárquicos quereremos referir-nos única e exclusivamente aos STI daquele tipo de órgão municipal autárquico. A razão de ser deste modo de atuação prende-se com a dimensão, a importância e as atribuições de cada um dos órgãos.

Cada um dos órgãos representativos que constituem os dois tipos de autarquia local mencionados – as freguesias e os municípios – são eleitos na mesma data pelos cidadãos residentes na área territorial respetiva (Lei 100/84, Artigo 43º). Ora, territorialmente os municípios integram sempre várias freguesias e por conseguinte o número de cidadãos residentes, potenciais ‘clientes’ do órgão autárquico será maior numa câmara municipal do

---

<sup>17</sup> Constituição da República Portuguesa.

<sup>18</sup> O outro órgão representativo do município, que, também, integra a categoria das autarquias locais, é a assembleia municipal.

que numa junta<sup>19</sup> de freguesia<sup>20</sup> e, também, será maior ou em maior número, as respetivas áreas de atuação. Assim sendo, é de esperar que as necessidades em termos de STI, o nosso principal objeto de estudo, quer sejam utilizados para organização e gestão interna dos serviços quer para a comunicação com os seus ‘clientes’ e/ou disponibilização, a estes, de quaisquer bens e/ou serviços, também, seja maior nas câmaras municipais do que nas juntas de freguesia.

A assembleia municipal que é, essencialmente, um órgão fiscalizador da atividade da câmara municipal (Lei 100/84, Artigo 39º e Lei 169/99, Artigo 41.º), não se relaciona diretamente com os cidadãos<sup>21</sup>, reúne-se poucas vezes por ano – por lei, cinco vezes por ano, mais ou menos de dois em dois meses, podendo, eventualmente se tal se verificar necessário, realizarem-se sessões extraordinárias (Lei 100/84, Artigo 36º e Lei 169/99, Artigo 49.º) – não costuma ter funcionários próprios utilizando, regra geral, os da câmara municipal e os seus elementos recebem uma participação financeira somente pelas sessões em que participem. Daí que, contrariamente ao que se poderia pensar, as necessidades de quaisquer STI são praticamente nulas nas assembleias municipais e, à semelhança de quaisquer outras necessidades logísticas, quando existem são supridas pela câmara municipal respetiva.

Por definição, a câmara municipal “é o órgão executivo ... eleito pelos cidadãos eletores residentes na sua área”, é constituída por um presidente e por vereadores, (Lei 79/77, Artigo 53º e Lei 100/84, Artigo 43º) sendo o presidente o cabeça de lista, da lista mais votada em cada eleição (Lei 79/77, Artigo 54º e Lei 100/84, Artigo 44º).

As Leis 91/77 de 31 de Dezembro e 24/78 de 5 de Junho alteraram o texto de artigos da Lei 79/77, um artigo cada, mas só com a Lei 100/84 a primeira Lei relativa às autarquias locais foi integralmente revista.

Na revisão o legislador manteve a definição das autarquias locais, dada anteriormente, ainda que diminuindo-as em número quanto à tipologia do órgão<sup>22</sup> e foi mais específico relativamente às respetivas atribuições, nomeadamente, o artigo 2.º da Lei 100/84 indica genericamente quais as atribuições das autarquias locais e o seu artigo 51.º detalha as competências acometidas às câmaras municipais enquanto órgão executivo autárquico. No entanto, não vamos falar nas competências expressas nestes dois artigos, uma vez que, sem

---

<sup>19</sup> Embora se eleja a assembleia de freguesia, a Junta é o órgão executivo da freguesia e portanto, o que se relaciona com os cidadãos (Lei 100/84, Artigos 3º, 4º e 21º).

<sup>20</sup> Ainda que possam existir no país freguesias de área superior e/ou com maior número de cidadãos residentes que alguns municípios.

<sup>21</sup> Embora, estes possam assistir às suas sessões à semelhança das sessões da Assembleia da República.

<sup>22</sup> Na Lei 77/79 havia sido definido mais um tipo de autarquia local, representativo do município e que era o conselho municipal.

alterar em substância o legislado anteriormente em matéria de autarquias locais – e já aqui referido – mas, sobretudo para lhe dar uma redação mais atual, foi promulgada a 18 de Setembro, a Lei 169/99 que “Estabelece o quadro das competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias”, mais tarde revista pela Lei 5-A/2002 de 11 de Janeiro que se mantém em vigor.

Sobre tudo o que escrevemos relativo à assembleia municipal já em devido tempo citámos a origem das fontes em todas as leis até aqui referidas. Não o fizemos relativamente às câmaras municipais porque, tal como já atrás dissemos, as novas Leis vieram, essencialmente, dar uma redação mais atual às anteriores e, de acordo com o Artigo 56.º, da Lei 169/99, não há alterações a registar relativamente à natureza, constituição e eleição da câmara municipal.

A Lei 79/77, no seu artigo 2.º dizia, sumariando, ser “atribuição das autarquias locais tudo o que diz respeito aos respetivos interesses e, designadamente: a) de administração de bens próprios e sob sua jurisdição; b) de fomento; c) de abastecimento público; d) de cultura e assistência; e) de salubridade pública.”, especificando nos artigos seguintes as atribuições de cada uma das autarquias locais. Também, a Lei 100/84 sumariava no artigo 2.º as atribuições de todas as autarquias locais, mas com um texto mais específico e aumentando o número de alíneas. Como a atual legislação só indica detalhadamente as atribuições e competências de cada um dos tipos de autarquia local que, quando analisada em pormenor, não difere em substância do sumariado na legislação anterior, utilizaremos a anterior Lei para resumir generalizadamente as atribuições das autarquias locais, que são, passamos a citar:

“... o que diz respeito aos interesses próprios, comuns e específicos das populações respetivas e, designadamente:

- a) À administração de bens próprios e sob a sua jurisdição;
- b) Ao desenvolvimento;
- c) Ao abastecimento público;
- d) À salubridade pública e ao saneamento básico;
- e) À saúde;
- f) À educação e ensino;
- g) À cultura, tempos livres e desporto;
- h) À defesa e proteção do meio ambiente e da qualidade de vida do respetivo agregado populacional;
- i) À proteção civil.” (Lei 100/84, Artigo 2.º)

O artigo 64.º das Leis 169/99 e 5-A/2002<sup>23</sup> detalha as atribuições resumidas nas alíneas da citação anterior, no que às câmaras municipais diz respeito e é constituído por nove números, cada um dos quais com diversas alíneas com exceção dos números 8 e 9 que não as

---

<sup>23</sup> O artigo 64.º da Lei 5-A/2002 altera e/ou introduz novas alíneas em alguns dos números que compõem o artigo 64.º da Lei 169/99, mas não lhe acrescenta ou diminui competências.

possuem por serem disposições finais gerais. Então, os números de 1 a 7, deste artigo discriminam o seguinte:

- a) No número 1 definem-se as competências "no âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços e no da gestão corrente" em vinte e cinco alíneas que vão de a) a bb);
- b) No número 2, em doze alíneas que vão de a) a m) definem-se as competências "no âmbito do planeamento e do desenvolvimento";
- c) O número 3 possui duas alíneas que estipulam que "no âmbito consultivo" compete à CM "emitir parecer... sobre projetos de obras não sujeitas a licenciamento municipal" e "participar em órgãos consultivos da administração central";
- d) O número 4 possui seis alíneas que vão de a) a f) para definir as competências "no âmbito do apoio a atividades de interesse municipal";
- e) As competências "em matéria de licenciamento e fiscalização" são descritas em três alíneas relativas a licenciamentos e fiscalização urbanística e uma relativa a veículos, do número 5;
- f) O número 6 legisla sobre as competências no âmbito do relacionamento com os outros órgãos autárquicos, nomeadamente a assembleia municipal;
- g) E o número 7 legisla sobre outras competências, tais como, "elaborar... posturas e regulamentos", "administrar o domínio público municipal", "propor... a declaração de utilidade pública para efeitos de expropriação" e "exercer as demais competências legalmente conferidas".

Algumas destas competências podem ser delegadas no Presidente e nas Juntas de Freguesia conforme legislado, respetivamente, nos artigos 65.<sup>º</sup> e 66.<sup>º</sup>, mas, além das competências eventualmente subdelegadas, o Presidente possui competências próprias que lhe são acometidas pelo artigo 68.<sup>º</sup>. No entanto, estas competências ‘pessoais’ dos presidentes são essencialmente de cariz executivo e/ou representativo, relativamente às competências da própria câmara e de gestão interna.

## **2.2 História contemporânea da evolução da gestão e organização dos STI**

De acordo com Bach (Bach, 2001), a evolução da organização dos departamentos de SI que se tem verificado desde o início dos anos oitenta do século passado e, a simultânea evolução da tecnologia, permitiu que o acesso à informação fosse alargando, sendo, cada vez mais, reconhecida a importância dos SI na tomada de decisão.

De igual forma, os Técnicos de Informática viram o seu estatuto e importância nas organizações sofrerem diversas alterações. Durante muito tempo, estes foram considerados como uma classe à parte dentro das organizações, com estrutura hierárquica e elevado grau de conhecimentos específicos e linguagem muito própria, para muitos, até, indecifrável.

As consideráveis dimensões dos equipamentos de armazenamento de dados obrigavam à existência de instalações adequadas o que a par da necessidade de manterem um elevado número de recursos humanos especializados para os operar, acarretava para as organizações custos, muitas vezes, incomportáveis o que levou ao aparecimento de organizações de fornecimento de serviços de STI, tais como, processamento e armazenamento de dados.

No final dos anos oitenta e princípio dos noventa, do século passado, a evolução da tecnologia, principalmente na área do armazenamento de dados, nas telecomunicações e na portabilidade dos equipamentos, a chamada microinformática, veio tornar a informática acessível a todos e, hoje em dia, o lugar de Técnico Informático pode ser ocupado por pessoas com vários tipos de formação académica e/ou perfil de desempenho.

Se para a maioria esta evolução poderia ser considerada como um avanço significativo, para este autor (Bach, 2001) conduziu à desagregação e à redundância da informação, bem como, ao aparecimento de “ilhas de informação” dentro das organizações, aumentando desta forma os problemas da gestão.

Uma vez mais, a evolução da tecnologia, desta feita na área das redes e comunicações possibilitou a mudança do paradigma da gestão, principalmente depois do aparecimento de novos sistemas de SI, como sejam os sistemas de ERP e o e-commerce que conduziram ao aparecimento de novos mercados, obrigando os profissionais e os próprios departamentos de STI a evoluir rápida e eficazmente.

Os SI deixaram, então, de ser encarados como uma coletânea de dados e soluções aplicacionais de suporte ao normal funcionamento dos processos de negócio e passaram a ser reconhecidos como fundamentais para a estratégia da empresa. Porque, como diz Bach (Bach, 2001) “nos dias de hoje as empresas e ... os ... departamentos de SI, não podem pretender caminhar separadamente”, reforçando em seguida que “Da mesma forma que a estratégia dos

Sistemas de Informação tem de estar alinhada com a estratégia da própria empresa, também a organização do departamento de SI tem de ser consequente com os objetivos propostos no plano de informatização”.

### **2.3 A importância dos SI na gestão das organizações**

Num artigo sobre a importância dos SI na gestão das empresas Sperb e Neto (Sperb & Neto, s/d) fazem a descrição e falam da importância que representam para as empresas, os sistemas de ERP, BI e CRM concluindo que, embora o uso dos sistemas de informação seja “essencial para a sobrevivência das organizações, o seu uso correto deve trazer benefícios a curto, médio e longo prazo” pelo que “a aplicação da Tecnologia de Informação precisa ser moldada de acordo com as necessidades de cada organização”.

Também, Bazzotti e Garcia (Bazzotti & Garcia, s/d) centram a importância dos SI na gestão da organização, no caso deste artigo e uma vez mais, organizações do tipo empresarial, quando dizem que estes “têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões”.

No entanto, sobretudo a última conclusão de Sperb e Neto, atrás citada, remete-nos para a necessidade de analisarmos cada organização *per si* e não a generalidade, ou, no limite, analisarmos as organizações por tipos e/ou ‘grupos de características semelhantes’. Isto mesmo fizeram Souza e Melhado (Souza & Melhado, s/d) ao debruçarem-se exclusivamente sobre a análise da importância dos SI para a gestão das empresas de projeto, um caso particular das organizações empresariais.

Já Orlandini (Orlandini, 2005) generaliza a importância dos SI para todas as organizações ao começar perentoriamente o seu artigo com a frase “A informação é tudo na administração!”. Concordamos com este autor quando diz que “mais do que um modismo, a tecnologia deve ser compreendida como uma ferramenta”, mas, ao concluir que esta é “um dos diversos métodos para assegurar qualidade, competitividade, redução de custos e principalmente, satisfazer os desejos e anseios dos clientes” torna-se, de novo, óbvio que não se deve generalizar, no que às autarquias diz respeito, dado que, para este tipo de organizações, eventualmente, só a redução de custos poderá ser um objetivo a atingir.

## 2.4 Outros Estudos Efetuados

### 2.4.1 Questionários Nacionais da UMIC

A UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP, é tutelada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e é o organismo público português com a missão de coordenar as políticas para a sociedade da informação (Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP [UMIC], 2010).

Desde 2003, que a UMIC tem vindo a elaborar relatórios anuais sobre a utilização das STI em diversos organismos governamentais<sup>24</sup>, entre os quais, as CM. Para a elaboração destes relatórios, a UMIC recorre-se do preenchimento de inquéritos. Em 2011 o preenchimento revestiu-se de carácter obrigatório e decorreu entre Julho e Dezembro, tendo sido publicado, o resultado final, em Janeiro de 2012 (UMIC, 2012).

Os relatórios da UMIC só possuem dados estatísticos e nada relativamente à gestão dos STI, sendo por isso pouco relevante para o tema em análise. Por outro lado, os dados estatísticos que poderiam ajudar na avaliação qualitativa dos STI Autárquicos não se encontram separados por municípios, mas, quanto muito, por regiões – NUTS<sup>25</sup>. Ainda assim, poderão contribuir para uma visão global dos STI Autárquicos em termos qualitativos e poderão dar algum contributo na área das dificuldades de implementação, embora que o façam, somente, por regiões.

Os inquéritos da UMIC não são disponibilizados, para preenchimento, aos diferentes tipos de organismos públicos em simultâneo.

Até 2010, o envio de comunicação às CM para preenchimento dos questionários fez-se entre Julho e Novembro, de cada ano e consoante os anos. A mesma comunicação notificava as CM da publicação do relatório relativo ao estudo efetuado no ano anterior.

Atendendo a que alguns dos dados inquiridos são retroativos a Dezembro do ano anterior ao da recolha, aquando da publicação do relatório a informação encontra-se com, pelo menos, um ano de atraso. Por isso, já em 2011 nos propusemos fazer uma ‘aproximação’ ao tema da dissertação utilizando como ponto de partida o relatório da UMIC publicado em 2010

---

<sup>24</sup> São disponibilizados inquéritos, separadamente, no ano, aos três tipos de organismos públicos: Administração Pública Central – Ministérios, Governo, etc. –, Administração Pública Regional – Governo Regional dos Açores e Governo Regional da Madeira – e Administração Pública Local – Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia.

<sup>25</sup> NUTS – Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins estatísticos, é um código geográfico padrão para referenciar as divisões administrativas dos países, para fins estatísticos, desenvolvido pela União Europeia – EU – e só aplicável aos estados membros (Wikipédia, 2011).

(UMIC, 2010), através da análise dos *site Internet* de 20 CM para, por um lado, validar os resultados do relatório e por outro, verificar a existência de um serviço/unidade orgânica exclusivo dedicado às STI, qual a sua importância em função do tipo de unidade orgânica e qual a sua proximidade hierárquica relativamente ao Executivo Municipal (Pacheco, 2011).

#### **2.4.1.1 Relatório publicado pela UMIC em 2012**

O relatório da UMIC anteriormente referido foi publicado e/ou atualizado pela última vez, antes da nossa consulta, em 12/01/2012. De acordo com a própria UMIC, a informação estatística do relatório tem por base um “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Câmaras Municipais” (UMIC, 2012).

Tal como já referimos, os resultados apresentados neste relatório não se encontram individualizados por CM, mas, quanto muito e em alguns casos, encontram-se agrupados por NUTS.

Ainda assim, extraímos do último relatório alguma da informação que pensamos nos poderá auxiliar a caracterizar e a qualificar a utilização das STI nas autarquias, bem como a sua evolução ao longo dos 3 últimos anos.

(%). Câmaras Municipais, na região correspondente		2009	2010	2011
Norte		97	100	100
Centro		100	100	100
Lisboa		100	100	100
Alentejo		100	100	100
Algarve		93	100	100
R. A. Açores		100	100	100
R. A. Madeira		89	100	100

Fonte(s): UMIC, Inquérito à Utilização das TIC nas Câmaras Municipais (UMIC, 2012)

**Tabela 1 – Câmaras Municipais com presença na Internet, por regiões (NUTS II)**

Os dados dizem respeito ao universo das 308 CM existentes e, sendo a resposta aos inquéritos de carácter obrigatório em 2011, nesse ano a taxa de resposta foi de 100%; as taxas de resposta em 2009 e 2010 foram, respetivamente, de 88% e 91%. Com exceção dos dados relativos aos recursos financeiros, recursos humanos e ao comércio eletrónico que se reportam

a Dezembro do ano anterior ao de referência, os resultados são referentes ao momento da inquirição – a recolha dos dados efetuou-se em 2009 entre Julho e Outubro, em 2010 entre Setembro a Dezembro e em 2011 entre Julho a Novembro.

(%) Câmaras Municipais	2009	2010	2011
<i>Download</i> de formulários	89	91	94
Processos de consulta pública (ex. PDM)	65	71	82
Correio eletrónico para emissão de sugestões e reclamações	81	78	80
Subscrição de <i>newsletters</i>	60	66	70
Sistemas de Informação geográfica / mapas interativos	-	-	62
Pedido de recolha de lixo, limpeza de ruas	26	27	44
Serviços de biblioteca <i>online</i> (ex. consulta de títulos / disponibilidades, etc.)	-	-	43
Bolsa de estágios e de emprego	-	-	39
Preenchimento e submissão <i>online</i> de formulários	36	37	39
Apoio ao utilizador (ex. Lista de <i>FAQs</i> , <i>helpdesk</i> , etc.)	32	36	38
Inquéritos aos cidadãos	39	35	35
Acompanhamento de processos de obras particulares	29	27	29
Aferição do grau de satisfação dos utilizadores	23	23	26
Encomenda de material referente ao Município (ex. brochuras, planos locais, mapas, etc.)	22	24	22
Plataformas de votação <i>online</i>	21	20	21
Atendimento online (ex. Balcão de atendimento virtual)	-	-	18
Capacidade para garantir transações seguras	11	10	16
Fóruns de discussão entre o executivo camarário e os cidadãos	14	11	11
Pagamentos <i>online</i> através do sítio na Internet	6	5	7
Bilheteira eletrónica (ex. venda de bilhetes para espetáculos)	-	-	7
Transmissão, através de videoconferência, das reuniões e sessões camarárias	1	2	6

Fonte(s): UMIC, Inquérito à Utilização das TIC nas Câmaras Municipais (UMIC, 2012).

**Tabela 2** – Câmaras Municipais, por serviços ou funcionalidades disponibilizadas no sítio da *internet*.

(%) Câmaras Municipais com dificuldades / problemas na implementação das TIC	2009	2010	2011
Escassez de recursos financeiros	69	76	89
Resistência à mudança	70	58	58
Falta de técnicos de informática	52	48	58
Falta de formação	55	58	56
Problemas de gestão	30	24	27
Outra	3	4	3

Fonte(s): UMIC, Inquérito à Utilização das TIC nas Câmaras Municipais (UMIC, 2012).

**Tabela 3 – Câmaras Municipais, por dificuldades sentidas na implementação de TIC**

#### 2.4.2 Analisando os *Site Internet* de 20 Autarquias

Em 2010, a partir de Setembro e até ao final desse ano, as CM foram sendo notificadas pela UMIC, para o preenchimento do inquérito relativo à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC – e, pela mesma notificação tiveram conhecimento da publicação do relatório relativo ao estudo efetuado no ano anterior. Em 2009 o envio das comunicações para preenchimento havia sido feito entre Julho e Outubro. Ou seja, os dados do relatório da UMIC publicado em 2010 teriam, pelo menos, um ano de atraso ou as CM tomaram conhecimento dos dados, até, mais de um ano depois de estes terem sido recolhidos.

Acreditando que os dados do relatório poderiam estar desatualizados o autor propôs-se<sup>26</sup> em finais de 2010 princípio de 2011 (Pacheco, 2011) confrontar os dados desse relatório com os dados recolhidos na análise dos *sites internet* dos 20 maiores municípios do continente, em termos populacionais, tentando perceber, ao mesmo tempo, a quantidade e qualidade da informação disponibilizada *online*, se estaria de acordo com os dados do relatório e qual a importância que os principais responsáveis dessas Autarquias Locais atribuíam aos Sistemas de Informação – SI – internos, quer em termos de organização quer em termos do seu próprio envolvimento pessoal e político.

O objetivo dessa análise não foi o de auditar os *sites Internet* das CM ou atestar a veracidade das respostas aos inquéritos da UMIC e, consequentemente, dos dados do respetivo relatório, mas, sim, analisar até que ponto poderia haver relação entre o sucesso dos

<sup>26</sup> Embora não tenha sido apresentado nem publicado, por opção do autor, o estudo deu origem a um *paper* aceite para a Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (CISTI) de 2011.

SI dessas CM – tomando em consideração, para o efeito, a qualidade e quantidade da informação disponibilizada *online* – e o envolvimento dos autarcas desses municípios.

A decisão do autor de analisar somente os *sites internet* de 20 CM teve haver com o propósito da análise: escrita de um artigo a submeter a conferência, cujo limite máximo de páginas permitido era muito reduzido – 6 páginas.

O critério da escolha das CM analisadas esteve relacionado com o facto de, em 2009, não havendo ainda obrigatoriedade de resposta aos inquéritos da UMIC, só 88% das CM o houvessem feito e dessas, só 99% possuíam presença na *Internet* – sendo a maior concentração de CM com presença na *Internet* no Norte e Centro de Portugal Continental, 97% e 100% respetivamente –, das quais, só 84% haviam afirmado utilizar a *Internet* para fins de divulgação dos seus bens e serviços e 72% haviam respondido que possuíam interface de comunicação com o cidadão.

Câmara Municipal	N.º Eleitores	Freguesias	Mandatos
Lisboa	524.642	53	17
Sintra	287.344	20	11
Vila Nova de Gaia	249.920	24	11
Porto	231.978	15	13
Loures	165.964	18	11
Cascais	160.323	6	11
Braga	150.102	62	11
Almada	147.308	11	11
Amadora	146.971	11	11
Oeiras	144.521	10	11
Matosinhos	143.919	10	11
Guimarães	141.646	69	11
Gondomar	140.599	12	11
Coimbra	127.656	31	11
Seixal	126.616	6	11
Santa Maria da Feira	121.624	31	11
Odivelas	117.068	7	11
Vila Nova de Famalicão	114.008	49	11
Leiria	110.438	29	11
Barcelos	105.829	89	11
Fonte: DGAI (DGAI, 2009)			

**Tabela 4** – CM cujos *site internet* foram analisados (Pacheco, 2011).

Na ausência da identificação das CM incluídas nas referidas percentagens, do relatório da UMIC, com presença na *Internet* e que a utilizavam para divulgação dos seus bens e serviços e como interface dos cidadãos<sup>27</sup>, o autor apurou quais as maiores CM, em termos de quantidade de eleitores<sup>28</sup>, localizadas na parte continental do país, tendo para o efeito utilizado os resultados eleitorais das últimas eleições autárquicas – realizadas em 2009 (Direção Geral da Administração Interna [DGAI], 2009).

O número de eleitores inscritos, em 2009, nas 20 CM que foram escolhidas – 3.458.476 – representam uma média de, aproximadamente, 51% dos eleitores inscritos nas CM que, hipoteticamente, teriam respondido aos inquéritos da UMIC que tinham presença na Internet – 42% –, que a utilizavam para divulgação dos seus bens e serviços – 50% – e como interface com os municípios – 59%. A lista das CM analisadas nesse estudo encontra-se na Tabela 4.

Para a análise qualitativa dos *sites internet* das 20 CM o autor escolheu do relatório da UMIC somente as questões passíveis de ser observadas e não tomou em consideração outras, tais como “Acompanhamento de processos de obras particulares”, pois que, “embora intimamente relacionadas com os SI, são destinadas única e exclusivamente aos cidadãos inscritos nesses *sites*”.

Nessa análise, o autor (Pacheco, 2011) incluiu, também, outras questões observáveis que, no seu entender, estariam relacionadas com a qualidade dos SI internos, e constituiriam, no caso da “Informação Financeira”, informação crítica que, ao ser disponibilizada na *Internet*, poderia servir para avaliar a transparência da gestão no respetivo município e a disponibilidade dos autarcas em partilhar informação, e, com exceção do “Atendimento Online” que nem sequer consta dessa pesquisa, no questionário da UMIC estão incluídas na disponibilização de informação na *intranet* e que, portanto, constituem informação só acessível aos utilizadores internos dos municípios.

A Tabela 5 e a Tabela 6 apresentam, respetivamente, os resultados desse estudo relativamente à comparação entre a análise efetuada aos *site internet* das 20 CM com os dados do relatório da UMIC e o detalhe, por CM, da análise efetuada aos respetivos *site internet*.

---

<sup>27</sup>Principalmente este último facto foi considerado muito importante face ao critério que se pretendia utilizar: o potencial número de municípios ‘servidos’ pelos *site internet* da CM.

<sup>28</sup>Atendendo ao crescimento da população portuguesa segundo os resultados dos Censos de 2011 (Garcia, 2011), em 2009 Portugal teria aproximadamente, segundo os nossos cálculos, 10.516.488 habitantes. O número de eleitores – habitantes maiores de 18 anos – inscrito a nível nacional, em 2009, era de 9.377.343, o que corresponderá a cerca de 90% da população nacional.

Na altura, o autor (Pacheco, 2011) concluiu que alguns tipos de serviços, como por exemplo os “Inquéritos ao Cidadão” ou os “Fóruns de discussão entre o executivo e os cidadãos” ainda eram pouco disponibilizados – só havia observado cada um deles em 3 das 20 CM –, mas que, em média, dos 14 serviços e/ou funcionalidades pesquisados – Tabela 5 –, as 20 CM estudadas, disponibilizavam aproximadamente 10. Então, com base nessa informação, o autor concluiu que a avaliação dos *sites internet* havia atingido uma média de satisfação de 71%, o que, numa escala de 0 a 20, daria uma pontuação média, de 14 valores, equivalente a uma pontuação qualitativa de ‘Bom’ e que, portanto, os *sites internet* das CM estudadas teria boa qualidade.

<b>Câmaras Municipais por serviços ou funcionalidades disponibilizadas no sítio da internet (%) Câmaras Municipais com presença na Internet</b>	<b>UMIC 2009</b>	<b>Observado</b>
1. Download de formulários	90	75
2. Correio eletrónico para emissão de sugestões e reclamações	82	95
3. Processos de consulta pública (ex. PDM)	65	90
4. Subscrição de newsletters	60	85
5. Inquéritos aos cidadãos	39	15
6. Preenchimento e submissão online de formulários	37	75
7. Apoio ao utilizador (ex. Lista de <i>FAQs</i> , <i>helpdesk</i> , etc.)	33	75
8. Pedido de recolha de lixo, limpeza de ruas	26	25
9. Fóruns de discussão entre o executivo camarário e os cidadãos	14	15
10. Atendimento Online	Sem Dados(*)	70
11. Contactos (ex. telefone, fax, correio eletrónico, etc.)		95
12. Organogramas		95
13. Calendário de Reuniões e Eventos		95
14. Informação Financeira		90

**Fonte:** UMIC, Inquérito à Utilização das TIC nas Câmaras Municipais.  
 (\*) Estas funcionalidades não fazem parte do questionário da UMIC, relativamente à Internet

**Tabela 5** – Análise dos Serviços e/ou Funcionalidades nos *Sites Internet* das CM estudadas (Pacheco, 2011)

O mesmo estudo pesquisou também, a existência de unidades orgânicas – serviços municipais – especificamente afetos à gestão de STI e qual a sua dependência hierárquica relativamente ao Executivo Municipal tendo concluído que em 60% das 20 CM observadas essas unidades orgânicas dependiam do presidente da CM e das restantes 40% das CM, uma, a de Matosinhos, dependia do Vice-Presidente, enquanto nas outras dependiam de um Vereador. E, todas as 20 CM objeto do estudo analítico possuíam uma unidade orgânica específica dedicada, única e exclusivamente, aos STI internos, embora de graus de importância diferentes.

O artigo foi submetido e aceite para a 6ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação – CISTI 2011 – que se realizou em Chaves, tendo o revisor afirmado que “a relação entre o envolvimento das chefias e o desenvolvimento do governo eletrónico local é um assunto importante, para o estudo do qual existem poucos contributos e que, portanto, merece ser estudado.”. No entanto, considerou insuficiente para a retirada de conclusões, o número de CM observadas.

Câmara Municipais	Serviços e/ou Funcionalidades													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Lisboa	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sintra	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓
Vila Nova de Gaia	✓						✓	✓			✓	✓	✓	✓
Porto		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Loures		✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Cascais	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓
Braga	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	
Almada	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Amadora	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓
Oeiras	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Matosinhos		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Guimarães	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	
Gondomar	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓
Coimbra	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Seixal		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Santa Maria da Feira	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Odivelas	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓
Vila Nova de Famalicão	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓
Leiria	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓
Barcelos		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓

**Tabela 6** – Análise de funcionalidades e/ou serviços por CM (Pacheco, 2011)

Por opção pessoal do autor, o artigo não chegou a ser apresentado na CISTI 2011 e, consequentemente, não foi publicado. No entanto, o mesmo artigo, com as alterações sugeridas pelo revisor e que aqui já estavam contempladas, foi apresentado no dia 26 de Fevereiro de 2011, em Lisboa, no âmbito da cadeira de Metodologias de Investigação Científica, do curso de Mestrado em Engenharia Informática e Sistemas de Informação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

#### **2.4.3 Outras referências aos SI Autárquicos**

A frase “Os sistemas de informação municipais constituem casos de extremo interesse...” com que o autor (Pinto, 2004) inicia o resumo do seu artigo titulado “Gestão Integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais: uma abordagem sistémica” poderia levar-nos a deduzir que o tema central seriam os SI Autárquicos. Mas, este artigo não é senão um resumo de um outro trabalho mais extenso deste mesmo autor (Pinto, s/d a) com o mesmo título, cujo tema central é a Arquivística, enquanto disciplina das Ciências da Informação, e que é abordado em ambos os artigos através de um estudo de caso na Câmara Municipal de Vila do Conde. O mesmo estudo de caso e o mesmo tema, a Arquivística, é utilizado por este autor para falar sobre “O novo paradigma da arquivística” (Pinto, s/d b).

No entanto, embora o tema central de Pinto nos três trabalhos seja a Arquivística, no estudo de caso apresentado, os SI e as TIC do Município de Vila do Conde acabam por ser abordados de uma forma transversal a toda a organização enquanto peça fundamental na modernização administrativa, uma vez que o estudo de caso apresentado descreve todo o processo de informatização da autarquia, na componente de *hardware* e *software*, com especial destaque para a implementação de projetos de SGD e de BPM.

Um estudo de caso, desta feita na Câmara Municipal de Belmonte, foi, também, o método utilizado por Gaiola (Gaiola, 1997) para, na sua dissertação de mestrado, propor um Sistema de Informação Municipal para aquela autarquia.

O GÁVEA – Observatório do Mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação e o DSU – Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho (GÁVEA & DSU, s/d) utilizaram uma metodologia de pesquisa dividida em três etapas que consistiram na “Identificação das Câmaras Municipais com presença na *internet*; inquérito por Questionário a todas as Câmaras Municipais;” e “Avaliação *on line* dos Web Sites existentes na *internet*” para um estudo que decorreu entre Maio de 1999 e Fevereiro de 2000 e que teve como

objetivos avaliar a “presença das Câmaras Municipais na *internet*, os seus resultados, motivações e expetativas, do ponto de vista quantitativo, qualitativo e tecnológico”. Das conclusões deste estudo destacamos que “a adesão do Poder Local por via das autarquias à Sociedade da Informação é um aspeto fundamental para a sua modernização e para o aprofundamento da sua relação com os municípios”, que “a falta de recursos é uma das razões apontadas para não se ter *Web Site*” e que esta última conclusão “cruza com o pequeno investimento que é feito pelas que têm na sua produção e manutenção”.

No relatório de estágio final do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sobre “O Sistema de Controlo Interno nos Municípios Portugueses: O caso da Câmara Municipal de Ansião”, a estagiária (Fernandes, 2010) também, acaba por falar da necessária mudança dos SI Autárquicos ainda que seja por via da adaptação às mudanças legislativas ocorridas na gestão financeira das autarquias decorrentes da obrigatoriedade de adotarem o POCAL. Mas, este relatório não pode ser considerado como sendo sobre SI Autárquicos uma vez que estes só são abordados no contexto de uma aplicação informática de gestão financeira, da AIRC.

Já em 1995 Moreira (Moreira, 1995), na sua dissertação de mestrado sobre “Os Sistemas de Informação nos Municípios da Região Norte: um Contributo para o seu Desenvolvimento”, apresentado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, propôs um plano integrado de informatização municipal a que deu o nome de “PIM – Projeto de Informatização Municipal” que abrangia desde os equipamentos informáticos, passando pelas redes e comunicações, até às aplicações informáticas de gestão autárquica, um conjunto inicial de seis aplicações informáticas<sup>29</sup> de gestão municipal desenvolvidas pelo INESC – Instituto de Engenharia de Sistemas e de Computadores, do Porto e a que deram o nome SIGMA – Sistema Integrado de Gestão Municipal. Este sistema aplicacional desenvolvido já de acordo com a tecnologia cliente-servidor, supria à data, de acordo com o autor, todas as necessidades de gestão da informação autárquica.

Efetivamente, o sistema aplicacional SIGMA, proposto por Moreira no seu PIM e que inicialmente foi instalado nos municípios da Região Norte, sobrevive até hoje. O SIGMA evoluiu ao longo do tempo, adotou novas e mais modernas tecnologias de desenvolvimento e de gestão de bases dados, cresceu em número de aplicações informáticas de gestão autárquica e o seu uso deixou de estar confinado à região Norte, disseminando-se por municípios de

---

<sup>29</sup> Contabilidade, Gestão de Pessoal, Gestão de Águas, Gestão de Obras Municipais, Gestão de Armazéns e Gestão de Obras Particulares.

outras regiões do país – este é o sistema aplicacional que desde 1989 e até aos dias de hoje, é desenvolvido e comercializado pela empresa MEDIDATA (MEDIDATA, 2011), é utilizado em cerca de 40% das CM de Norte a Sul do país (AIRC, 2011) e é constituído atualmente por trinta e nove aplicações, nas quais se incluem uma aplicação de SGD e CRM<sup>30</sup>, uma só de SGD<sup>31</sup> e outra de BPM<sup>32</sup> aplicações que cobrem todas as áreas de gestão interna municipal (MEDIDATA, 2013).

---

<sup>30</sup> Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal.

<sup>31</sup> Arquivo Municipal.

<sup>32</sup> Sigma-Flow.

### **3. Processo de Investigação**

#### **3.1 Fundamentação**

Como se viu no capítulo anterior, os SI Autárquicos constituem uma preocupação principalmente entre membros da comunidade académica e/ou de alguma forma ligados a estas instituições e, embora ainda em pouca quantidade, já se encontram alguns trabalhos sobre eles, pois que, os SI e as TIC são uma peça fundamental na modernização administrativa destas organizações municipais, tradicionalmente muito burocráticas.

Inclusive, pôde constatar-se que mesmo os métodos utilizados nesta dissertação de mestrado – a análise de *Sites Internet* e o questionário – não são uma inovação em estudos sobre esta matéria.

Embora os SI Autárquicos, também, já não sejam uma novidade como objeto de estudo em dissertações de mestrado, os trabalhos académicos que vimos utilizam, maioritariamente, casos de estudo sobre uma só instituição municipal o que limita o conhecimento generalizado sobre este tipo de organizações.

Parece-nos, pois, importante dar continuidade aos estudos académicos já realizados, agora de uma forma mais alargada, que possa, não só contribuir para um maior conhecimento sobre estas organizações, mas, de alguma forma, auxiliá-las, bem como aos gestores municipais, nos seus processos evolutivos de mudança e de modernização administrativa que inclusive podem ser – e já foram para a CM de Vila do Conde (Pinto, 2004) – motivo de obtenção de prémios.

### **3.2 Caracterização da metodologia e das técnicas de investigação**

Conforme refere Silveira (Silveira, sd), o método representa um procedimento racional e ordenado constituído por instrumentos básicos, implicando o uso da reflexão e experimentação, no percurso de um longo caminho até ao alcançar dos objetivos preestabelecidos durante o planeamento da pesquisa.

Ou, nas palavras de outros autores (Silva & Menezes, 2005) o método científico é o conjunto de processos ou operações mentais a empregar na investigação, a linha do raciocínio adotada no processo de pesquisa.

As CM são, como já dissemos, um caso particular de organização sobre as quais existem poucos ou raros estudos disponíveis pelo que, de acordo com a classificação de vários autores consultados entre eles Oliveira (Oliveira, 2010), optámos por realizar uma investigação qualitativa exploratória, segundo o método de Investigação-Ação – *Action Research* – utilizando basicamente duas técnicas de pesquisa: a pesquisa documental e o questionário, melhor descrito em capítulo próprio. Acessoriamente pretendíamos utilizar, também, a técnica da entrevista, mas como adiantámos no primeiro capítulo, abandonámos essa ideia uma vez que não conseguimos recolher uma amostra conveniente de entrevistados que permitissem suportar qualquer análise conclusiva.

A pesquisa documental explicitada no próximo subcapítulo incidirá essencialmente sobre os *site internet* de CM onde analisaremos, se existir, informação genérica que nos ajude a identificar e caracterizar o serviço municipal responsável pelos STI Autárquicos e a sua respetiva dependência hierárquica face ao Executivo Municipal, os documentos oficiais de consulta pública<sup>33</sup>, bem como outras publicações oficiais, como sejam, por exemplo, os Diários da República.

---

<sup>33</sup> Documentos financeiros e mapas de pessoal.

### 3.3 Instrumentos de investigação

#### 3.3.1 Pesquisa Documental

Como já havíamos dito muita da informação relativa ao funcionamento das CM é pública e pode ser consultada das mais variadas formas.

A mais fácil e óbvia, é a pesquisa de informação nos próprios *sites internet* das autarquias, mas quando se esgota essa via ou quando a informação obtida dessa forma se revela insuficiente, pode-se tentar outras vias, como sejam as pesquisas em Diários da República ou em publicações de qualquer espécie.

Tendo em consideração os objetivos específicos da tese/dissertação já enunciados<sup>34</sup>, os objetivos perseguidos com a pesquisa documental nos *site Internet* autárquicos foram resumindo e sistematizando, os seguintes:

- a) Identificar, através da consulta dos organogramas ou regulamentos municipais, a existência, ou não, em cada autarquia de um serviço municipal afeto aos STI; e, caso exista,
- b) Verificar se é uma unidade orgânica principal ou se uma subunidade orgânica na dependência de outra;
- c) Consultar a distribuição de pelouros dos Executivos Municipais a fim de identificar o pelouro relativo aos STI Autárquicos – nas autarquias em que foi identificado no organograma a existência desse serviço; e, ainda,
- d) Qual o membro do Executivo Municipal que o detém;
- e) Verificar a intenção de investir ou investimento efetivamente realizado em STI, através da consulta aos documentos contabilísticos de prestação de contas e/ou plano de atividades;
- f) Verificar a existência de pessoal afeto aos STI, através da consulta aos respetivos Mapas de Pessoal das autarquias.

As alíneas a) a d) constituem um bloco independente das restantes alíneas, porque o facto de não se identificar a existência de um serviço municipal afeto aos STI Autárquicos não significa que não tenham sido feitos investimentos nessa área ou que não possa existir pessoal técnico – Recursos Humanos, RH – afeto às carreiras/categorias informáticas, embora podendo estar a exercer funções outros serviços municipais que não sejam exclusivamente

---

<sup>34</sup> Ver introdução.

de STI. No entanto, não se verificando a alínea a) não faz sentido verificar a c) – a alínea b) depende diretamente da a) e a d) da c), pelo que não se verificando as primeiras, as segundas são descartáveis.

As alíneas a) e b) mostram qual a importância dos STI dentro da organização enquanto serviço municipal, i.e., se existe esse serviço, se é um serviço principal independente ou se, pelo contrário, está inserido noutro serviço municipal.

Com as verificações propostas pelas alíneas c) e d) ficamos a saber se os STI se encontram na dependência direta de um membro do Executivo Municipal e, se sim, qual o respetivo cargo – objetivos específicos da tese/dissertação.

A alínea e) dá-nos uma ideia aproximada do ‘possível crescimento’ dos STI Autárquicos, tendo em consideração que os investimentos em STI costumam ser dispendiosos, mais ainda, porque na área dos STI Autárquicos, principalmente na vertente *software* específico e adaptado a este tipo de organizações, existe pouca oferta e diversidade, no mercado. Também porque a oferta é escassa e, muitas vezes, bastante dispendiosa e de difícil adjudicação ou contratação para estas organizações, por via das restrições legais, a existência de RH especializados dentro da autarquia é uma forma de investimento, de desenvolvimento e manutenção dos STI Autárquicos, daí ser importante a verificação da alínea f).

Convém referir ainda, que para a pesquisa documental utilizamos como referência os inquéritos anuais da UMIC<sup>35</sup>. Os inquéritos anuais da UMIC relativos às CM dividem-se em diversas partes cada uma delas com questões relativas a diversas áreas; na pesquisa documental utilizamos como referência dois grupos de questões dos inquéritos da UMIC: o investimento em TIC e os RH de TIC.

Para podermos proceder à pesquisa documental, verificamos em primeiro lugar a existência ou não de um *Site Internet* tendo conseguido identificar e aceder ao endereço eletrónico dos *Site Internet* de todas as CM o que comprova o relatório da UMIC, segundo o qual, 100% das CM já possuíam presença na *Internet* em 2011. No entanto, alguns *Site Internet*, na data da ‘visita’, encontravam-se em construção e outros não foi possível encontrar e/ou identificar a informação que buscávamos – o que não quer dizer, de forma alguma, que não existia, mas tão somente, que não a encontrámos.

Os mapas de pessoal constituem informação do domínio público de acordo com o n.º 3 do artigo 5º da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro.

---

<sup>35</sup> Os inquéritos anuais da UMIC serviu também, de base à construção do nosso questionário.

Também, os documentos financeiros, nomeadamente os mapas resumo das despesas e das receitas das CM devem ser de domínio público e estar disponíveis no *Site Internet* municipal conforme disposto no artigo 49º da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro.

Os documentos financeiros tem rúbricas contabilísticas específicas para investimento em STI, *hardware* e *software*, definidas pelo/no POCAL.

### 3.3.2 Questionário

À semelhança da pesquisa documental, o questionário foi construído a partir de algumas das questões do inquérito da UMIC para as CM, adaptadas aos objetivos específicos da dissertação. Na construção do nosso questionário *online*, adaptamos aos objetivos da tese/dissertação os seguintes grupos e/ou tipos de questões dos inquéritos da UMIC:

- a) Dimensão – *hardware* e utilizadores: número de equipamentos informáticos<sup>36</sup>, número de utilizadores e respetiva distribuição por faixa etária e habilitações literárias;
- b) Dimensão – *software*: aplicações de gestão da organização<sup>37</sup>, aplicações específicas das áreas de atuação/competências dos municípios e grandes sistemas de informação – SGD, BPM, CRM e BI;
- c) Disponibilização de funcionalidades *online*.

Com as questões adaptadas dos inquéritos da UMIC, pretendemos, fazer a caracterização dos STI de cada autarquia.

As respostas às questões indicadas na alínea a) dão-nos informação estatística relativamente a cada uma das autarquias, mas não contribuem diretamente para os objetivos da dissertação.

Relativamente à informatização da organização – questões relativas ao grupo/alínea b) – efetuou-se a distinção entre três tipos de *software*:

1. *Software* geral i.e. de apoio à gestão interna de serviços comuns a todo tipo de organizações – gestão financeira, gestão de RH, etc.;
2. *Software* específico deste tipo de organizações e que está diretamente relacionado com a sua atividade/áreas de atuação;

---

<sup>36</sup> Computadores pessoais, computadores portáteis, PDA – *Personal Digital Assistant* – etc..

<sup>37</sup> Aplicações contabilísticas, de RH, gestão de stocks, etc..

3. E grandes sistemas de informação específicos e adaptados: SGD, CRM, BPM i.e. *software* de *Workflow*, para gestão, e melhoramento, interno dos fluxos processuais de trabalho e *software* de apoio à gestão executiva da organização – BI.

Relativamente às funcionalidades disponibilizadas *online* aos municípios – questões do grupo/alínea c) – adaptámos do questionário da UMIC essencialmente aquelas que se encontram diretamente relacionados com os STI Autárquicos, como, por exemplo, o preenchimento e submissão de formulários *online* ou o acompanhamento do estado dos processos dos municípios. No entanto, as autarquias poderiam indicar outras funcionalidades que seriam valorizadas desde que, quando justificadas, pudessem ser claramente relacionadas com os STI Autárquicos.

Além das questões adaptadas dos inquéritos da UMIC para as CM, e por forma a dar resposta aos objetivos específicos da tese/dissertação já enunciados<sup>38</sup>, incluíram-se novas questões que permitissem o seguinte:

- a) Identificar a existência, ou não, em cada autarquia de um serviço municipal afeto aos STI; e, no caso de existir,
- b) Saber se:
  - a. Se trata de uma unidade orgânica principal ou se uma subunidade orgânica na dependência de outra;
  - b. A gestão depende diretamente de um membro do Executivo Municipal e qual; ou se,
  - c. A gestão depende de outro tipo de dirigente – por exemplo, diretor de departamento, no caso de ser uma subunidade orgânica dentro de um departamento.

Com a inclusão destas questões, pretendemos confirmar a existência ou não de um serviço municipal dedicado exclusivamente à gestão e implementação de STI, o seu grau de autonomia na organização<sup>39</sup>, e respetiva dependência hierárquica relativamente ao Executivo Municipal.

O questionário pode ser consultado na íntegra no Anexo IV.

Sabíamos, à partida, que não íamos obter 100% de respostas dado que não poderíamos exigir obrigatoriedade de resposta, mas como esta é uma técnica de investigação

---

<sup>38</sup> Ver introdução.

<sup>39</sup> I.e. se é uma unidade orgânica principal ou uma subunidade inserida noutro serviço municipal.

científica muito utilizada, os inquéritos, quando bem estruturados e desde que não abordem questões demasiado sensíveis e/ou que possam ser consideradas problemáticas pelos Executivos Municipais, costuma ter boa recetividade por parte das autarquias.

## 4. Recolha e Análise dos Dados

### 4.1 Recolha e Análise de Dados da Pesquisa Documental

A pesquisa documental nos *Site Internet* das CM revelou-se morosa, porque, pese embora estes documentos devam estar disponíveis para as consultas *online*, nem sempre foi possível encontrá-los ou, então, encontravam-se dentro de documentos extensos ‘não pesquisáveis’ – relatórios de contas dos municípios, digitalizados como imagens e não como texto, não sendo possível a utilização de programas OCR<sup>40</sup>.

Em virtude da dificuldade e morosidade de se obter este tipo de informação nos *Site Internet* municipais e, também, porque conseguimos constatar algumas ‘tendências’ que detalharemos mais adiante, acabámos por encerrar a pesquisa documental ao fim de havermos visitado 112 *Site Internet* Autárquicos, o que corresponde a uma percentagem de 36% da totalidade de CM.

Na realidade só pudemos ‘visitar’ 111 *Site Internet* Autárquicos porque na data da nossa visita o *Site Internet* da CM de Lajes das Flores, nos Açores, ainda se encontrava em construção. As consultas/pesquisas nos *Site Internet* Autárquicos ocorreram entre os dias 30 de Novembro de 2011 e 7 de Novembro de 2012.

Para efeitos de pesquisa ordenamos as 308 CM pelo número de eleitores inscritos por município<sup>41</sup>, nas últimas eleições autárquicas que ocorreram em 2009<sup>42</sup>. A CM mais pequena, de acordo com este critério, e que ficou na posição número um da nossa tabela, é a CM do Corvo, nos Açores, com 352 eleitores inscritos e o maior município, portanto na posição 308, é o de Lisboa com 524.642 eleitores inscritos.

Iniciámos a pesquisa aos *Site Internet* Autárquicos, de acordo com esta ordenação, pelo município na posição #1, Corvo e continuamos sequencialmente até ao município na posição #105, Santana, na Madeira e que possuía em 2009, 9.080 eleitores inscritos. A média de eleitores inscritos nestes primeiros 106 municípios observados é de 5.720.

Além destas 106 autarquias pesquisámos, ainda, os *Site Internet* Autárquicos das CM de Montemor-o-Novo, Sesimbra, Torres Vedras, Vila Franca de Xira, Odivelas, Matosinhos e

---

<sup>40</sup> Reconhecimento ótico de carateres do inglês *Optical Character Recognition*.

<sup>41</sup><sup>41</sup> A dimensão dos municípios está relacionada, entre outros fatores, com o n.º de eleitores inscrito (Lei 142/85, Artigo 4.º).

<sup>42</sup> A lista completa das 308 autarquias, ordenada por número de eleitores inscritos nas eleições autárquicas de 2009, bem como a lista dos 112 *Site Internet* Autárquicos visitados, podem ser consultadas, respetivamente, em Anexo II e III.

Loures que se encontram, respetivamente, na nossa tabela ordenada, nas posições, # 165, #241, #276, #287, #292, #298 e #304. Nestas sete autarquias, a média de eleitores inscritos é de 92.753, sendo o número de eleitores inscritos, nos municípios de Montemor-o-Novo, o mais pequeno dos cinco, de 15.622 e de 165.964 no de Loures, a maior destas autarquias. A média nacional de eleitores inscritos, nas eleições autárquicas de 2009, foi de 30.446 por autarquia.

Tal como já referimos, verificámos ao longo da pesquisas algumas ‘tendências’ que contribuíram para o abandono desta abordagem metodológica, antes de consultarmos todas as CM.

Verificámos que, independentemente da dimensão da CM ‘visitada’, as percentagens do orçamento destinadas ao investimento em TIC e as percentagens de RH afetas aos STI, dos seus respetivos orçamentos anuais e mapas de pessoal, eram ínfimas.

Ainda relativamente aos documentos financeiros, em algumas CM chegámos a consultar quer os documentos previsionais quer os documentos de prestações de contas de anos anteriores, i.e. os valores efetivamente despendidos pela autarquia em investimento em TIC e constatámos não haver discrepâncias entre o que, ainda, eram previsões e o que na realidade se consumiu, constituindo em ambos os casos, sempre percentagens muito baixas, ficando a maior parte das vezes o valor gasto muito aquém do que se previa gastar. E, observámos, também, que, tanto os orçamentos globais das autarquias como os orçamentos para o investimento em TIC tem vindo a decrescer ao longo do tempo, cumprindo assim, as orientações dadas pelos Orçamentos de Estado dos últimos anos.

#### **4.1.1 Organigramas e Pelouros**

A esmagadora maioria das CM disponibiliza *online* os seus organigramas, mas em muitos casos foi necessário recorrer à consulta dos Diários da República, o que não nos garante termos tido acesso às versões mais atuais das estruturas orgânicas camarárias.

Ainda assim, nas 111 visitas efetuadas foi-nos possível identificar 108 organigramas internos, o que corresponde a uma taxa de sucesso de 97,3% face ao número de *Site Internet* visitados.

Embora tenhamos visualizado estes organigramas nem sempre é possível identificar claramente – porque não existe legenda e/ou porque o organograma não é suficientemente

legível ou explícito – se determinado serviço corresponde a uma unidade orgânica principal ou a uma subunidade, ou ainda, a nenhuma das duas.

Ainda assim, foi possível identificar a existência, ou não, de uma unidade orgânica, em 100 estruturas orgânicas o que corresponde a uma percentagem de 92,6%. Destas 100 estruturas orgânicas municipais temos que: em 39 CM, 39,0%, existe uma unidade orgânica principal dedicada aos STI autárquicos; em 53 CM, portanto 53,0%, os STI autárquicos são uma subunidade orgânica; e, em 8 municípios<sup>43</sup>, a que corresponde uma percentagem de 8,0%, a gestão dos STI são funções de unidades ou subunidades orgânicas.

A organização das CM é definida pelo seu executivo, em reunião de câmara, posteriormente aprovada pela respetiva Assembleia Municipal – AM – o órgão que controla a atividade camarária – e publicado em Diário da República (Artigos 53.<sup>º</sup> e 64.<sup>º</sup> da Lei 169/99 revogados pelo Artigo 1.<sup>º</sup> da Lei 5-A/2002). Regra geral, de cada vez que há eleições, com ou sem alteração dos resultados, a estrutura orgânica da CM é alterada podendo, ainda no decorrer do mandato, surgir alterações. É previsível que durante o ano de 2012 a esmagadora maioria das CM revejam/tenham revisto as suas respetivas estruturas orgânicas por força da aplicação da Lei 49/2012 de 29 de Agosto que adapta às AL o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da Administração Central, regional e local do Estado<sup>44</sup>.

Os poderes legais atribuídos às CM são delegados por esta no Presidente eleito e este faz, ou não, a distribuição dos pelouros<sup>45</sup> nos seus Vereadores (Lei 5-A/2002, Artigo 65.<sup>º</sup>).

A distribuição dos pelouros pelos Vereadores nem sempre está disponível no *Site Internet* do município e, quando está, na maior parte dos casos só são citados os pelouros referentes às atribuições/funções autárquicas, como por exemplo, a habitação, a gestão urbanística, etc. e não os que se referem à gestão interna da organização, como é o caso da gestão financeira e/ou de recursos humanos e onde, obviamente, se incluem também a gestão dos STI Autárquicos.

Existem também, municípios que não explicitam os pelouros do Presidente. Nestes casos pode-se inferir, por exclusão de partes, que pertencem ao Presidente da CM todos os pelouros que não se encontram atribuídos a Vereadores, mas, claro, sem nunca o podermos afirmar com 100% de certeza. O mesmo raciocínio aplica-se aos casos, tal como mencionados

---

<sup>43</sup> Os municípios de Alvito, Vila de Rei, Aljezur, Oleiros, Carrazeda de Ansiães, Ferreira do Alentejo, Ribeira de Pena, no continente e o município da Calheta, na Região Autónoma dos Açores, respetivamente nas posições #5, #11, #34, #61, #86, #88, #101 e #23 da nossa tabela ordenada de municípios.

<sup>44</sup> Esta lei define o número máximo de dirigentes de cada um dos tipos/graus, reduzindo drasticamente as quotas atuais o que certamente conduzirá a uma diminuição generalizada das estruturas orgânicas autárquicas – o que será, certamente em muitas CM, principalmente nas mais pequenas, penalizador para os STI Autárquicos.

<sup>45</sup> Responsabilidades funcionais e/ou unidades orgânicas.

no parágrafo anterior, em que não são referidos os pelouros relativos à gestão interna da autarquia.

Por todas estas razões a taxa de sucesso que obtivemos relativamente à distribuição dos pelouros e, mais concretamente, à atribuição do pelouro da gestão dos STI autárquicos enquanto unidade ou subunidade orgânica<sup>46</sup> foram inferiores aos que obtivemos na pesquisa dos organigramas. Ainda assim, conseguimos identificar a atribuição do pelouro em 87, dos 92 organigramas considerados<sup>47</sup>, o que corresponde a uma percentagem de 94,56%, sendo a atribuição do pelouro da gestão dos STI Autárquicos a seguinte: em 68 das CM, portanto uma percentagem de 78,16%, o pelouro encontra-se com o Presidente da CM; em 12 autarquias, o que corresponde a uma percentagem de 13,79%, o pelouro foi atribuído ao Vice-Presidente<sup>48</sup> da CM; e, nas restantes 7 CM<sup>49</sup>, com uma percentagem de 8,05%, o pelouro foi atribuído a outro Vereador<sup>50</sup>.

#### 4.1.2 RH – Recursos Humanos de TIC

Na AP existem atualmente duas carreiras afetas aos RH das TIC: a carreira de Especialista de Informática – carreira de nível superior e para o exercício da qual são necessárias habilitações académicas de nível superior – e a carreira de Técnico de Informática – carreira para cujo exercício é necessário, no mínimo, formação técnico profissional de nível III na área das TIC (DL 97/2001 e Portaria 358/2002).

O regime de vinculação, de carreiras e de remunerações foi revista recentemente pela Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, no entanto, o Decreto-Lei e a Portaria<sup>51</sup> que regulamentavam as carreiras de TIC da AL não foram revogados pelo que estas carreiras,

---

<sup>46</sup> Como é óbvio, não podemos contabilizar e/ou pesquisar o pelouro respetivo nas CM em que a gestão dos STI constituem, meramente, funções de unidades ou subunidades orgânicas.

<sup>47</sup> Considerando só as autarquias em que identificámos a existência de uma unidade ou subunidade orgânica para gestão dos STI Autárquicos.

<sup>48</sup> Vereador que substitui o Presidente em todas as suas faltas e impedições, incluindo as faltas dadas por motivo de férias (Lei 5-A/2002, Artigo 57.º).

<sup>49</sup> Os municípios de Sesimbra, Vila Franca de Xira, Odivelas, Torres Vedras, Celorico da Beira, Vila Nova da Barquinha e Monchique, respetivamente nas posições #241, #287, #292, #276, #102, #71 e #51 da nossa tabela ordenada.

<sup>50</sup> Normalmente, os pelouros são distribuídos de acordo com a formação e/ou competências técnicas dos Vereadores (Lei 5-A/2002, Artigo 65.º). No caso da CM de Odivelas, o atual Vereador detentor do pelouro dos STI Autárquicos, é um funcionário do Mapa de Pessoal da autarquia, da carreira de Técnico de Informática e, no caso da CM de Coimbra o Vereador com o mesmo pelouro possui, de acordo com o *curriculum vitae* disponibilizado no Site Internet do município, um doutoramento na área das TIC (Câmara Municipal de Coimbra, 2011).

<sup>51</sup> Decreto-Lei 97/2001 de 26 de Março e Portaria 358/2002 de 3 de Abril.

ainda, são consideradas especiais e possuem uma tabela de remunerações própria e de valores base superior às remunerações da carreira de Técnico Superior, a de mais alta remuneração da atual tabela de remunerações da AL.

Talvez por este facto, mas, possivelmente também, pelo atual congelamento de novas contratações com a consequente necessidade de reaproveitamento dos recursos existentes, em muitas autarquias existem RH que, embora não afetos às carreiras de TIC, se encontram a desempenhar funções nessa área. No entanto, também constatámos muitos mapas de pessoal que não são explícitos nessa matéria, pelo que nesses casos só contabilizámos os RH que efetivamente se encontravam nas carreiras já mencionadas, de TIC.

Dos 111 *Sites Internet* Autárquicos consultados, só em 89 deles, ou seja 80,18%, foi possível encontrar os respetivos mapas de pessoal, sendo que em 4 CM<sup>52</sup>, se tratava dos mapas de pessoal relativos ao ano de 2009 e em 8 CM<sup>53</sup> dos mapas de pessoal do ano de 2010 portanto, possivelmente muito desatualizados. A distribuição por anos, dos mapas de pessoal consultados, encontra-se expressa na Tabela 7.

Ano do Mapa de Pessoal	Municípios	%
2009	4	4,49%
2010	8	9,99%
2011	31	34,83%
2012	46	51,69%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>80,18%*</b>

\* Relativamente ao número total de *Sites Internet* visitados.

**Tabela 7** – Distribuição por anos dos Mapas de Pessoal consultados.

Independentemente dos anos dos mapas de pessoal, da dimensão da autarquia e do número total de funcionários, as percentagens de RH nas carreiras de informática e/ou afetos aos serviços/unidades orgânicas dedicadas à gestão dos STI Autárquicos são muito baixas com uma média de 1,3674% indo desde 0% em 9 CM – Tabela 8 – até aos 3,973% na CM de Alfândega da Fé que se encontra na posição #54 da nossa tabela ordenada e que, de acordo

<sup>52</sup> As autarquias de Mourão, Lajes do Pico, Redondo e Santa Cruz das Flores, respetivamente nas posições #6, #33, #57 e #4 da nossa tabela ordenada.

<sup>53</sup> As autarquias de Alcoutim, Castelo de Vide, Fronteira, Constância, Vila Velha de Ródão, Gavião, Alpiarça e Vimioso, respetivamente nas posições #9, #10, #13, #18, #19, #28, #65 e #73 da nossa tabela ordenada.

com o mapa de pessoal de 2012, consultado em 14/05/2012 possui um total de 151 funcionários.

Ordem #	Autarquia	Ano Mapa Pessoal	N.º Funcionários	Outras Carreiras e/ou Categorias
4	Santa Cruz das Flores	2009	67	
11	Vila de Rei	2011	137	
28	Gavião	2010	167	
36	Nordeste	2011	99	3
39	Golegã	2011	154	
50	Penela	2012	108	
63	Figueiró dos Vinhos	2012	158	
79	Alvaiázere	2012	110	2
105	Santana	2012	92	

**Tabela 8** – Autarquias com 0% de RH específicos de TIC.

No entanto, tal como já havíamos referido a dimensão das autarquias e/ou dos seus respetivos mapas de pessoal em nada influencia o número de RH de TIC. Muito pelo contrário, quanto maior o número total de funcionários da autarquia mais baixa se torna a percentagem relativa, do pessoal nas carreiras de TIC e/ou, embora em outras carreiras da AP, afeto às unidades orgânicas gestoras dos STI Autárquicos, como se pode verificar pelo exemplo das autarquias de Sesimbra, Torres Vedras, Odivelas, Matosinhos e Loures que apresentamos na Tabela 9.

Autarquia	N.º Funcionários	Especialista Informática	Técnico Informática	Técnico Superior	Outras Carreiras e/ou Categorias	% Pessoal TIC
Torres Vedras	725	2	3			0,69%
Sesimbra	1.006	3	4		1	0,80%
Odivelas	1.614	3	8		2	0,31%
Matosinhos	1.788	4	6	1	2	0,73%
Loures	2.211	7	20			1,22%

**Tabela 9** – CM consultadas de maiores dimensões e que apresentavam mapas de pessoal, do ano de 2012.

#### 4.1.3 Informação Financeira

O POCAL define as regras específicas da organização contabilística das AL (Lei 2/2007, Artigo 45.º).

À semelhança do Orçamento de Estado, antes do final de cada ano tem de efetuar-se e fazer-se aprovar em reunião de câmara e, posteriormente, em sessão de Assembleia Municipal, o orçamento i.e. a previsão de receitas e despesas, do ano seguinte (Lei 169/99, Artigos 53.º e 64.º).

As CM possuem receitas próprias provenientes, por exemplo, dos licenciamentos urbanísticos, dos licenciamentos comerciais, de arrendamento habitacional ou outro<sup>54</sup>, etc., e receitas provenientes das transferências recebidas da Administração Central (Lei 2/2007). Enquanto as verbas transferidas da Administração Central são previsíveis com base no que for estatuído no Orçamento do Estado, as receitas próprias são imprevisíveis. Assim, a receita deve ser calculada, por defeito, com base nos fatores históricos associados à cobrança da receita nos anos anteriores e de acordo com as orientações do governo central.

A orçamentação da despesa que, como é óbvio tem de ser, obrigatoriamente e exatamente, igual ao valor total da receita é mais simples de ser feita.

Existem dois tipos de despesas: as despesas de caráter corrente e as de investimento ou despesas de capital.

Nas despesas correntes incluem-se os gastos com o pessoal, com os alugueres de instalações, consumos de água e energia, manutenção de bens, etc. A coberto das despesas de capital encontram-se todas as aquisições de bens não duradouros<sup>55</sup> com valor superior a 25,00€.

O POCAL faz a codificação, por tipologia, quer da receita, quer da despesa. Quer isto dizer que qualquer que seja a CM a verba consignada para o pagamento de despesas de, por exemplo, subsídio de refeição, independentemente da designação que a CM lhe atribua no seu orçamento<sup>56</sup>, tem o mesmo código económico de 6 algarismos.

Ora, a classificação económica para o investimento em equipamento informático – *hardware* – de qualquer natureza é ‘070107’ e a de aquisição de *software*, onde se inclui todo

---

<sup>54</sup> Regra geral as CM possuem património imóvel que cedem ou alugam para diversos fins, consoante a respetiva tipologia.

<sup>55</sup> Tempo de vida superior a um ano.

<sup>56</sup> É possível, até, nem especificar qualquer designação.

o tipo de aplicações informáticas, desde que sejam novas aquisições<sup>57</sup> é ‘070108’. Estas classificações são utilizadas em todo o tipo de documentos financeiros autárquicos.

Assim, tentámos localizar nos *Sites Internet* municipais, os documentos financeiros das autarquias – documentos previsionais e/ou de prestação de contas – e nestes a existência de verbas destinadas à aquisição e/ou pagamentos efetuados relativos a investimento em STI (aquisição de *hardware* e *software*)<sup>58</sup>.

De entre as 111 Autarquias cujos *Site Internet* visitámos só nas das autarquias de Calheta, nos Açores, Avis, Vila Nova de Poiares, Tabuaço, Oleiros e Belmonte, no Continente e São Vicente, na Madeira que se encontram respetivamente nas posições #23, #27, #56, #58, #61, #67 e #74 da nossa tabela ordenada não foi possível encontrar qualquer informação financeira relativa à atividade municipal. Assim podemos dizer que a nossa pesquisa foi bem sucedida em 93,69% dos casos.

A informação financeira consultada, dos 104 municípios, caracteriza-se da forma seguinte:

- a) Em 14 CM que corresponde a 13,46%, foram consultados os documentos de prestação de contas;
- b) Em 83 CM, a maior percentagem, 79,80%, o orçamento de despesa considerado é o orçamento global – orçamento de despesa e de capital ou investimento, sendo,
  - a. 27 CM referentes ao ano de 2011, 25,96% da totalidade dos 104 Sites, e
  - b. 56 CM referentes ao ano de 2012 – ano corrente – 53,84% das consultas financeiras efetuadas;
- c) Em 7 CM, 6,73% dos documentos consultados, só foi considerado o orçamento de despesas de capital ou investimento.

Nos municípios identificados na Tabela 10, alínea a), consultámos os documentos financeiros de prestação de contas de anos transatos. As verbas inscritas na coluna ‘Orçamento de Despesa’ referem-se ao orçamento de despesa global das autarquias, i.e. despesas correntes e de investimento.

Tal como já havíamos referido, as percentagens do orçamento despendidas no investimento tecnológico são muito baixas independentemente do ano considerado, da

---

<sup>57</sup> A manutenção do *software* pré-existente, com e sem contrato associado, é considerada despesa corrente.

<sup>58</sup> Nestes orçamentos só é possível diferenciar as verbas destinadas especificamente à aquisição de *hardware* e/ou de *software*; verbas destinadas à aquisição de serviços, ainda que de STI, não estão diferenciadas i.e. pertencem a rubricas orçamentais também utilizadas para quaisquer outras aquisições de serviços.

dimensão da autarquia e do seu respetivo orçamento. Aliás, afigura-se-nos, até, que quanto maior a autarquia e/ou o seu orçamento global<sup>59</sup>, menor o investimento proporcional em TIC.

A Tabela 11 diz respeito às verbas dos documentos financeiros consultados e caracterizadas na alínea b). Dado o elevado número de municípios envolvidos e por forma a obviar a necessária retirada de conclusões, optámos por agrupar as verbas dentro de intervalos de valores e calcular o valor médio dentro desse intervalo; a segunda coluna da tabela – ‘Nº de Sites CM’ – indica quantas autarquias se encontram em cada um dos intervalos. Os intervalos considerados são, para o valor total do orçamento de despesa do município:

- Inferior a 10 Milhões de euros;
- Maior que 10 Milhões e menor que 20 Milhões de euros;
- Maior que 20 Milhões e menor que 30 Milhões de euros;
- Superior a 30 Milhões de euros.

Ordem #	Autarquia	Ano	Orçamento Despesa	Investimento						
				Hardware	%	Software	%	% Total em TIC		
18	Constância	2010	Inferior a 10.000.000€	7.067.686,21 €	52.092,25 €	0,74%	32.391,95 €	0,46% 1,20%		
43	Mora			8.324.470,89 €	17.939,33 €	0,22%	25.674,84 €	0,31% 0,52%		
20	Crato			9.377.523,00 €	10.500,00 €	0,11%	16.000,00 €	0,17% 0,28%		
Valor Médio				8.256.560,03 €	26.843,86 €	0,35%	24.688,93 €	0,31% 0,67%		
19	Vila Velha de Ródão			10.723.200,00 €	20.500,00 €	0,19%	32.000,00 €	0,30% 0,49%		
38	Pampilhosa da Serra	2010	Inferior a 20.000.000€	11.499.924,89 €	64.007,73 €	0,56%	12.018,93 €	0,10% 0,66%		
93	Terras de Bouro			11.716.346,32 €	132.321,89 €	1,13%	235.807,70 €	2,01% 3,14%		
40	Viana do Alentejo			13.207.277,92 €	77.500,00 €	0,59%	73.800,00 €	0,56% 1,15%		
15	Alter do Chão			13.960.213,98 €	22.235,27 €	0,16%	22.506,28 €	0,16% 0,32%		
85	Campo Maior			14.830.053,29 €	18.453,83 €	0,12%	19.595,56 €	0,13% 0,26%		
26	Freixo de Espada à Cinta	2011	Inferior a 20.000.000€	16.549.700,00 €	35.000,00 €	0,21%	20.000,00 €	0,12% 0,33%		
101	Ribeira de Pena			18.112.930,02 €	20.801,55 €	0,11%	87.090,77 €	0,48% 0,60%		
80	Mértola			19.117.563,71 €	138.616,04 €	0,73%	191.694,98 €	1,00% 1,73%		
Valor Médio				14.413.023,35 €	58.826,26 €	0,42%	77.168,25 €	0,54% 0,96%		
241	Sesimbra	2010		609.737.743,00 €	602.000,00 €	0,10%	48.000,00 €	0,01% 0,11%		
287	Vila Franca de Xira	2011		67.488.924,75 €	157.394,96 €	0,23%	89.567,24 €	0,13% 0,37%		

**Tabela 10** – Investimento em TIC, efetivamente realizado.

<sup>59</sup> Convém não esquecer que o orçamento de despesa global é igual ao orçamento da receita.

Ano	Nº de Sites CM	Intervalo	Orçamento Despesa	Investimento				
				Hardware	%	Software	%	% Total em TIC
2011	17	< 10 Milhões €	7.354.503,71 €	32.017,93 €	0,44%	26.058,93 €	0,35%	<b>0,79%</b>
	8	< 20 Milhões €	15.103.615,13 €	37.916,38 €	0,25%	25.973,00 €	0,17%	<b>0,42%</b>
	2	< 30 Milhões €	24.295.262,50 €	277.259,16 €	1,14%	81.407,64 €	0,34%	<b>1,48%</b>
	27							
2012	14	< 10 Milhões €	8.418.352,00 €	49.438,85 €	0,59%	49.005,08 €	0,58%	<b>1,17%</b>
	37	< 20 Milhões €	14.071.553,91 €	61.608,86 €	0,44%	40.352,03 €	0,29%	<b>0,72%</b>
	4	< 30 Milhões €	24.445.916,40 €	35.322,81 €	0,14%	27.420,89 €	0,11%	<b>0,26%</b>
	1		57.500.100,00 €	313.668,00 €	0,55%	80.000,00 €	0,14%	<b>0,68%</b>
	56							

**Tabela 11** – Análise do planeamento do investimento em TIC relativamente ao orçamento de despesa global das autarquias.

Ordem #	Autarquia	Orçamento Despesa			Investimento				
		Global	Capital (Investimento)	Hardware		Software		% Total em TIC	
105	Santana	9.762.206,46 €	5.437.112,46 €	55,70%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	<b>0,00%</b>
104	Penalva do Castelo	12.913.348,00 €	8.064.429,00 €	62,45%	50.700,00 €	0,63%	40.700,00 €	0,50%	<b>1,13%</b>
103	Vila Nova de Cerveira	17.535.454,00 €	9.258.650,00 €	52,80%	40.000,00 €	0,43%	10.000,00 €	0,11%	<b>0,54%</b>
102	Celorico da Beira	23.015.310,00 €	9.753.822,00 €	42,38%	34.520,00 €	0,35%	61.560,00 €	0,63%	<b>0,99%</b>
292	Odivelas	91.836.736,00 €	22.900.428,56 €	24,94%	113.922,55 €	0,50%	287.773,42 €	1,26%	<b>1,75%</b>
298	Matosinhos	173.656.826,00 €	73.448.511,29 €	42,30%	124.803,04 €	0,17%	1.268.010,99 €	1,73%	<b>1,90%</b>
304	Loures	124.161.638,63 €	63.215.463,14 €	50,91%	191.852,31 €	0,30%	48.180,46 €	0,08%	<b>0,38%</b>

**Tabela 12** – Análise efetuada, do planeamento do investimento em TIC relativamente ao orçamento das despesas de capital.

A Tabela 12 mostra a nossa análise do investimento em TIC em função somente do orçamento de despesas de capital, nas seis autarquias em que a fizemos. Como, também, se pode verificar as despesas de capital rondam, aproximadamente, os 50% dos orçamentos de despesa das autarquias e que corresponde à situação mais usual; das autarquias analisadas excetua-se o município de Odivelas o que equivale a dizer-se que este município possui encargos excessivos com as suas despesas correntes – mais de 75%.

Na tabela 13 fazemos a distribuição por anos, dos documentos contabilísticos consultados, independentemente do tipo – prestação de contas ou dotações orçamentais.

Como se pode constatar a maioria dos *Site Internet* Autárquicos consultados disponibilizava já, os documentos mais recentes; e, se tomarmos em consideração que os dados relativos a 19 autarquias foram recolhidos, ainda, em 2011 e só 4 delas apresentavam os dados relativos a 2010, e portanto todos referentes a documentos de prestação de contas<sup>60</sup>, em conformidade com a tabela 13, a percentagem de atualização de informação contabilística sobe ainda mais.

		N.º de Autarquias							
		2010		2011		2012		Total	
Prestação contas		9	8,65%	5	4,81%			14	13,46%
Orçamento de Despesa	Total			27	25,96%	56	53,85%	83	79,81%
	Capital					7	6,73%	7	6,73%
Total		9	8,65%	32	30,77%	63	60,58%	104	

Tabela 13 – Distribuição dos documentos contabilísticos por anos.

#### 4.1.4 Concluindo a pesquisa documental

Ao contrário dos mapas de pessoal, a informação financeira municipal estava maioritariamente atualizada, nos *Sites Internet* Autárquicos analisados.

Ainda assim, apesar de termos verificado que na maioria dos municípios analisados o pelouro relacionado com a gestão das unidades ou subunidades orgânicas responsáveis pelos STI municipais se encontrar com o Presidente da Câmara, as verbas previstas nos orçamentos e/ou efetivamente despendidas no investimento em TIC constituem percentagens muito baixas, mesmo quando só comparadas com as despesas de capital. Este facto parece, pois, corroborar a nossa teoria de que o investimento em TIC não é uma prioridade dos Executivos Municipais, mas não nos revela nada quanto às razões porque não o é.

Por outro lado, o facto de haver pouco investimento em TIC e/ou insuficientes RH<sup>61</sup> de TIC nas autarquias, também, nada revela quanto à qualidade dos STI internos. Igualmente, por não conseguirmos garantir seguramente a que membro do Executivo Municipal, o Peloro dessas unidades e/ou subunidades orgânicas se encontrava atribuído, não podemos estabelecer qualquer relação de proximidade entre a gestão dos STI e a gestão da organização. Até porque, o facto de existir ou não, um pelouro específico dos STI Autárquicos, não significa que a gestão dos mesmos seja feita diretamente pelo detentor do pelouro; poderá

<sup>60</sup> De acordo com a análise efetuada, referentes ao ano contabilístico de 2010 só foram consultados documentos financeiros de prestação de contas.

<sup>61</sup> O pouco investimento e a insuficiência de RH de TIC têm feito parte das conclusões de quase todos os estudos que vimos sobre este tipo de organizações, desde, o primeiro em 1995 (Moreira, 1995), até aos mais recentes, os da UMIC.

haver casos, principalmente quando se trata de subunidades orgânicas em que essa responsabilidade da gestão passa primeiramente pela chefia da unidade orgânica principal.

Assim, esta análise dos *Site Internet* revelou-se útil como complemento de todo o trabalho de investigação e para comprovar os dados do relatório da UMIC<sup>62</sup>, mas reforça a necessidade de adotarmos uma metodologia de investigação mais eficiente quanto à obtenção de resultados conclusivos relativamente aos objetivos específicos desta dissertação.

---

<sup>62</sup> Principalmente no que diz respeito à escassez de recursos financeiros e humanos, 89% e 58%, respetivamente, mas, também, os 27% referentes aos apontados problemas de gestão – Tabela 3, percentagens verificadas em 2011.

## 4.2 Recolha de Dados através de Questionário

O primeiro passo foi recolher todos os endereços eletrónicos institucionais das 308 CM o que fizemos em simultâneo com a recolha dos endereços dos *Sites Internet*.

Criámos uma conta, no *Gmail*<sup>63</sup> exclusiva para esta investigação cujo endereço é alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com. Os questionários foram elaborados utilizando, também, tecnologia da Google, o *Docs*, a partir da conta criada.

O sistema *Docs* da Google disponibiliza uma folha de cálculo semelhante a uma folha do Microsoft Excel para a receção das respostas, permite enviar automaticamente, por correio eletrónico, os pedidos de resposta e, no final de cada resposta, pode facultar aos interessados, relatórios resumidos das respostas já efetuadas até à data.

No entanto, a única funcionalidade que aproveitámos foi a folha de cálculo como recetáculo das respostas.

O relatório elaborado automaticamente pelo *Docs* a partir das respostas, agrupava graficamente as respostas idênticas e/ou de escolha múltipla, mas sem qualquer tratamento que servisse aos objetivos. Por outro lado, todas as respostas de texto eram transcritas textualmente como observações e/ou questões de resposta aberta, o que não permitia qualquer tratamento estatístico, pelo que optámos por criar os nossos próprios gráficos e resumos.

Também, entendemos não dever facultar as respostas de todos os inquiridos sem qualquer tratamento de normalização e de manutenção da privacidade dos responsáveis pelas respostas dado que, essa havia sido uma garantia oferecida no pedido.

Embora, tenhamos elaborado os nossos próprios *emails* de pedido de colaboração<sup>64</sup> e de envio de relatório resumido, bem como, o próprio resumo das respostas, o relatório de todas as respostas disponibilizado pelo sistema *Docs* da Google, pode ser consultado em anexo – Anexo VI.

Entre os dias 23 e 30 de abril de 2012 enviámos 306 *emails* para outras tantas autarquias. Embora existam 308 CM, revelaram-se infrutíferas as pesquisas pelos contatos de duas delas, Lajes das Flores, no arquipélago dos Açores e Mourão, no Continente.

No entanto, e ao que sabemos, nem todos os *emails* enviados terão efetivamente chegado ao destino. Pelo menos onze vieram devolvidos por razões várias – caixas de correio cheias, rejeição do servidor, etc. – , apesar de se terem efetuado novas tentativas de envio.

---

<sup>63</sup> O sistema de correio eletrónico da Google.

<sup>64</sup> Anexo V.

De acordo com o email enviado, o prazo de recolha de respostas do questionário terminaria a 30 de junho, mas como, até ao dia 18 de junho só haviam respondido 35 autarquias, nesse mesmo dia foram enviados a todas as autarquias inicialmente contatadas desta forma, *emails* com a reiteração do pedido de colaboração<sup>65</sup> e, uma vez mais, este não terá sido rececionado por 11 delas.

Um município, Trofa, respondeu ao *email* lamentando não ter condições de responder ao nosso questionário, no entanto, sem justificar o motivo.

Além da CM da Trofa, mais 10 municípios<sup>66</sup> acusaram a receção, sendo que dois, Baião e Penela, pediram dados pessoais – nome completo, morada e NIF<sup>67</sup> – para poderem responder; de quatro CM rececionámos um *email* de resposta automática, enviada pelo servidor, sendo que um deles era completamente descaracterizado, o da CM de Arcos de Valdevez, que aqui transcrevemos textualmente: “A sua mensagem foi entregue ao destinatário” e, dos restantes,

- o *email* de resposta de quatro delas indicava o nº interno de registo que havia sido atribuído;
- dois *emails* indicavam, também, o serviço municipal interno a que havia sido encaminhado e,
- um dos *emails* trazia em anexo o comprovativo do registo.

Destes dez municípios, só três efetivamente responderam ao questionário, dois – Loures e Pombal – até à data limite e um, Matosinhos, após aquela data.

Até ao final do prazo previsto inicialmente, validamos 48 respostas das 49 efetivamente rececionadas – uma, a da CM de Carregal do Sal encontrava-se repetida pelo que só a mais recente foi considerada – o que corresponde a uma percentagem de respostas de 16,33% de respostas obtidas e validadas dos 294 pedidos considerados<sup>68</sup>. Como não inibimos o acesso ao questionário no final do prazo, ainda contabilizámos, até dia 27 de julho de 2012, mais cinco respostas validadas<sup>69</sup> o que aumentou a percentagem de respostas consideradas para efeitos de estudo para 18,03%.

---

<sup>65</sup> A cópia deste *email* pode ser consultada, também, no Anexo V.

<sup>66</sup> Arcos de Valdevez, Baião, Cascais, Fundão, Lisboa, Loures, Matosinhos, Odemira, Penela e Pombal.

<sup>67</sup> Número de Identificação Fiscal, vulgo Número de Contribuinte.

<sup>68</sup> Excluímos da totalidade dos municípios, 308, o da Trofa que informou não ter condições de resposta, os dois que não conseguimos obter o endereço eletrónico e os onze que não conseguimos contatar – envio de *email* devolvido.

<sup>69</sup> Também, Pombal enviou uma segunda resposta coincidente com a primeira em todos os pontos, pelo que só uma delas foi considerada.

## 4.3 Análise dos Dados

O facto de duas autarquias terem respondido em duplicado e, não necessariamente, de forma idêntica ao nosso inquérito, foi outra das razões que nos levou a construirmos os nossos próprios gráficos de análise ao invés de utilizarmos os que a ferramenta da Google constrói automaticamente com base em todas as respostas rececionadas.

### 4.3.1 Universo Considerado:

Os 53 municípios, listados seguidamente por ordem alfabética:

1. Abrantes,
2. Alenquer,
3. Alpiarça,
4. Ansião,
5. Arganil,
6. Batalha,
7. Beja,
8. Benavente,
9. Braga,
10. Caminha,
11. Campo Maior,
12. Carregal do Sal,
13. Cartaxo,
14. Cascais,
15. Castanheira de Pera,
16. Castelo Branco,
17. Castro Verde,
18. Coimbra,
19. Constância,
20. Covilhã,
21. Esposende,
22. Fafe,
23. Faro,
24. Ferreira do Zêzere,

25. Figueira da Foz,
26. Figueiró dos Vinhos,
27. Góis,
28. Guimarães,
29. Horta,
30. Idanha-a-Nova,
31. Leiria,
32. Loures,
33. Lousada,
34. Mafra,
35. Matosinhos,
36. Moita,
37. Monforte,
38. Nazaré,
39. Óbidos,
40. Odivelas,
41. Oliveira de Frades,
42. Ourém,
43. Pombal,
44. Ponte da Barca,
45. Proença-a-Nova,
46. Silves,
47. Tavira,
48. Terras de Bouro,
49. Tomar,
50. Vagos,
51. Vendas Novas,
52. Vila Verde e
53. Vizela.

#### 4.3.2 Existência na CM de um serviço municipal afeto à gestão dos STI:

As tabelas existentes neste subcapítulo refletem a análise efetuada quanto à existência, ou não, de um serviço municipal afeto à gestão dos STI Autárquicos, qual a sua tipologia, i.e. se é uma unidade ou uma subunidade orgânica<sup>70</sup> – UO ou subUO – e indicação do responsável máximo, dentro da organização, pela gestão desse mesmo serviço – se um membro do Executivo Municipal detentor do respetivo pelouro se, principalmente no caso das subunidades orgânicas, o dirigente que superintende a UO onde se encontra inclusa.

N.º de Autarquias	UO		
	Presidente	Vice Presidente	Outro Vereador
<b>26</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>49,06%</b>	<b>50,00%</b>	<b>15,38%</b>	<b>34,62%</b>
C/ Experiencia/Formação em TIC	2	7,69%	

Tabela 14 – Número de Autarquias que possuem uma UO para gestão dos seus respetivos STI.

Autarquias	Sub UO			
	Presidente	Vice Presidente	Outro Vereador	Chefia UO
<b>18</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<b>33,96%</b>	<b>16,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,11%</b>	<b>72,22%</b>

Tabela 15 – Número de Autarquias que possuem uma subunidade orgânica para gestão dos seus respetivos STI.

Chamamos a especial atenção para a Tabela 17 que faz o resumo relativamente à dependência hierárquica dos serviços municipais gestores dos STI Autárquicos agrupando-os, independentemente da tipologia do serviço, por tipo de responsável: Executivo Municipal – Presidente, Vice-Presidente ou outro Vereador – ou chefia de unidade orgânica hierarquicamente superior, pois falaremos de novo desta tabela mais à frente.

N.º de Autarquias	Não tem UO de STI
<b>TOTAL</b>	<b>9</b> <b>16,98%</b>

Tabela 16 – Autarquias que não possuem serviço municipal para gestão dos STI.

<sup>70</sup> Setor, seção ou equiparado, dentro de uma UO.

<b>Existência de serviço municipal de STI na Autarquia</b>	<b>Presidente</b>	<b>Vice Presidente</b>	<b>Outro Vereador</b>	<b>Chefia UO</b>
<b>44</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>83,02%</b>	<b>36,36%</b>	<b>9,09%</b>	<b>25,00%</b>	<b>29,55%</b>
<b>Executivo Municipal</b>	<b>31</b>			
	<b>70,45%</b>			

**Tabela 17** – Gestor e/ou pelouro do serviço municipal para gestão dos STI independentemente da tipologia do serviço municipal.

Resumindo a Tabela 17 e tendo em conta os objetivos da investigação, temos que em 44 CM (das 53) a que corresponde uma percentagem de 83,02%, existe um serviço municipal dedicado à gestão dos STI da respetiva autarquia, sendo que:

- i. Em 16 CM (36,36%) esse serviço independentemente do tipo, i.e. se é ou não uma UO, depende diretamente do Presidente da CM;
- ii. 4 CM (9,09%) dependem do Vice-Presidente da CM;
- iii. O pelouro responsável por este serviço municipal, em 11 CM (25,00%) pertence a outro Vereador;
- iv. Ou seja, em 70,45% dos casos (31 CM) existe um serviço exclusivo para a gestão e implementação dos STI Autárquicos que depende diretamente de um membro do Executivo Municipal;
- v. E em 13 CM (29,55%) por serem subunidades de UO principal, não dependem diretamente de nenhum membro do Executivo Municipal, mas da chefia da UO.

Como já atrás dissemos, e adiante falaremos mais detalhadamente sobre este assunto, um dos objetivos desta investigação será identificar se existem diferenças qualitativas entre os STI Autárquicos nos 31 municípios em que estes dependem diretamente de um membro do Executivo Municipal e os das 13 autarquias onde aqueles são geridos por outro qualquer gestor da organização.

### 4.3.3 Caracterização dos STI da Autarquia – Dimensão:

#### 4.3.3.1 Caracterização dos Utilizadores:

Neste subcapítulo caracterizamos graficamente as autarquias relativamente à dimensão em termos de equipamentos informáticos – *hardware* – e utilizadores, ou seja, quanto ao número existente de equipamentos e de utilizadores dos mesmos. Desta análise, e de acordo com o especificado nas respetivas perguntas do questionário, são excluídos os servidores, *hardware* de rede, etc..

<b>N.º de Autarquias / Faixa Etária (média) dos Utilizadores</b>				
Dos 30 aos 39 anos		Dos 40 aos 44 anos		Dos 45 aos 54 anos
TOTAIS (N. Autarquias)	22	25	1	5
	<b>41,51%</b>	<b>47,17%</b>	<b>1,89%</b>	<b>9,43%</b>

**Tabela 18** – Caraterização dos utilizadores informáticos das autarquias (média) quanto à faixa etária em que se inserem.

Na maioria das autarquias verificamos que, de acordo com a Tabela 18, a idade média dos utilizadores varia entre os 30 e os 44 anos. Uma CM foi particularmente rigorosa na resposta a esta questão tendo inclusive colocado como observação, passamos a transcrever “As médias de idade e Escolaridade foi tirada do Balanço social com o total dos funcionários não só apenas dos que usam computador.”. Já quanto às habilitações literárias dos utilizadores – Tabela 19 – verificamos que a maioria se situa ao nível do ensino secundário e bacharelato e/ou licenciatura.

% Utilizadores p/ Habilidade Literária	N.º de Autarquias p/ HL dos Utilizadores				
	0%	< 25%	26% a 50%	> 50%	NS/NR
<b>EB 1º e 2º Ciclos</b>	5	23	12		13
<b>EB 3º Ciclo + Secundário</b>		5	25	15	8
<b>Bacharelato e Licenciatura</b>		21	19	5	8
<b>Mestrado</b>	5	35			13
<b>Doutoramento</b>	20	15			18

**Tabela 19** – N.º de Autarquias por Habilidades Literárias (média aproximada) dos utilizadores.

#### 4.3.3.2 Utilizadores e Equipamentos:

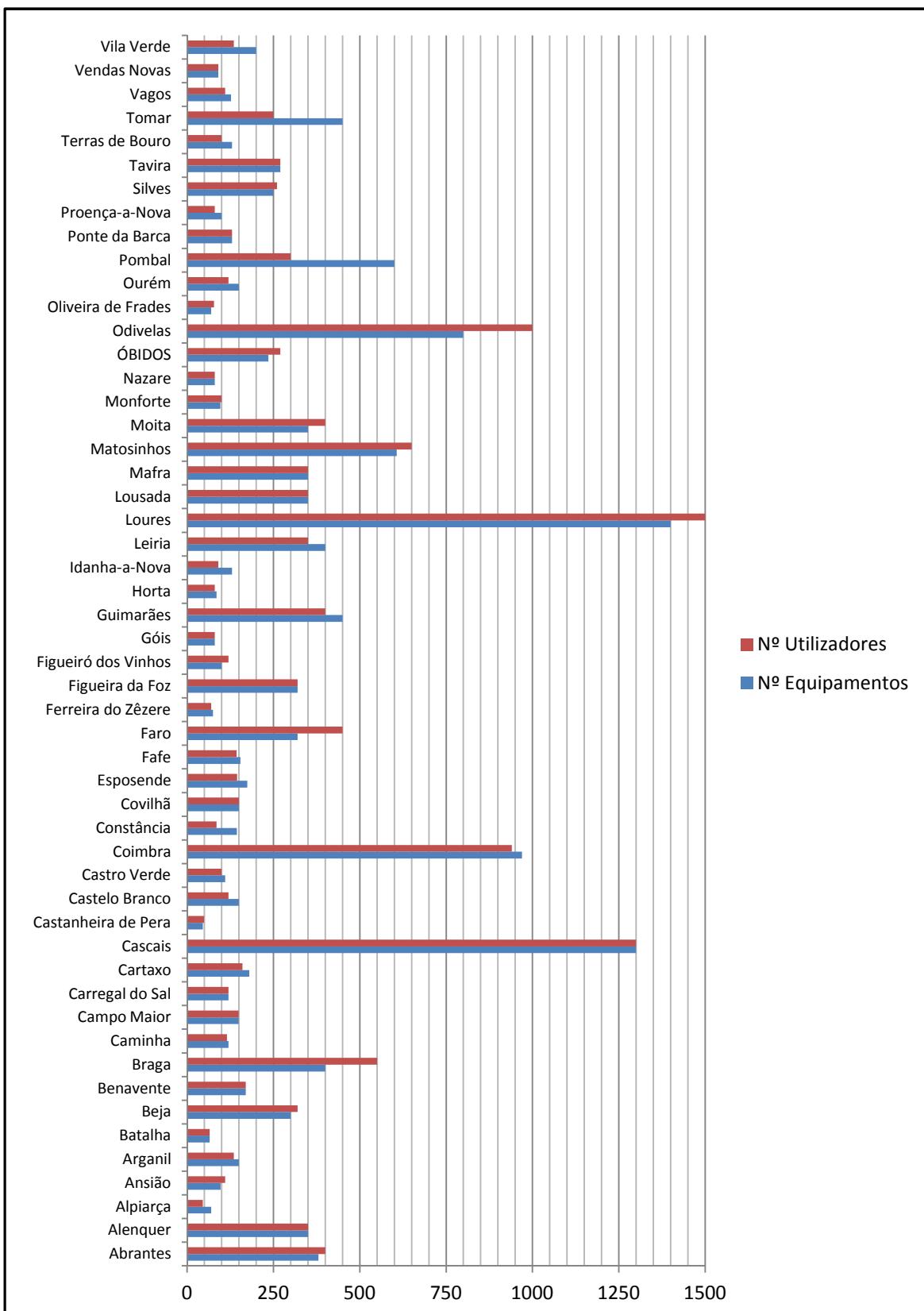


Gráfico 1 – N.º de Utilizadores e Equipamentos por Autarquia.

A análise das autarquias tendo em conta a quantidade de equipamentos – computadores de secretária, computadores portáteis, *ipads*, etc. – e de utilizadores dos mesmos, é a seguinte:

- i. O nº de equipamentos varia entre 45, na CM de Castanheira de Pera e 1400 na CM de Loures;
- ii. O n.º de utilizadores varia entre 45 no município de Alpiarça e 1500 no de Loures;
- iii. A média de equipamentos por utilizador é de 1,086, sendo que em 15 autarquias o nº de equipamentos e utilizadores é igual, em 23 existem mais equipamentos e nos restantes 15 foi indicado como sendo superior o nº de utilizadores;
- iv. Na CM de Pombal a média é de, exatamente, 2 equipamentos por utilizador;
- v. Numa CM, ou seja 1,88 % das respostas, NS/NR<sup>71</sup> se o Executivo Municipal – Presidente e Vereadores – está incluído no n.º de utilizadores de STI indicados;
- vi. Em 2 CM, 3,77% das CM – Monforte e Idanha-a-Nova – nem todos os membros do EM<sup>72</sup> fazem parte do nº de utilizadores de STI autárquicos:
  1. Monforte tem 5 membros no EM dos quais 3 – 60,00% – não fazem parte do nº de utilizadores de STI;
  2. Sabe-se ainda que, em Monforte, o serviço que cuida dos STI autárquicos é uma subunidade orgânica que depende da chefia da unidade orgânica (UO) principal;
  3. Em Idanha-a-Nova existem 7 membros no EM dos quais 2 – 28,57% – não fazem parte do nº de utilizadores de STI;
  4. Em Idanha-a-Nova os STI autárquicos são da responsabilidade de uma UO na dependência direta do Presidente da CM.

---

<sup>71</sup> Não sabe/Não responde.

<sup>72</sup> Executivo Municipal.

#### 4.3.4 Informatização da organização – Dimensão:

Este ponto caracteriza, também, a dimensão da autarquia, mas desta feita, quanto ao *software* existente – informatização da organização. Interessava-nos essencialmente dois tipos de *software*: as aplicações específicas deste tipo de organizações utilizadas na gestão da atividade municipal, como por exemplo, aplicações contabilísticas de POCAL ou de gestão de SIADAP<sup>73</sup>, mas sem especificar o tipo de software utilizado, indicando somente se determinada atividade e/ou serviço municipal se encontra informatizado e os grandes SI, também, existentes noutros tipos de organização que não as públicas, como sejam os sistemas de apoio à decisão<sup>74</sup> ou de gestão de relacionamento com o cliente<sup>75</sup> – no caso das autarquias, os clientes serão os municípios.

##### 4.3.4.1 Informatização das UO de gestão da atividade municipal:

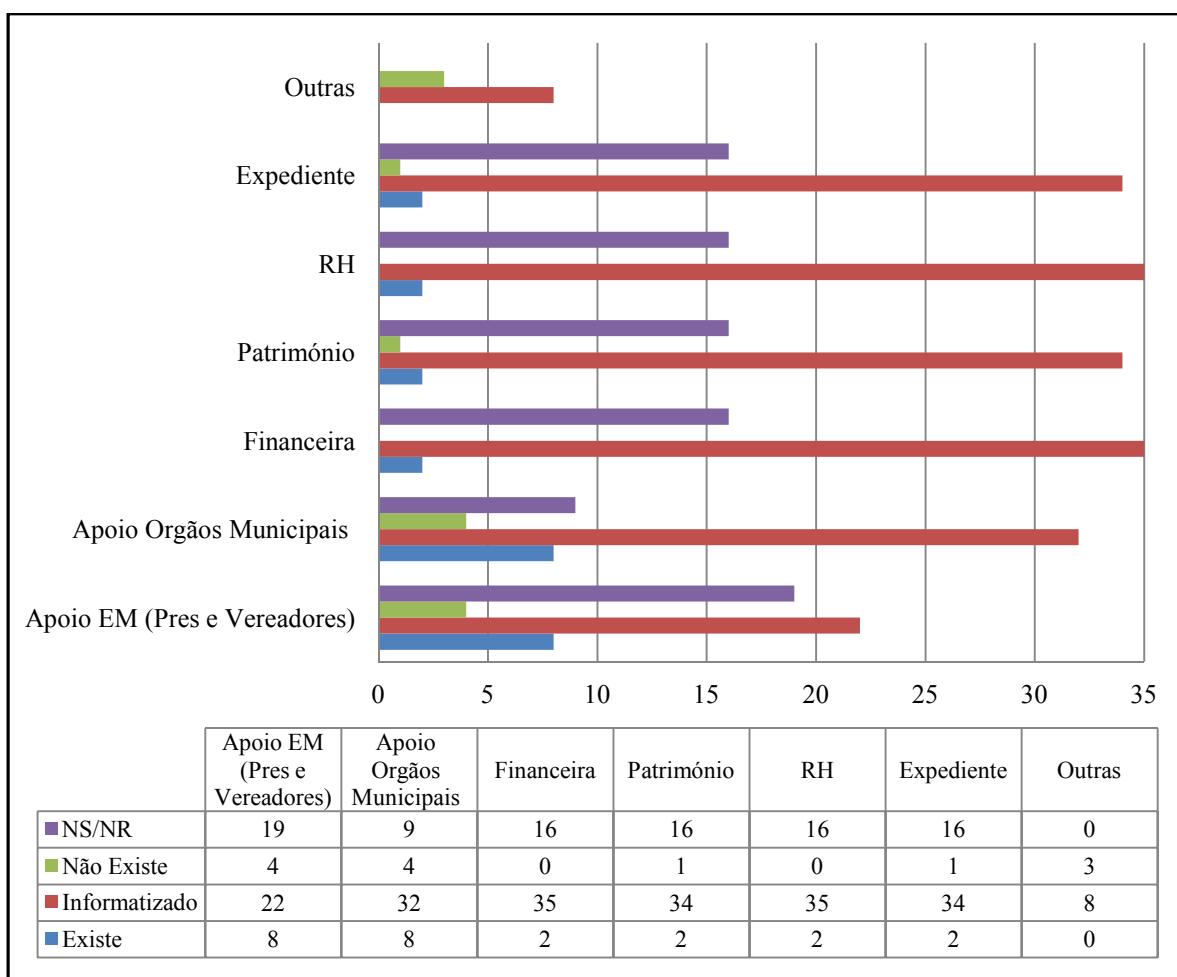


Gráfico 2 – N.º Autarquias/Informatização das UO afetas à gestão (interna) da atividade municipal.

<sup>73</sup> Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.

<sup>74</sup> Business Intelligence – BI.

<sup>75</sup> Customer Relationship Management – CRM.

Embora 19 CM tenham indicado possuírem ‘Outros’ serviços e/ou UO de gestão interna como estando informatizadas, só 8 delas justificaram e/ou a justificação – tipo de serviço e/ou UO indicada – é enquadrável nesta seção do questionário – as Obras Municipais, o Urbanismo, o Ambiente, o Saneamento e o Abastecimento Público enquadram-se na seção do questionário relativo às áreas de atuação e/ou competências das CM conformes com a legislação aplicável (Lei 5-A72002, artigo 64º). No entanto, uma autarquia – Tomar – selecionou a opção ‘NS/NR’ relativamente à existência de ‘Outros’ serviços e/ou UO de gestão interna, mas, no grupo 9 de questões<sup>76</sup> justificou a existência de ‘Outro’ serviço e/ou área que, em nosso entender, se enquadra mais neste grupo de serviços municipais de gestão interna – ‘Assuntos Jurídicos’ – daí terem sido consideradas 9 CM ao invés das 8 anteriormente mencionadas.

No Gráfico 2 não foram contabilizadas as CM que escolheram a opção ‘NS/NR’ relativamente à existência de ‘Outros’ serviços e/ou UO de gestão interna.

#### **4.3.4.2 Existência de software específico:**

Relativamente aos grandes SI interessava-nos analisar, essencialmente, a existência nas autarquias de quatro tipos de aplicações:

- i. SGD – Sistema de Gestão Documental;
- ii. BPM – *software* de Workflow<sup>77</sup> para controle de fluxos de trabalho, documentos e/ou processos;
- iii. CRM – *software* para gestão das interações dos municípios com a autarquia;
- iv. BI – *software* de Apoio à Decisão.

Software	SGD	%	Workflow	%	CRM	%	BI	%
<b>Autarquias</b>	46	<b>88,46%</b>	39	<b>75,00%</b>	12	<b>23,08%</b>	15	<b>28,85%</b>

**Tabela 20** – N.º de autarquias que informaram possuir *software* específico.

<sup>76</sup> Informatização dos Serviços e/ou Áreas de atuação municipal.

<sup>77</sup> Na comunidade autárquica ainda há um relativo desconhecimento do termo ‘BPM’ sendo, regra geral e ao invés desse, utilizado o termo *Workflow*.

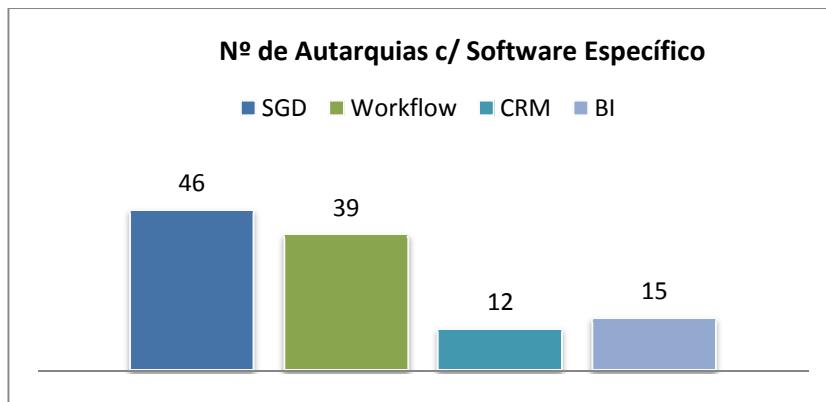


Gráfico 3 – Representação gráfica da Tabela 7.

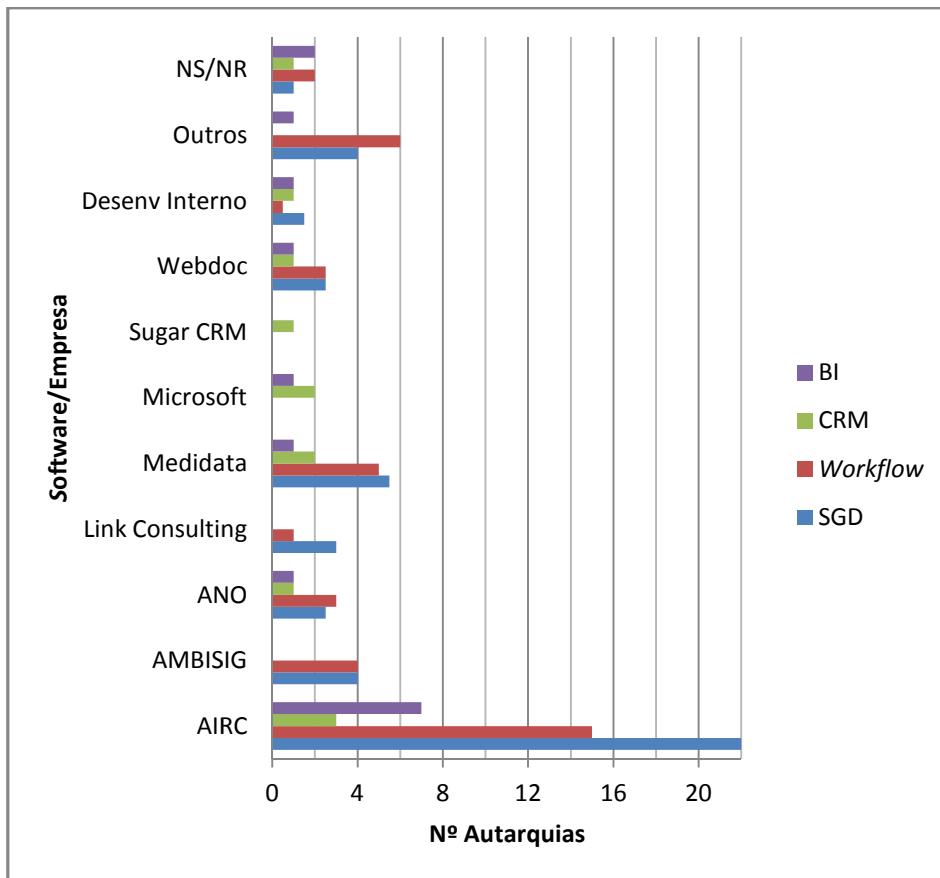


Gráfico 4 – Distribuição por marca e/ou fornecedor de cada um dos softwares de SI.

Os fabricantes e/ou fornecedores de *software* específico abrangidos em ‘Outros’, no Gráfico 4, são, numa média de um fabricante/fornecedor por Autarquia,

i. Para o SGD:

- a. ADJ 3
- b. iFlow
- c. Jcanão
- d. Ownet;

ii. Para o *Workflow*:

- a. ADJ 3
- b. Aptra
- c. iFlow
- d. Jcanão
- e. SINFIC
- f. Sysnovare.

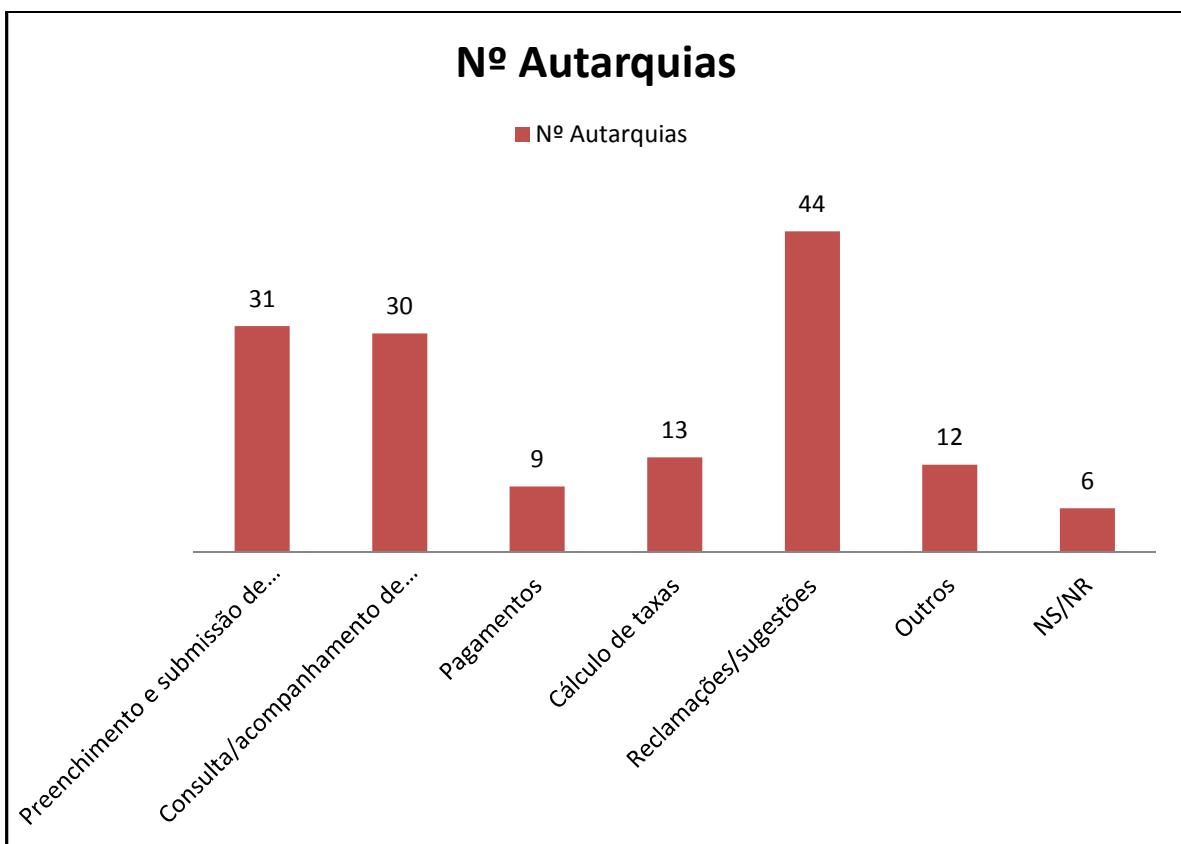
#### **4.3.5 Disponibilização *online* de serviços e/ ou funcionalidades suportadas em STI:**

A quantidade e nível de ‘sofisticação’ dos serviços e/ou funcionalidades disponibilizadas *online* aos cidadãos é um bom indicador da qualidade dos STI Autárquicos.

Funcionalidades e/ou Serviços <i>Online</i>	Autarquias		Observações
	Nº	%	
Preenchimento e submissão de formulários	31	58,49%	
Consulta/acompanhamento de processos	30	56,60%	
Pagamentos	9	16,98%	
Cálculo de taxas	13	24,53%	
Reclamações/sugestões	44	83,02%	
Outros	12	22,64%	Responderam 16, mas só 12 justificaram
NS/NR	6	11,32%	

**Tabela 21** – N.º de Autarquias que disponibilizam online cada uma das funcionalidades e/ou serviços indicados na primeira coluna.

Mais uma vez com base nas questões do inquérito da UMIC procurámos averiguar sobre a disponibilização de determinados serviços e/ou funcionalidades *online* que pressupõem, à partida, a existência de STI internos adequadamente estruturados, pois caso contrário a capacidade de resposta atempada ficaria comprometida, como sejam, por exemplo, a existência de submissão de formulários ou de pagamentos *online*.



**Gráfico 5** – Representação gráfica dos dados da Tabela 21.

No entanto, deixámos em aberto a hipótese de os municípios indicarem a disponibilização de outro tipo de serviços e/ou funcionalidades. E, embora, 16 CM assinalassem disponibilizar *online* ‘Outras’ funcionalidades e/ou serviços além dos que sugeríamos no nosso questionário, só 12 delas, ou seja 22,64% das CM que responderam ao inquérito, justificaram indicando funcionalidades para além das inquiridas e que, obviamente, são suportadas em STI, e só essas foram consideradas para a nossa análise. A CM de Castro Verde deu uma informação que pode ser considerada como observações, mas não declara a disponibilização de qualquer outra funcionalidade e/ou serviço. Foram assinaladas pelas autarquias que justificaram a existência de outras funcionalidades além das mencionadas no nosso inquérito, a possibilidade de os munícipes, por exemplo, efetuarem a marcação de

entrevistas, inscreverem-se em eventos, reservar bilhetes e estadias em *bungalows*, registar a leitura do contador de água, etc. Estas e as outras respostas ao nosso inquérito podem ser consultadas, na totalidade, no Anexo VII.

A Tabela 21 e o Gráfico 5 espelham a caracterização das respostas a este grupo de questões.

#### 4.3.6 Informatização dos Serviços e/ou Áreas de atuação municipal:

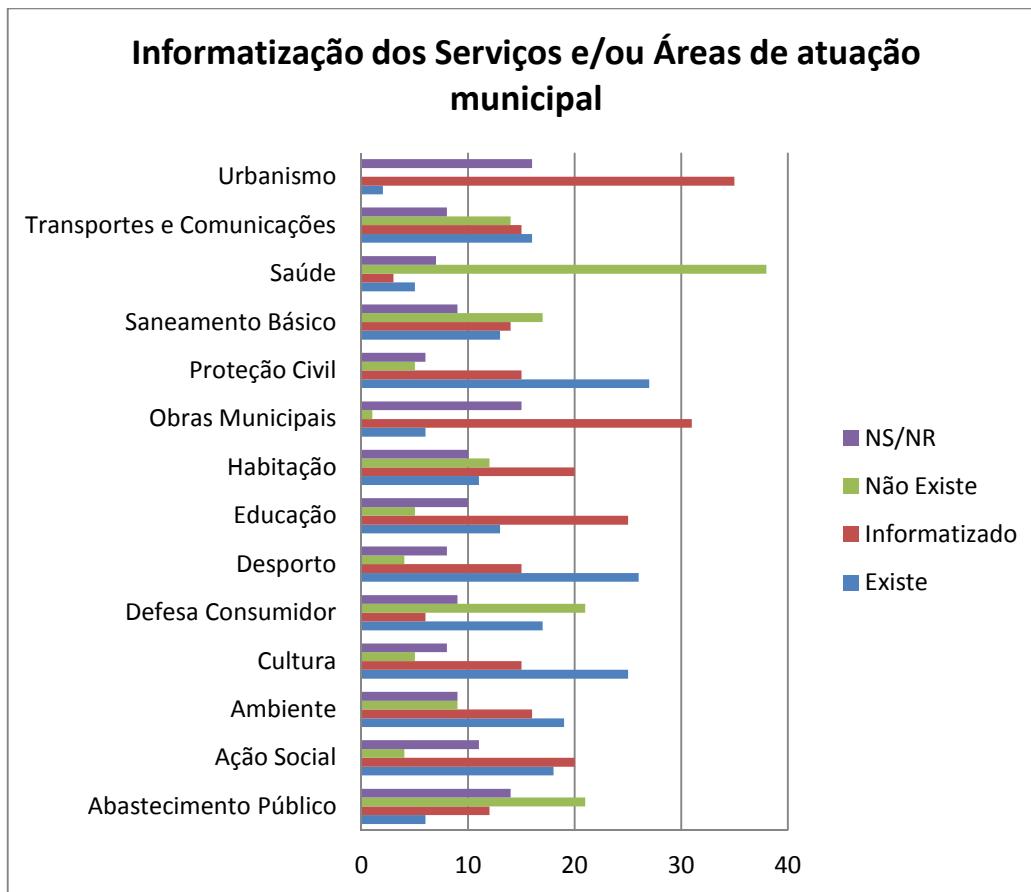
Serviços ou Áreas Atuação Municipal	Autarquias			
	Existe	Informatizado	Não Existe	NS/NR
<b>Abastecimento Público</b>	6	12	21	14
<b>Ação Social</b>	18	20	4	11
<b>Ambiente</b>	19	16	9	9
<b>Cultura</b>	25	15	5	8
<b>Defesa Consumidor</b>	17	6	21	9
<b>Desporto</b>	26	15	4	8
<b>Educação</b>	13	25	5	10
<b>Habitação</b>	11	20	12	10
<b>Obras Municipais</b>	6	31	1	15
<b>Proteção Civil</b>	27	15	5	6
<b>Saneamento Básico</b>	13	14	17	9
<b>Saúde</b>	5	3	38	7
<b>Transportes e Comunicações</b>	16	15	14	8
<b>Urbanismo</b>	2	35	0	16

**Tabela 22** – Análise das respostas das Autarquias relativamente à existência e informatização de serviços municipais de gestão das áreas de atuação consignadas pela Lei.

As atribuições das autarquias foram definidas na Lei 79/77 de 25 de Outubro e nas sucessivas alterações a esta Lei, já anteriormente mencionadas. Resumidamente, as câmaras municipais estão incumbidas de promover o desenvolvimento dos seus respetivos municípios em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

À semelhança do que havíamos feito relativamente à análise da informatização dos serviços internos de gestão da atividade autárquica, com este grupo de questões do nosso inquérito pretendíamos analisar até que ponto os serviços internos de gestão das áreas de

atuação municipal, consignadas na lei, se encontram informatizados. Isto relativamente às áreas de atividade que efetivamente existam em cada uma das autarquias, porque sabemos que, por razões várias, nem todas as autarquias agem ou possuem serviços de manutenção em todas as áreas mencionadas<sup>78</sup>.



**Gráfico 6** – Análise gráfica dos dados da Tabela 22 por tipo de área de atuação municipal.

Também aqui, à semelhança do que já havíamos feito em outros blocos de questões, nomeadamente nas que falámos no subcapítulo anterior, não nos limitámos às áreas de atuação mencionadas na Lei, mas deixámos espaço para que as autarquias pudessem indicar outras áreas para além daquelas, destinadas a fornecer serviços aos munícipes e que pudessem estar informatizadas.

Houve 5 CM que responderam possuir outros serviços e/ou áreas de atuação, no entanto, só duas justificaram e a justificação foi idêntica e/ou já havia sido considerada no

<sup>78</sup> Algumas áreas de atividade municipal são delegadas pelas CM, por exemplo, nas Juntas de Freguesia ou, então, existem Empresas Municipais para gestão de atividades específicas, em que os casos mais conhecidos são as Empresas Municipais que gerem o abastecimento público de águas e saneamentos ou os espaços dedicados à cultura e lazer, como teatros e piscinas municipais.

grupo de questões relativo à informatização dos serviços de gestão interna pelo que não foram, afinal, consideradas outras áreas de atuação municipal.

A Tabela 22 e o Gráfico 6 refletem a nossa análise relativamente a este bloco de questões.

#### 4.3.7 Pontuação atribuída pelas CM aos próprios STI Autárquicos:

Solicitámos às autarquias que, numa escala de 1 a 10, em que 1 representaria o ‘muito fraco’, 10 o ‘excelente’ e 5 o ‘razoável’, avaliassem o estado e/ou qualidade dos seus próprios STI Autárquicos.

Como já havíamos dito, a CM de Carregal do Sal respondeu duas vezes ao questionário e nem sempre as respostas foram coincidentes, embora hajam sido respondidas pela mesma pessoa. Em geral, considerámos sempre a resposta mais recente ou a mais completa quando as respostas eram muito dispares. Relativamente a esta questão atribuiu uma pontuação de ‘8 valores’ da primeira vez e de ‘10 valores’ na segunda, mas a primeira resposta possuía justificação e atribuir a pontuação máxima pareceu-nos, à primeira vista, excessivo em virtude das respostas dadas em todos os outros grupos de questões, pelo que considerámos a primeira valorização em detrimento da segunda.

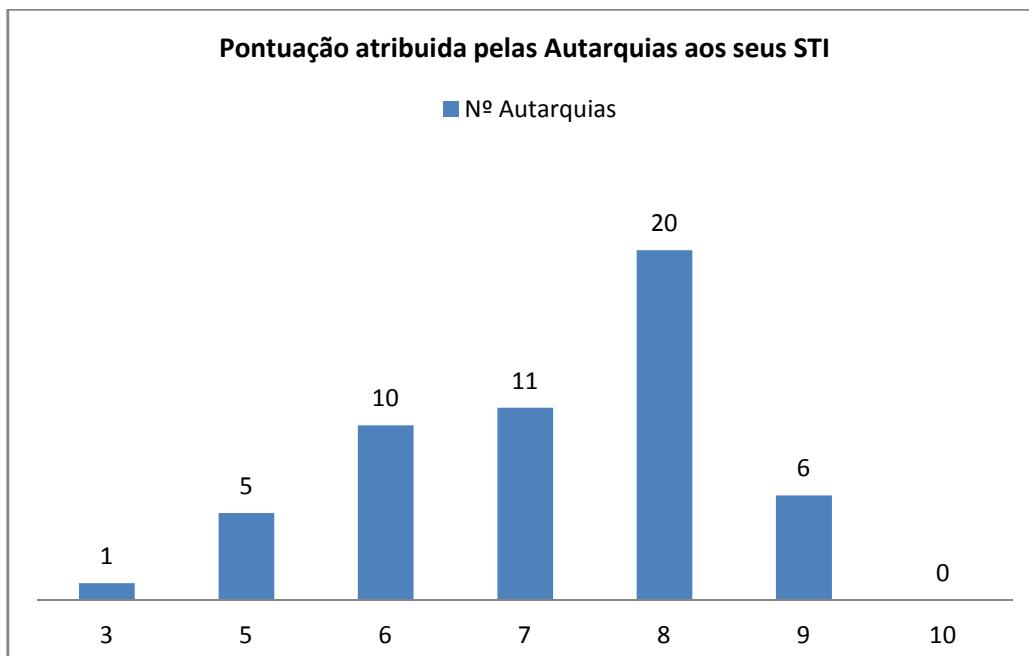


Gráfico 7 – Pontuação atribuídas pelas Autarquias aos seus próprios STI Autárquicos.

No Gráfico 7 indicamos quantas autarquias atribuíram cada uma das pontuações aos seus próprios STI, numa escala que, afinal, vai de 3 a 10 valores.

Mas, obviamente que esta pontuação é claramente subjetiva, ainda mais, porque foi atribuída pelos próprios municípios e sem qualquer base científica sustentável. Por esta razão, no próximo capítulo vamos propor uma forma de classificação dos STI de cada uma das autarquias, com base nas respostas dadas por cada uma delas e efetuar uma comparação quer com as pontuações atribuídas pelas mesmas quer com a relação entre o Executivo Municipal e a gestão dos serviços municipais afetos aos STI.

## 5. Discussão dos Dados Obtidos

### 5.1 Confrontação de resultados

Como, tal como nos questionários, aquando das nossas pesquisas nos *Site Internet* municipais também buscáramos a existência de unidades ou subunidades orgânicas específicas da gestão dos STI, confrontemos os resultados das nossas pesquisas com as respostas dadas, pelas autarquias, às questões relativas à existência, ou não, daquele tipo de serviço municipal e respetiva dependência hierárquica.

Como se pode ver pela lista das CM que responderam ao questionário, a maioria são de dimensões superiores às daquelas cujos *Site Internet* pesquisámos<sup>79</sup>, tendo em conta a ordenação que fizemos<sup>80</sup>.

Ainda assim como, também, pesquisámos informação em alguns *Site Internet* de CM de maiores dimensões foi-nos possível confrontar os nossos resultados com as respostas dadas.

Campo Maior, Castanheira de Pera, Castro Verde, Ferreira do Zêzere, Figueiró dos Vinhos, Loures, Matosinhos, Monforte, Odivelas, Terras de Bouro, Alpiarça, Góis e Proença-a-Nova são as CM que fazem parte de ambas as listas e que portanto, foi possível confrontar os dois resultados.

No *Site Internet* da CM de Campo Maior não encontrámos qualquer informação relativa ao organograma nem à distribuição de pelouros pelos membros dos seu Executivo Municipal.

Numa pesquisa efetuada, ainda em 2011, relativamente à CM de Castanheira de Pera havíamos identificado a existência de uma unidade orgânica principal de gestão de STI. Como na resposta ao questionário foi indicada como gestora dos STI dessa autarquia, uma subunidade orgânica fomos novamente consultar o respetivo *Site Internet* e verificámos que a estrutura orgânica havia sido alterada após a nossa primeira consulta. Tal facto dá razão às nossas afirmações quanto à provável alteração da maioria das estruturas orgânicas municipais no decorrer do ano de 2012, no sentido de as ‘emagrecer’ no cumprimento das orientações do governo central.

Como relativamente à CM de Proença-a-Nova havíamos identificado a existência de uma subunidade orgânica já em Junho de 2012 e na resposta ao nosso questionário, numa data

---

<sup>79</sup> Ver Anexo III.

<sup>80</sup> Ver lista ordenada completa, no Anexo II.

muito próxima da nossa pesquisa, foi indicado não existir qualquer tipo de serviço municipal de gestão dos STI, fomos, também, confirmar a nossa pesquisa. Verificámos novamente que existe uma seção de informática dentro de uma divisão<sup>81</sup>. Ora, a nosso ver uma seção é o que se pode chamar uma subunidade orgânica pelo que, neste caso, nos parece mais correta a nossa pesquisa, a menos que a informação existente *no Site internet* dessa autarquia esteja desatualizada!

Aliás, chegámos à conclusão que quanto à existência ou não de serviço municipal gestor dos STI das autarquias a nossa pesquisa foi na maioria dos casos coincidente com as respostas dadas pelas CM. Já quanto à dependência hierárquica dessas unidades ou subunidades orgânicas só podemos afirmar que acertámos relativamente a quatro autarquias: Constância, Loures, Matosinhos e Odivelas. Nas restantes acertámos quanto à existência de uma subunidade orgânica e supusemos sempre que a dependência hierárquica, relativamente ao executivo municipal seria a mesma da unidade orgânica onde se encontravam inseridos, quando na realidade, segundo as respostas das autarquias não dependem diretamente do executivo, mas da chefia dessas unidades orgânicas.

Esta confrontação de resultados serviu mais uma vez para provar quanto à provável inexatidão e insuficiência dos resultados nas pesquisas *online* quando se pretende efetuar um estudo desta natureza e a necessidade de existir uma metodologia mais adequada e fiável e que permita de alguma forma, neste caso concreto face ao que pretendemos, classificar os STI e estabelecer alguma ligação entre essas classificações e a proximidade ao Executivo Municipal.

## 5.2 *Classificar os STI Autárquicos*

Relembramos que os objetivos específicos desta tese/dissertação são:

- Avaliar se os STI Autárquicos cuja gestão está mais próxima do Executivo Municipal, se encontram mais desenvolvidos;
- Avaliar se o impacto, ou influência, no desenvolvimento dos STI Autárquicos é igual qualquer que seja o membro do Executivo Municipal a geri-los ou se é maior no caso de o seu gestor ser o Presidente da CM; Ou, por outras palavras,

---

<sup>81</sup> Divisão Financeira e Administrativa.

- Se é possível comprovar a existência duma relação entre a gestão dos STI Autárquicos por parte do Executivo Municipal e o desenvolvimento daqueles;
- E, se é possível diferenciar essa relação em função do cargo do membro do Executivo Municipal – Presidente, Vereador/Vice-Presidente e só Vereador.

Para podermos cumprir estes objetivos com base nas respostas ao nosso questionário, por parte das cinquenta e três autarquias consideradas para o efeito, será necessário encontrarmos um método objetivo e único de classificar cada um dos STI Autárquicos por forma a podermos compará-los e, também, a podermos efetuar uma relação de um-para-um entre cada classificação e a respetiva gestão e/ou dependência dos STI Autárquicos.

Os modelos de maturidade que começaram a ser desenvolvidos e estudados na década de 70 do século passado até aos dias de hoje, permitem avaliar a transformação e evolução ao longo do tempo, dos STI de uma organização individualmente e permitem estabelecer metas para a obtenção e medição de progressos. Todos os modelos de maturidade que tem sido utilizados para a generalidade das organizações, aplicados à gestão, tipificam determinadas características e agrupam-nas por estádios de maturidade e estes modelos só se distinguem pelo número de estádios em que se dividem. (Rocha, 2012)

Ora, estes modelos de maturidade não permitem, a nosso ver, uma avaliação objetiva, mas sim subjetiva e, muito menos permitem comparar objetivamente os STI Autárquicos de cinquenta e três organizações de modo a escaloná-los de acordo com o respetivo grau de desenvolvimento e/ou agrupá-los por graus de igualdade.

Por outro lado, os modelos de maturidade existentes são aplicados às organizações em geral não existindo nenhum modelo específico deste tipo de organizações que, como já dissemos, apresenta algumas particularidades que as distinguem das demais, como por exemplo, a inexistência de concorrentes ou o facto de o seu objetivo não ser o lucro.

Assim, o nosso questionário não foi construído com o objetivo de saber em que estádio de maturidade se encontram os STI Autárquicos, individual ou coletivamente, mas sim, com o objetivo de avaliá-los individualmente segundo o mesmo critério e/ou escala classificativa de modo a podermos compará-los objetivamente – e não subjetivamente se recorrêssemos aos modelos de maturidade existentes.

Portanto, para podermos classificar os STI Autárquicos com base nas respostas ao questionário online, este foi dividido em seções, identificadas no próprio questionário<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Ver questionário completo em Anexo IV.

A primeira seção destina-se única e exclusivamente para efeitos de identificação das autarquias e validação das respostas dadas.

Incluímos nesta primeira seção uma pergunta usual em estudos académicos e/ou científicos, como é o caso, relacionada com a vontade dos inquiridos em receber os resultados do estudo, cuja percentagem de respostas afirmativas<sup>83</sup> atesta o interesse desta dissertação/tese em particular e a necessidade de mais estudos sobre este tipo de organizações. Alguns municípios, inclusive, enviaram *emails à posteriori* solicitando cópia da dissertação completa!

O primeiro grupo de respostas da seção seguinte, ‘Caraterização dos Sistemas e Tecnologias de Informação’, vai-nos servir para efetuarmos a ligação, ou não, entre a qualidade/classificação obtida, dos STI das autarquias e a proximidade com o respetivo Executivo Municipal. E o segundo grupo de questões desta seção são de caráter informativo, mas que, a nosso ver, não terão influência na qualidade dos STI, somente na quantidade o que não é objetivo desta tese/dissertação avaliar/classificar. Igualmente a última seção do questionário contém questões de carácter meramente informativo que não podem ser mensuradas.

São as restantes questões do inquérito, todas relacionadas com a informatização das autarquias na vertente de *software* e, portanto, por inerência com os STI Autárquicos nas suas duas componentes, Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicação, que nos vão permitir classificá-los. Para o efeito dividimos essas questões em quatro grupos:

- A. Organização Interna dos Serviços – questões do grupo 3;
- B. Funcionalidades disponibilizadas *Online*, aos municíipes – questões do grupo 8;
- C. Modernização Administrativa e Apoio à Decisão – questões dos grupos 4, 5, 6 e 7;
- D. Áreas de atuação e/ou competências das Autarquias definidas por Lei – questões do grupo 9.

---

<sup>83</sup> Em 53 CM, 50 municípios – 94,34% – responderam que pretendiam obter os resultados do estudo; só as câmaras de Nazaré, Tavira e Matosinhos responderam negativamente.

### 5.2.1 Proposta de escala classificativa

Em virtude da inexistência de uma escala classificativa que permita mensurar e escalonar os STI Autárquicos, será necessário a construção de uma fórmula de classificação que permita posicionar os STI de cada autarquia numa escala métrica segundo os mesmos critérios avaliativos.

Como refere Meneses na sua dissertação de mestrado (Meneses, 2001) as métricas devem ser bem definidas, dimensionáveis ou expressas em alguma unidade, facilmente calculadas e devem estar em uma escala que aumente a sua precisão. Citando, ainda, Meneses “para que uma métrica seja realmente útil e de qualidade, ela deve ser válida, confiável e prática. Diz-se que uma métrica é válida se ela quantifica o que nós queremos medir.”.

Assim, vamos neste subcapítulo da dissertação propor uma fórmula e escala classificativa para os STI Autárquicos dos municípios que responderam ao nosso questionário *online*, baseada nessas mesmas respostas e não uma escala classificativa para todos os STI Autárquicos! E porque “escalas ordinais são mais ‘fortes’ que as escalas nominais pois permitem ordenação” (Meneses, 2001), vamos utilizar uma escala ordinal, final, de 1 a 10 para os valorizar; no entanto, reconhecemos, que poderia ser utilizada qualquer outro intervalo de valores, mas, da nossa experiência em inquéritos de satisfação este é o mais utilizado.

Aquando da construção do questionário, a ideia de valorizar/classificar as respostas por forma a posicioná-las numa escala de valores e, assim, poder mais facilmente comparar a situação dos STI Autárquicos dos vários municípios, já se encontrava presente e, portanto, o inquérito foi ‘desenhado’<sup>84</sup> tendo em vista esse fim.

Mas, como as CM tem dimensões diferentes, os SI Autárquicos de cada CM têm de ser valorizados/classificados individualmente, em função da respetiva dimensão do órgão autárquico<sup>85</sup> e não comparativamente, porque valorizar de igual forma todas as CM não seria justo nem realista. Assim, nos grupos A e D importa valorizar o número de serviços que se encontram informatizados relativamente ao número total de serviços existente na CM e não relativamente à totalidade das hipóteses passíveis de existir.

---

<sup>84</sup> Ver subcapítulo 3.3.

<sup>85</sup> Quantidade e características dos serviços municipais existentes, número de funcionários, etc.

### 5.2.2 Caracterização dos grupos de questões

Grupo A – Organização Interna dos Serviços,

Hipóteses existentes no questionário:

1. Apoio ao Executivo Municipal,
2. Apoio à realização de reuniões da CM,
3. Financeira,
4. Património,
5. Recursos Humanos e
6. Expediente Geral.
7. Outras, desde que justificadas<sup>86</sup> e cuja justificação se enquadre na ótica dos serviços de gestão interna da atividade municipal.

Grupo B – Funcionalidades disponibilizadas Online, aos munícipes,

Hipóteses existentes no questionário:

1. Preenchimento e Submissão de Formulários,
2. Consulta de Processos,
3. Pagamentos,
4. Cálculo de Taxas e
5. Reclamações e Sugestões.
8. Outros desde que justificados<sup>87</sup> e cuja justificação seja claramente suportada em STI.

Grupo C – Modernização Administrativa e Apoio à Decisão,

Existência de *software* específico característico dos grandes SI nas organizações:

1. SGD – Sistema Gestão Documental,
2. WF – *Workflow* para controle de fluxos de trabalho, documentos e/ou processos,
3. CRM – *Customer Relationship Management* e
4. BI – *Business Intelligence*.

---

<sup>86</sup> Indicação do serviço municipal.

<sup>87</sup> Indicação do serviço e/ou funcionalidade disponibilizada.

Grupo D – Áreas de atuação das Autarquias definidas por Lei:

1. Saúde,
2. Educação,
3. Ação Social,
4. Habitação,
5. Ambiente,
6. Saneamento Básico,
7. Abastecimento Público,
8. Ordenamento Território – Obras Municipais,
9. Urbanismo – Obras Particulares,
10. Transporte e Comunicações,
11. Desporto,
12. Cultura,
13. Defesa Consumidor e
14. Proteção Civil.
15. Outros desde que justificados<sup>88</sup> e cuja justificação seja claramente enquadrada numa área de atuação municipal.

### 5.2.3 Fórmulas de Cálculo e Escala de Valores

No final, queremos valorizar as CM numa escala de 1 a 10, mas como temos quatro grupos de questões, por forma a simplificar os cálculos vamos começar por duas escalas iguais de 1 a 10, em que uma servirá para classificar as questões relacionadas com as competências das autarquias atribuídas pela lei e a outra repartida pelos restantes grupos de questões. No fim, somaremos os resultados obtidos e dividiremos por dois.

Assim, para o Grupo A propomos atribuir um total de 3 valores de acordo com o seguinte critério:

Como interessa valorizar o n.º de serviços internos da autarquia que se encontram informatizados, a fórmula será:

$$Grupo\ A = \frac{3}{nS} * SI$$

Em que:

---

<sup>88</sup> Indicação do serviço e/ou área de atuação municipal respetivo.

nS = N° de Serviços internos existente na autarquia;

SI = N° de Serviços internos que se encontram informatizados.

Para o Grupo B propomos atribuir um total de 3 valores de acordo com a fórmula seguinte:

$$Grupo\ B = 0,75 * SGD + 0,75 * WF + 0,75 * CRM + 0,75 * BI;$$

Sendo que, no caso de existirem na autarquia, as variáveis SGD, WF, CRM e BI tomam o valor 1, caso contrário são iguais a 0.

Para o Grupo C propomos atribuir um total de 4 valores<sup>89</sup> de acordo com os critérios seguintes:

Como interessa valorizar o n.º de serviços e/ou funcionalidades disponibilizadas *online*, aos cidadãos, a fórmula será:

$$Grupo\ C = \frac{4}{6} * nF$$

Em que:

nF = N° de serviços e/ou funcionalidades disponibilizadas pela autarquia.

Como já havíamos dito, para o Grupo D propomos atribuir um total possível de 10 valores de acordo com os critérios seguintes:

Como interessa valorizar o n.º de serviços afetos às áreas de atuação das autarquias, conforme definidos pela Lei que se encontram informatizados, a fórmula será:

$$Grupo\ D = \frac{10}{nA} * AI$$

Em que:

nA = N° de serviços afetos às áreas de atuação autárquica, existentes na autarquia;

AI = N° de serviços afetos às áreas de atuação autárquica que se encontram informatizados.

---

<sup>89</sup> Poderíamos ter dividido os 10 pontos da escala equitativamente por cada um dos três grupos de questões, mas, para evitar os arredondamentos e porque consideramos ser uma função mais importante, da autarquia, a disponibilização *online* de serviços ao cidadão, decidimos atribuir mais um ponto a este grupo de questões, simplificando assim, também, os cálculos.

Para que a valorização final dos STI de cada autarquia seja dada numa escala de 1 a 10, semelhante à que foi, também, sugerida para classificar os STI Autárquicos no questionário, propomos a fórmula final:

$$CM = \frac{Grupo\ A + Grupo\ B + Grupo\ C + Grupo\ D}{2}$$

Em que, ‘CM’ corresponde à pontuação final atribuída aos STI da respetiva autarquia e ‘Grupo A’, ‘Grupo B’, ‘Grupo C’ e ‘Grupo D’, às pontuações obtidas em cada um dos respetivos grupos.

### 5.3 Aplicação da escala classificativa

Ordem	Autarquia	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Classificação Final	Pontuação atribuída pelas Autarquias	% Informatização por CM
63	Figueiró dos Vinhos	0	1	0	0	<b>1</b>	5	<b>0,00%</b>
262	Castro Verde	0	1	1	0	<b>1</b>	7	<b>8,33%</b>
18	Constância	0	0	2	0	<b>1</b>	6	<b>16,67%</b>
156	Nazaré	2	1	0	1	<b>2</b>	7	<b>25,25%</b>
262	Castelo Branco	0	1	2	0	<b>2</b>	8	<b>25,00%</b>
14	Castanheira de Pera	0	3	2	0	<b>2</b>	3	<b>25,00%</b>
295	Coimbra	0	3	2	0	<b>2</b>	6	<b>25,00%</b>
267	Faro	0	3	2	0	<b>2</b>	7	<b>25,00%</b>
65	Alpiarça	3	1	1	0	<b>3</b>	6	<b>41,67%</b>
131	Arganil	3	1	2	0	<b>3</b>	8	<b>50,00%</b>
240	Abrantes	3	0	2	0	<b>3</b>	7	<b>58,33%</b>
85	Campo Maior	3	0	2	0	<b>3</b>	6	<b>58,33%</b>
302	Braga	3	1	2	0	<b>3</b>	8	<b>50,00%</b>
109	Oliveira de Frades	0	1	2	3	<b>3</b>	5	<b>26,67%</b>
30	Góis	3	1	1	1	<b>3</b>	5	<b>44,23%</b>
121	Idanha-a-Nova	2	1	1	3	<b>3</b>	6	<b>43,33%</b>
272	Moita	3	2	2	0	<b>3</b>	8	<b>50,00%</b>
8	Monforte	3	1	1	3	<b>4</b>	6	<b>45,24%</b>
148	Batalha	3	3	2	0	<b>4</b>	8	<b>50,00%</b>
263	Covilhã	3	1	0	4	<b>4</b>	8	<b>41,11%</b>
292	Odivelas	3	1	1	3	<b>4</b>	7	<b>52,78%</b>
226	Beja	3	3	2	0	<b>4</b>	7	<b>50,00%</b>
170	Caminha	3	3	2	0	<b>4</b>	9	<b>50,00%</b>
116	Carregal do Sal	3	3	2	0	<b>4</b>	8	<b>50,00%</b>
141	Ansião	3	2	3	0	<b>4</b>	8	<b>66,67%</b>
192	Vizela	3	1	2	4	<b>4</b>	7	<b>57,36%</b>
198	Benavente	3	1	1	4	<b>4</b>	8	<b>55,00%</b>

Ordem	Autarquia	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Classificação Final	Pontuação atribuída pelas Autarquias	% Informatização por CM
196	Cartaxo	3	0	2	3	<b>4</b>	9	<b>69,44%</b>
145	Horta	2	2	2	3	<b>4</b>	9	<b>55,56%</b>
261	Fafe	2	2	2	5	<b>5</b>	9	<b>54,04%</b>
92	Ferreira do Zêzere	3	0	2	6	<b>5</b>	8	<b>70,83%</b>
297	Guimarães	3	3	2	4	<b>6</b>	8	<b>64,81%</b>
242	Lousada	2	1	2	8	<b>6</b>	8	<b>66,67%</b>
244	Tomar	3	2	2	6	<b>6</b>	8	<b>70,00%</b>
298	Matosinhos	3	3	3	3	<b>6</b>	7	<b>77,78%</b>
117	Vendas Novas	3	2	0	8	<b>6</b>	7	<b>59,52%</b>
154	Ponte da Barca	3	3	2	6	<b>7</b>	8	<b>70,51%</b>
303	Cascais	3	0	2	8	<b>7</b>	6	<b>85,61%</b>
199	Vagos	3	3	2	6	<b>7</b>	5	<b>78,33%</b>
271	Figueira da Foz	3	1	2	9	<b>7</b>	7	<b>88,33%</b>
290	Leiria	3	2	2	9	<b>8</b>	6	<b>74,75%</b>
118	Óbidos	3	2	2	9	<b>8</b>	9	<b>79,63%</b>
230	Espinho	2	3	2	8	<b>8</b>	8	<b>73,89%</b>
253	Vila Verde	3	2	2	8	<b>8</b>	7	<b>86,11%</b>
96	Proença-a-Nova	3	3	2	9	<b>8</b>	6	<b>78,57%</b>
234	Alenquer	3	2	1	10	<b>8</b>	5	<b>75,00%</b>
250	Ourém	3	2	2	10	<b>8</b>	9	<b>83,33%</b>
211	Tavira	3	3	2	10	<b>9</b>	8	<b>83,33%</b>
264	Mafra	3	2	2	10	<b>9</b>	8	<b>91,67%</b>
93	Terras de Bouro	3	2	2	10	<b>9</b>	8	<b>91,67%</b>
224	Silves	3	3	2	10	<b>9</b>	8	<b>91,67%</b>
304	Loures	3	3	2	10	<b>9</b>	6	<b>91,67%</b>
269	Pombal	3	4	2	10	<b>10</b>	8	<b>91,67%</b>

**Tabela 23** – Classificação final das autarquias por aplicação dos critérios e fórmulas propostas.

Após aplicação das fórmulas propostas no subcapítulo anterior, a Tabela 23 mostra as classificações obtidas por cada uma das CM, em cada um dos grupos, bem como a classificação final em paralelo com as classificações dadas pelas próprias autarquias aos seus STI e, ainda, a percentagem de informatização, i.e. a percentagem de serviços informatizados relativamente a todos os serviços existentes na CM.

Na tabela referida no parágrafo anterior, as autarquias encontram-se ordenadas de acordo com a classificação final obtida. Verifica-se que a classificação final de 29 CM ficou abaixo do valor médio, ou seja 54,72% das autarquias que responderam ao questionário; 24 CM, ou seja 45,28%, conseguiram classificação acima do valor médio, das quais uma atingiu a classificação máxima.

No paralelismo entre classificações por nós calculadas e as classificações que as próprias autarquias deram aos seus respetivos STI verificamos que as autarquias que obtiveram classificações a baixo da média aparentam ser as que tem menor noção da situação em que os seus STI se encontram.

Uma vez que sabemos qual a posição em que cada autarquia se encontra de acordo com a ordenação que fizemos no capítulo referente às nossas pesquisas nos *Sites Internet* municipais, também, constatamos que o estado dos STI Autárquicos não parece ter qualquer relação com a dimensão<sup>90</sup> das CM uma vez que encontramos municípios de várias dimensões, tanto com as classificações mais baixas onde encontramos municípios de maiores dimensões – Coimbra e Braga – como com as classificações mais altas onde encontramos autarquias menores – Proença a Nova e Terras do Bouro.

Aliás, a classificação final obtida pelo município de Coimbra surpreendeu-nos por ser tão baixa, mas a maior parte, senão mesmo, a totalidade das opções dos grupos A e B de questões estavam em branco, embora o responsável pelas respostas desta CM tenha colocado em observações que “Todos os serviços Municipais utilizam meios informáticos e aplicações transversais, como o Sistema de Gestão Documental. No entanto, alguns serviços ainda carecem de ferramentas informáticas específicas, que se encontram em avaliação.”, mas, como é óbvio, não podíamos considerar as observações como informação relativa à informatização dos serviços sob pena de violarmos as regras que nós próprios definíramos<sup>91</sup>.

S/ UO de STI		
Autarquias	Classificação Final	Informatização por CM
Alenquer	8	75,00%
Alpiarça	3	41,67%
Batalha	4	50,00%
Castelo Branco	2	25,00%
Fafe	5	54,04%
Góis	3	44,23%
Nazaré	2	25,25%
Proença-a-Nova	8	78,57%
Tomar	6	70,00%
<b>Média</b>	<b>4</b>	<b>51,53%</b>

**Tabela 24** – Classificação final e % de informatização das CM que declararam não ter UO de STI.

<sup>90</sup> A dimensão das CM, quer em termos de RH como de orçamento, está relacionada com o n.º de munícipes/eleitores que serve, com a dimensão do território e dos equipamentos nele existentes - hotéis, bombeiros, teatros, cinemas, etc. (Lei 142/85, Artigo 4.º e Lei 5-A/2002, Artigo 57.º).

<sup>91</sup> Classificar a informatização da autarquia em função das respostas ao questionário.

<b>STI / Autarquia</b>	<b>Presidente</b>	<b>Vice Presidente</b>	<b>Outro Vereador</b>	<b>Chefia UO</b>
Abrantes	3	58,33%		
Ansião				4 66,67%
Arganil			3 50,00%	
Beja			4 50,00%	
Benavente				4 55,00%
Braga	3	50,00%		
Caminha	4	50,00%		
Campo Maior				3 58,33%
Carregal do Sal	4	50,00%		
Cartaxo	4	69,44%		
Cascais		7 85,61%		
Castanheira de Pera				2 25,00%
Castro Verde				1 8,33%
Coimbra	2	25,00%		
Constância	1	16,67%		
Covilhã			4 41,11%	
Esposende			8 73,89%	
Faro			2 25,00%	
Ferreira do Zêzere				5 70,83%
Figueira da Foz				7 88,33%
Figueiró dos Vinhos				1 0,00%
Guimarães		6 64,81%		
Horta	4	55,56%		
Idanha-a-Nova	3	43,33%		
Leiria	8	74,75%		
Loures	9	91,67%		
Lousada				6 66,67%
Mafra	9	91,67%		
Matosinhos		6 77,78%		
Moita	3	50,00%		
Monforte				4 45,24%
ÓBIDOS			8 79,63%	
Odivelas			4 52,78%	
Oliveira de Frades	3	26,67%		
Ourém			8 83,33%	
Pombal	10	91,67%		
Ponte da Barca	7	70,51%		
Silves				9 91,67%
Tavira			9 83,33%	
Terras de Bouro				9 91,67%
Vagos			7 78,33%	
Vendas Novas				7 59,52%
Vila Verde			8 86,11%	
Vizela		4 57,36%		
<b>Classificação Média por grupo</b>	<b>5</b>	<b>57,20%</b>	<b>6</b>	<b>71,39%</b>
			<b>6</b>	<b>63,96%</b>
			<b>5</b>	<b>55,94%</b>

**Tabela 25** – Classificação final e % de informatização das CM com UO ou SubUO de STI.

As tabelas 24 e 25 mostram-nos a classificação final obtida e a percentagem de informatização, a primeira das autarquias que declararam não possuir UO afeta à gestão dos STI internos e a segunda das autarquias que declararam possuir uma unidade ou subunidade orgânica para gestão dos STI, organizada de acordo com o gestor responsável por essas UO ou SubUO. A diferenciação feita nesta segunda tabela, a Tabela 25, interessa-nos para tentarmos perceber se existe alguma relação entre a qualidade dos STI Autárquicos – classificação final obtida – e o facto de dependerem, ou não, de um membro do Executivo Municipal.

Como já havíamos constatado anteriormente na maior parte das autarquias que responderam ao questionário, à semelhança do que, também, havíamos observado na pesquisa documental, os STI Autárquicos dependem do Presidente da CM. No entanto, contrariamente à nossa tese, os STI Autárquicos nesses casos, não aparecam estar mais desenvolvidos, uma vez que só 31,25% desses municípios obteve classificações acima do valor médio, embora a única CM que atingiu a classificação máxima de 10 valores, a CM de Pombal, seja uma delas.

Classificação	Presidente	Vice Presidente	Outro Vereador	Chefia UO	S/ UO de STI
1 – Mínimo	1			2	
2	Abaixo da Média	1		1	1
3		5		1	1
4		4	1	3	3
5 – Média				1	1
6	Até 2 pontos acima da média		2		1
7		1	1	1	2
8	3 a 4 pontos acima da média	1		4	
9		2		1	2
10 – Máximo	1				
<b>Total de Autarquias</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
% de Autarquias c/ classificação acima do valor médio ( $\geq 5$ valores)	31,25%	75,00%	54,55%	46,15%	44,44%
		45,16%			

**Tabela 26** – N.º de autarquias por classificação final obtida.

A tabela 26 mostra quantas CM obtiveram cada uma das classificações possíveis na escala de 1 a 10 valores, dentro de cada uma das dependências hierárquicas das suas unidades ou subunidades orgânicas de gestão dos STI Autárquicos e, ainda, quantas daquelas autarquias que não possuem esse género de serviço municipal.

Se bem que naquelas autarquias cujos STI dependem de um vereador, seja ele o Vice-Presidente, ou não, parece haver uma significativa melhoria da condição dos STI. No computo geral das autarquias cujos STI dependem de um membro do Executivo Municipal, a percentagem de autarquias que atingiu classificação superior ou igual a 5 valores, o valor médio da escala classificativa proposta, é muita idêntica à percentagem de autarquias, com idêntica classificação, mas cujos STI dependem de outro dirigente municipal e, até, à das autarquias que declararam não possuir serviço municipal para gerir os seus STI.

Isto quererá, certamente, dizer que, ao contrário do que esperávamos e da generalidade das organizações, que não as estatais, nas câmaras municipais o facto de a gestão dos STI dependerem, ou não, da hierarquia de topo não tem qualquer influência qualitativa ou quantitativa sobre o seu desenvolvimento.

Esta constatação poderá ter várias interpretações, qualquer delas, meras conjecturas.

Uma das interpretações possíveis, é a que aventávamos logo no início da dissertação e que está relacionada com a pouca visibilidade externa dos STI Autárquicos e o pouco, ou nenhum, garante de votos nas eleições autárquicas e, por essa razão, não serem considerados como prioridade pelos executivos municipais, menos ainda, numa época de avançada crise económica, como a que atravessamos, em que as prioridades governativas dos municípios tendem a ser as de carácter social.

Outra possibilidade e que, também, já a havíamos avançado, poderá estar relacionada com o facto de, qualquer que seja a responsabilidade hierárquica dos serviços municipais, a última palavra relativamente aos orçamentos e aos investimentos de qualquer natureza, dependendo do valor e do tipo de procedimento/adjudicação é, e por esta ordem, do Presidente da CM, da própria CM e/ou da Assembleia Municipal<sup>92</sup> (CCP e Lei 5-A/2002).

---

<sup>92</sup> Nestes dois últimos casos a contração ou não das despesas relativas a novos investimentos é decidido em reunião da CM ou sessão da AM.

## Conclusões

No final dos capítulos relativos aos instrumentos metodológicos utilizados e à recolha e análise dos dados, da pesquisa documental e do questionário, foram expressas as respetivas conclusões. Vamos agora aqui resumir, conjuntamente, as principais conclusões de cada um dos instrumentos utilizados.

Com a pesquisa documental efetuada podemos concluir que, aparentemente, na maioria dos casos os STI Autárquicos quando existiam como serviço municipal dependiam hierarquicamente de algum membro do Executivo Municipal com predominância do Presidente.

Concluímos também, que, independentemente da dimensão do município, o investimento e a existência de técnicos especializados em TIC, apresenta percentagens muito baixas em relação a cada um dos respetivos orçamentos e mapas de pessoal autárquicos. Esta conclusão vem ao encontro dos resultados expressos no relatório da UMIC relativamente às dificuldades apontadas pelas CM para a implementação de STI – Tabela 3 – e tem sido uma constante em todos os estudos efetuados sobre este tipo de organizações.

No entanto, não foi possível relacionar entre si, estas duas conclusões da pesquisa documental – dependência hierárquica da gestão dos STI Autárquicos enquanto serviço municipal, do Executivo Municipal e escassez de recursos, humanos e financeiros – nem efetuar qualquer relação entre estas e o estado dos STI, até porque a pesquisa efetuada não permitia avaliar a situação destes!

Com a análise das respostas ao questionário, esperávamos conseguir provar que, à semelhança da generalidade das organizações, os STI Autárquicos estariam tão mais desenvolvidos quanto maior fosse a proximidade com o topo da cadeia hierárquica – o Presidente da autarquia.

Mas, muito pelo contrário, concluímos que, aparentemente, essa proximidade ao invés de ser um benefício para os STI Autárquicos, é um fator penalizador do desenvolvimento dos mesmos.

Aliás, poderíamos até dizer que, neste tipo de organizações, ao contrário do que é normal, o afastamento relativamente à administração é um benefício para o desenvolvimento dos STI internos. Ou por outras palavras e reportando-nos ao título da dissertação, o impacto no desenvolvimento dos STI Autárquicos é negativo quando a sua gestão é próxima do Executivo Municipal e essa negatividade aparenta crescer na mesma medida em que a sua respetiva gestão se aproxima do topo da hierarquia municipal – o Presidente da Câmara.

Embora não tenhamos chegado às conclusões que esperávamos, parece-nos que, ainda assim, conseguimos provar que os pressupostos que nos conduziram a este estudo, de que os STI não eram uma prioridade para os executivos municipais devido à falta de visibilidade externa, estavam corretos.

De facto, mesmo na ‘conversa’ tida com a Presidente da CM de Odivelas esses pressupostos foram admitidos e, apesar de a Dra. Susana Amador ter afirmado que já existiam muitos autarcas cientes da importância dos STI Autárquicos e com vontade em investir em projetos de menor visibilidade externa como os de STI, o certo é que na prática essa ‘vontade’ ainda não é ‘visivelmente’ concretizada.

Embora não tenhamos conseguido comprovar a nossa hipótese/tese, cremos ter contribuído para esclarecer a comunidade académica e empresarial que estas organizações são, de facto, diferentes – porque ‘dentro’ da comunidade autárquica esse conhecimento já existe – e que têm de ser estudadas e tratadas como casos particulares.

Já sabíamos que o objetivo destas organizações não era o lucro. A preferência dos Executivos Municipais por projetos com visibilidade externa em detrimento do investimento de outros com pouca visibilidade como é o caso dos STI Autárquicos, estará certamente relacionada com a manutenção do poder.

Mas, a manutenção e/ou obtenção do poder não é um objetivo organizacional e, sim, um objetivo dos Executivos Municipais em exercício.

Então, para ‘cativar’ os Executivos Municipais para uma cultura de desenvolvimento dos STI Autárquicos, há que mudar o ‘foco’ dos STI, uma vez que, para a generalidade das organizações, estes se encontram mais centrados na obtenção de lucro e nos relacionamentos B2B<sup>93</sup> e B2C<sup>94</sup> – veja-se as baixas percentagens<sup>95</sup> relativas à existência de aplicações informáticas de CRM e BI, nas autarquias.

Assim, sem descurar os objetivos dos STI de auxiliar as organizações na gestão e simplificação dos seus processos de negócio e no garante da eficácia e eficiência das organizações de atingirem os seus objetivos, os STI Autárquicos tem de ser capazes de, demonstradamente, auxiliar os Executivos Municipais a atingir os seus próprios objetivos, sob pena de estagnarem o seu desenvolvimento evolutivo, caso não o façam!

---

<sup>93</sup> Business to Business, que aqui não se aplica sequer.

<sup>94</sup> Business to Consumer ou Business to Costumer.

<sup>95</sup> Tabela 20 e Gráfico 3.

## Referências

- Agência para a Modernização Administrativa, IP [AMA]. (2012). Portal do Cidadão. Acedido em Novembro 22, 2011 de <http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/>.
- Agência para a Sociedade do Conhecimento [UMIC]. (2012, Janeiro 12). Administração pública eletrónica – e-Government. In *Observação e Benchmarking*. Acedido em Fevereiro 20, 2012 de [http://www.umic.pt/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=17&id=95&Itemid=171](http://www.umic.pt/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=17&id=95&Itemid=171).
- Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP [UMIC]. (2010, Setembro 9). Resultados dos Inquéritos sobre as TIC na Administração Pública 2009. In *Observação e Benchmarking*. Acedido em Dezembro, 2010 de [http://www.umic.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3373&Itemid=163](http://www.umic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3373&Itemid=163).
- AIRC – Associação de Informática da Região Centro [AIRC]. (2011). Acedido em Maio, 2011 de <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC>.
- Albertin, A. L. (2001, Julho/Setembro). Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. In ERA Gestão da Informação. Acedido em Março 20, 2011 de <http://www.cefetrn.br/~valentim/disciplinas/gti/977.pdf>.
- Bach, Santiago O. (2001). A Gestão dos Sistemas de Informação. 1ª Edição. Portugal: Centro Atlântico, Setembro de 2001.
- Bazzotti, C., Garcia, E.. (s/d). A importância do Sistemas de Informação gerencial para a tomada de decisões. In <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%C3%A7%C3%B5es/ART%203%20-%20A%20import%C3%A2ncia%20do%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20gerencial%20para%20tomada%20de%20decis%C3%B5es.pdf>. Acedido em 3 de Novembro de 2011 de <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%C3%A7%C3%B5es/ART%203%20-%20A%20import%C3%A2ncia%20do%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20gerencial%20para%20tomada%20de%20decis%C3%B5es.pdf>.

- Câmara Municipal de Benavente [CMB]. (2011). Acedido em Maio, 2011 de <http://www.cm-benavente.pt>.
- Câmara Municipal de Coimbra [CMC]. (2011). Acedido em Janeiro 27, 2011 de <http://www.cm-coimbra.pt>.
- Câmara Municipal de Odivelas [CMO]. (2012). Acedido em Fevereiro, 2012 de <http://www.cm-odivelas.pt/>.
- Câmara Municipal de Odivelas [CMO]. (2013). Acedido em Abril 25, 2013 de [http://www.cm-odivelas.pt/presidente\\_curriculum.htm](http://www.cm-odivelas.pt/presidente_curriculum.htm)
- Decreto-Lei n.º 100/84 de 29 Março. Revê a Lei 79/77 de 25 de Outubro.
- Decreto-Lei n.º 97/2001 de 26 de Março. Estabelece o estatuto das carreiras e funções específicas do pessoal de informática.
- Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro. Aprova o Código dos Contratos Públicos (CCP).
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2012). In *Priberam*. Acedido em Fevereiro, 2012 de <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=pelouros>.
- Direção-Geral da Administração Interna [DGAI]. (2009). Autarquias Locais – Resultados 2009. In DGAI. Acedido em Dezembro, 2010 de <http://www.dgai.mai.gov.pt/?area=103&mid=001&sid=003&ssid=003>.
- Direção-Geral das Autarquias Locais [DGAL]. (2013). Portal Autárquico. Acedido em Abril 25, 2013 de <https://appl.s.portalautarquico.pt/portalautarquico/>.
- Gabinete da Secretaria de Estado da Modernização Administrativa [GSEMA]. (2009). O que é o SIMPLEX?. In *SIMPLEX Quanto mais simples melhor*. Acedido em Dezembro, 2010 de <http://www.simplex.pt/simplex.html>.
- Gaiola, A. J. F.. (1997). A Gestão de Informação num Organismo Autárquico, O Caso da Câmara Municipal de Belmonte. Dissertação de Mestrado apresentado no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã. Acedido em 22 Março de 2013 de <http://hdl.handle.net/10400.11/1452>.
- Garcia, R. (2011, Junho 06). Censos 2011: população portuguesa cresceu 1,9 por cento desde 2001. *Publico*. Acedido em Fevereiro 24, 2012 de <http://www.publico.pt/Sociedade/censos-2011-populacao-portuguesa-cresceu-19-por-cento-desde-2001-1500879>.
- Fernandes, C. L.. (2010, Setembro). O Sistema de Controlo Interno nos Municípios Portugueses: O Caso da Câmara Municipal de Ansião. Relatório de Estágio do Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

- orientado por Susana Jorge, Coimbra. Acedido em Março 22, 2013 de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14614/1/Relat%C3%b3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Cidalina%20Fernandes.pdf>.
- Junta de Freguesia de Samora Correia. (2011). Acedido em Maio, 2011 de <http://www.jf-samoracorreia.pt/institucional/acolhimento.asp>.
- Laurindo, F.J.B., Shimizu, T., Carvalho e M.M., Rabechini, R. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. In Gestão & Produção. V. 8, n. 2, p.160-179, Ago. 2001. Acedido em Maio de 2011 de <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v8n2/v8n2a04.pdf>.
- Lei n.º 79/77 de 25 de Outubro. Define as atribuições das autarquias e competências dos respetivos órgãos.
- Lei n.º 24/78 de 5 de Junho. Revoga o artigo 56.º da Lei 79/77 de 25 de Outubro.
- Lei n.º 25/85 de 12 de Agosto. Altera o DL 100/84 de 29 de Março.
- Lei n.º 142/85 de 18 de Novembro. Lei quadro da criação de municípios.
- Lei n.º 18/91 de 12 de Junho. Alteração do regime de atribuições das autarquias locais e das competências dos respetivos órgãos.
- Lei n.º 35/91 de 27 de Julho. Altera o DL 100/84, de 29 de Março.
- Lei n.º 42/98 de 27 de Agosto. Lei das Finanças Locais.
- Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro. Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e freguesias.
- Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro. Primeira alteração à Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro que estabelece o quadro das competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.
- Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro. Aprova a Lei das Finanças Locais, revogando a Lei 42/98, de 6 de Agosto.
- Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- Lei 49/2012 de 29 de Agosto. Procede á adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, alterada pelas Leis n.º 51/2005, de 30 de Agosto, 64-A/2008, de 31 de Dezembro, 3-B/2010, de 28 de Abril, e 64/2011, de 22 de Dezembro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado .

- Nascimento, J. C. (2006). Gestão de Sistemas de Informação e os seus Profissionais. Portugal: FCA – Editora de Informática. Lisboa, 2006.
- Nazário, P.. (s/d). A importância de Sistemas de Informação para a competitividade logística. In <http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto04.pdf>. Acedido em 3 de Novembro de 2011 de <http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto04.pdf>.
- MEDIDATA – Sistemas de Informação para Autarquias [MEDIDATA]. (2011). Acedido em Maio, 2011 de <http://www.medidata.pt/PageGen.aspx>.
- MEDIDATA – Sistemas de Informação para Autarquias [MEDIDATA]. (2013). Acedido em Março, 2013 de [http://www.medidata.pt/PageGen.aspx?WMCM\\_PaginaId=27602](http://www.medidata.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=27602).
- Meneses, J. B.. (2001, Fevereiro). Dissertação de Mestrado - Inspetor: Um processo de avaliação de progresso para projetos de software. Acedido em 30 de Maio de 2013 de <http://www.cin.ufpe.br/~gmp/docs/papers/dissertacao-inspector-final.pdf>.
- Moreira, J. M. S.. (1995, Novembro). Os Sistemas de Informação nos Municípios da região Norte: um Contributo para o seu Desenvolvimento. Dissertação de Mestrado apresentada no Departamento de Engenharia Eletrotécnica e de Computadores da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto orientada por Raul Fernando Almeida Moreira Vidal, Porto. Acedido em 22 de Março de 2013 de <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/12009>.
- Município de Benavente, Despacho n.º 1439/2011 de 17 de Janeiro. Reorganização dos serviços municipais.
- Observatório do Mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação [GÁVEA], Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho [DSI]. (s/d). O poder local e a sociedade da informação: a presença das câmaras municipais na internet. Acedido em Março 22, 2013 de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/305>.
- Oliveira, E.. (2010, Setembro 27). Uma Visão sobre Teorias acerca do desenvolvimento e da caracterização da Investigação Científica. Acedido em 25 de Março de 2013 de [http://paginas.fe.up.pt/~eol/PRODEI/mic1011\\_files/Teorias.pdf](http://paginas.fe.up.pt/~eol/PRODEI/mic1011_files/Teorias.pdf).
- Orlandini, L.. (2005, Abril 7). A importância de Sistemas de. In [http://www.bonde.com.br/bonde.php?id\\_bonde=1-14--1646-20050407](http://www.bonde.com.br/bonde.php?id_bonde=1-14--1646-20050407). Acedido em 3 de Novembro de 2011 de [http://www.bonde.com.br/bonde.php?id\\_bonde=1-14--1646-20050407](http://www.bonde.com.br/bonde.php?id_bonde=1-14--1646-20050407).

- Pacheco, M. A. (2011). *A importância do Poder Político nos Sistemas de Informação Autárquicos, Analisando os Site Internet de 20 Autarquias*. Manuscrito não publicado, ULHT, Lisboa.
- Pinto, M. M. (2004). Gestão Integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais: uma abordagem sistémica. Acedido em 22 de Março, 2013 de <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo5631.PDF>.
- Pinto, M. M. G. A. (s/d a). Gestão Integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais: uma abordagem sistémica. Acedido em 22 de Março, 2013 de <http://dspace.esta.ipt.pt/dspace Esta/bitstream/1234/2230/1/3088.pdf>.
- Pinto, M. M. G. A. (s/d b). O novo paradigma da Arquivística: um estudo de caso. Acedido em 22 de Março, 2013 de Pinto, M. M. G. A. (s/d). Gestão Integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais: uma abordagem sistémica. Acedido em 22 de Março, 2013 de <http://dspace.esta.ipt.pt/dspace Esta/bitstream/1234/2230/1/3088.pdf>.
- Portaria n.º 358/2002 de 3 de Abril. Define as áreas e os conteúdos funcionais das carreiras do pessoal de informática da Administração Pública e regulamenta o sistema de formação profissional que lhes é aplicável; Revoga a Portaria n.º 244/97, de 11 de Abril.
- Resolução Conselho de Ministros 40/2011 de 22 de Setembro. Aprova os princípios orientadores e os eixos estruturantes da reforma da administração local autárquica.
- Rocha, A.. (2012). Modelos de Maturidade para a Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação na Saúde. Acedido em 10 de Maio, 2013 de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30961690/Modelos\\_de\\_Maturida\\_de\\_na\\_GeSTIS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIR6FSIMDFXPEERSA&Expires=1368186326&Signature=lZQIA8Ox8M%2FC4AEaSy2pCnbqvmU%3D&response-content-disposition=inline](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30961690/Modelos_de_Maturida_de_na_GeSTIS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIR6FSIMDFXPEERSA&Expires=1368186326&Signature=lZQIA8Ox8M%2FC4AEaSy2pCnbqvmU%3D&response-content-disposition=inline).
- Silva, E. L., Menezes, E. M.. (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação. Acedido em 25 de Março, 2013 de [http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco\\_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D\\_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf).

- Silveira, L. (sd). Metodologia da Investigação Científica. Acedido em 25 de Março, 2013 de [http://www.professorleandro.com/download/material\\_de\\_aula\\_mic.pdf](http://www.professorleandro.com/download/material_de_aula_mic.pdf).
- Sociology Central.* (2008). *Theories of Power: Power and Politics*. Acedido em 4 de Novembro, 2008 de [www.sociology.org.uk/papt1.pdf](http://www.sociology.org.uk/papt1.pdf).
- Souza, F., Melhado, S.. (s/d). A importância do Sistemas de Informação para a Gestão das Empresas de Projeto. In <http://www.cesec.ufpr.br/workshop2007/Artigo-17.pdf>. Acedido em 3 de Novembro de 2011 de <http://www.cesec.ufpr.br/workshop2007/Artigo-17.pdf>.
- Sperb, C. C. & Neto, H. M. F.. (s/d). A importância dos Sistemas de Informação na Gestão das Empresas. In [www.designvirtual.com/?id=artigos&cod\\_artigo=16](http://www.designvirtual.com/?id=artigos&cod_artigo=16). Acedido em 3 de Novembro de 2011 de [www.designvirtual.com/?id=artigos&cod\\_artigo=16](http://www.designvirtual.com/?id=artigos&cod_artigo=16).
- Wikipédia. (2011). Nomenclaturas de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos. In *Wikipédia*. Acedido em Fevereiro 20, 2012 de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Nomenclaturas\\_de\\_Unidades\\_Territoriais\\_para\\_Fins\\_Estat%C3%ADsticos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Nomenclaturas_de_Unidades_Territoriais_para_Fins_Estat%C3%ADsticos).

## **ANEXOS**

### **ANEXO I**

Entrevista – questões.

### **ANEXO II**

Tabela ordenada por número de inscritos nas Eleições Autárquicas de 2009 das 308 Câmaras Municipais portuguesas.

### **ANEXO III**

Tabela ordenada por número de inscritos nas Eleições Autárquicas de 2009 dos 111 *Sites Internet* municipais visitados.

### **ANEXO IV**

Inquérito *online* – questões.

### **ANEXO V**

*Emails* enviados aos municípios portugueses com o pedido de colaboração – envio de link para inquérito online.

### **ANEXO VI**

Relatório automático e final elaborado pelo sistema *Docs* da Google.

## **ANEXO VII**

Respostas dos municípios ao inquérito *online*.

## ANEXO I

### STI AUTÁRQUICOS



#### Resumo:

Sabendo que, nas organizações, a eficiência e/ou sucesso dos seus Sistemas e Tecnologias de Informação (STI) está directamente ligada ao modo como a estratégia de implementação destes se encontra alinhada com a estratégia definida para a própria organização, poderemos, então, supor que os STI serão mais bem sucedidos quanto maior for a proximidade aos dirigentes de topo, da organização.

As Câmaras Municipais, enquanto organizações, são os órgãos autárquicos que, nos seus respectivos concelhos, tem por missão definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local.

Nesse sentido, cabe-lhes promover o desenvolvimento dos seus respectivos municípios em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a acção social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a protecção civil. Com áreas de actuação tão dispersas, os STI são um valioso contributo na agregação e gestão da informação interna bem como na disponibilização da informação aos municíipes, constituindo assim, um factor de aproximação às populações.

Nas câmaras municipais os dirigentes de topo são o Executivo Municipal eleito pelos respectivos municíipes e, portanto, com fortíssima ligação política.

Apesar do que já dissemos quanto à importância do seu papel nas câmaras municipais, reconhecemos que, os STI Autárquicos têm pouca visibilidade exterior à organização pelo que, nem sempre a sua implementação e desenvolvimento são encarados como prioritários. Assim, embora saibamos que a maior parte dos executivos municipais reconheça o quanto estes são importantes, nem sempre se envolvem na sua gestão nem lhes conferem o devido destaque e valor.

O objectivo principal deste estudo é perceber até que ponto o envolvimento do Executivo Municipal – o Poder Político, enquanto gestores, é importante/determinante para o sucesso dos STI Autárquicos e das próprias câmaras municipais.

Assim sendo, para melhor completarmos este estudo propomo-nos também, conversar com alguns membros de Executivos Municipais que tenham a amabilidade de nos receber, para que nos dêem a sua opinião relativamente ao nosso objecto de estudo. Acima de tudo, pretendemos conhecer a visão que estes têm dos SI de uma forma

## STI AUTÁRQUICOS



geral e dos SI das autarquias que cada um deles dirige, em particular e de que forma encaram o contributo destes para o funcionamento da autarquia.

### Questões:

1. Qual a sua opinião relativamente às questões abordadas por este estudo?
2. Numa escala de 1 a 10, em que 1 é o menos importante e 10 o mais importante, que importância atribui aos STI Autárquicos?
3. A designação "processos de negócio" é geralmente utilizada quando nos referimos ao conjunto de actividades segundo os quais cada organização se deve estruturar a fim de satisfazer os objectivos a que se propõe. Considera que os STI são importantes ou podem ajudar a melhorar todos os processos de negócio, de todas as áreas de actuação da autarquia ou que só podem contribuir significativamente em algumas áreas (departamentos)?
4. Costuma envolver-se directamente na gestão dos STI? Se não, gostaria de envolver-se mais?
5. Em que medida acha, ou espera, que os STI contribuem, ou já contribuíram, para o funcionamento (bem sucedido) da autarquia?
6. Que contributos, melhorias e/ou falhas já verificou pelo uso ou não, dos STI?
7. Numa escala de 1 a 10, em que 1 é o muito mau, 5 o razoável e 10 o excelente, que nota atribui aos STI da autarquia? Caso atribua uma nota inferior a 5, o que considera necessário, excluindo as questões económicas, para que os STI evoluam.
8. Gostaria de acrescentar alguma coisa que, na sua opinião, contribua para este estudo?

## ANEXO II

Ordem	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Mandatos	Site Internet
1	Corvo	352	5	<a href="http://www.cm-corvo.pt">www.cm-corvo.pt</a>
2	Lajes das Flores	1.280	5	Site em construção
3	Barrancos	1.565	5	<a href="http://www.cm-barrancos.pt">www.cm-barrancos.pt</a>
4	Santa Cruz das Flores	2.004	5	<a href="http://www.cm-santacruzdasflores.azoresdigital.pt">www.cm-santacruzdasflores.azoresdigital.pt</a>
5	Alvito	2.120	5	<a href="http://www.cm-alvito.pt">www.cm-alvito.pt</a>
6	Mourão	2.554	5	<a href="http://www.cm-mourao.pt">www.cm-mourao.pt</a>
7	Arronches	2.906	5	<a href="http://www.cm-arronches.pt">www.cm-arronches.pt</a>
8	Monforte	2.996	5	<a href="http://www.cm-monforte.pt">www.cm-monforte.pt</a>
9	Alcoutim	3.151	5	<a href="http://www.cm-alcoutim.pt">www.cm-alcoutim.pt</a>
10	Castelo de Vide	3.165	5	<a href="http://www.cm-castelo-vide.pt/home.php">http://www.cm-castelo-vide.pt/home.php</a>
11	Vila de Rei	3.175	5	<a href="http://www.cm-viladerei.pt">www.cm-viladerei.pt</a>
12	São Roque do Pico	3.204	5	<a href="http://www.municípiosrp.pt/Default.aspx">http://www.municípiosrp.pt/Default.aspx</a>
13	Fronteira	3.235	5	<a href="http://www.cm-fronteira.pt">www.cm-fronteira.pt</a>
14	Castanheira de Pêra	3.257	5	<a href="http://www.cm-castanheiradepera.pt">www.cm-castanheiradepera.pt</a>
15	Alter do Chão	3.346	5	<a href="http://www.cm-alter-chao.pt">www.cm-alter-chao.pt</a>
16	Marvão	3.373	5	<a href="http://www.cm-marvao.pt/">http://www.cm-marvao.pt/</a>
17	Porto Moniz	3.443	5	<a href="http://www.portomoniz.pt/Default.aspx?ID=1">www.portomoniz.pt/Default.aspx?ID=1</a>
18	Constância	3.486	5	<a href="http://www.cm-constancia.pt/pthome.htm">www.cm-constancia.pt/pthome.htm</a>
19	Vila Velha de Ródão	3.605	5	<a href="http://www.cm-vvrodao.pt/index.php">www.cm-vvrodao.pt/index.php</a>
20	Crato	3.626	5	<a href="http://www.cm-crato.pt">www.cm-crato.pt</a>
21	Penedono	3.667	5	<a href="http://www.cm-penedono.pt/Inicial.htm">http://www.cm-penedono.pt/Inicial.htm</a>
22	Sardoal	3.677	5	<a href="http://www.cm-sardoal.pt/">www.cm-sardoal.pt/</a>
23	Calheta (R.A.A.)	3.791	5	<a href="http://www.cm-calheta-madeira.com/_pt/index.php">http://www.cm-calheta-madeira.com/_pt/index.php</a>
24	Manteigas	3.895	5	<a href="http://www.cm-manteigas.pt">www.cm-manteigas.pt</a>
25	Pedrógão Grande	3.938	5	<a href="http://www.cm-pedrogao grande.pt/">http://www.cm-pedrogao grande.pt/</a>
26	Freixo de Espada à Cinta	3.995	5	<a href="http://www.cm-freixoespadacinta.pt/">http://www.cm-freixoespadacinta.pt/</a>
27	Avis	4.089	5	<a href="http://www.cm-avis.pt/site.htm">http://www.cm-avis.pt/site.htm</a>
28	Gavião	4.139	5	<a href="http://www.cm-gaviao.pt">www.cm-gaviao.pt</a>
29	Cuba	4.164	5	<a href="http://www.cm-cuba.pt">www.cm-cuba.pt</a>
30	Góis	4.214	5	<a href="http://www.cm-gois.pt">http://www.cm-gois.pt</a>
31	Santa Cruz da Graciosa	4.280	5	<a href="http://cm-graciosa.azoresdigital.pt/">http://cm-graciosa.azoresdigital.pt/</a>
32	Vila do Bispo	4.282	5	<a href="http://www.cm-vilabispoo.pt">www.cm-vilabispoo.pt</a>
33	Lajes do Pico	4.452	5	<a href="http://www.município-lajes-do-pico.pt/">http://www.município-lajes-do-pico.pt/</a>
34	Aljezur	4.456	5	<a href="http://www.cm-aljezur.pt">www.cm-aljezur.pt</a>
35	Mesaão Frio	4.674	5	<a href="http://www.cm-mesaofrio.pt">www.cm-mesaofrio.pt</a>
36	Nordeste	4.696	5	<a href="http://www.cm-nordeste.pt">www.cm-nordeste.pt</a>
37	Sousel	4.708	5	<a href="http://www.cm-sousel.pt">www.cm-sousel.pt</a>
38	Pampilhosa da Serra	4.755	5	<a href="http://www.cm-pampilhosadaserra.pt">www.cm-pampilhosadaserra.pt</a>
39	Golegã	4.775	5	<a href="http://www.cm-golega.pt">www.cm-golega.pt</a>
40	Viana do Alentejo	4.964	5	<a href="http://www.cm-vianadoalentejo.pt">www.cm-vianadoalentejo.pt</a>
41	Vila do Porto	5.034	5	<a href="http://www.cm-viladporto.pt">www.cm-viladporto.pt</a>
42	Velas	5.042	5	<a href="http://cm-velas.azoresdigital.pt/">http://cm-velas.azoresdigital.pt/</a>
43	Mora	5.131	5	<a href="http://www.cm-mora.pt/pt/">http://www.cm-mora.pt/pt/</a>
44	Ourique	5.190	5	<a href="http://www.cm-ourique.pt">http://www.cm-ourique.pt</a>
45	Porto Santo	5.269	5	<a href="http://www.cm-portosanto.com/pages/homepage.asp">http://www.cm-portosanto.com/pages/homepage.asp</a>
46	Madalena	5.284	5	<a href="http://www.cm-madalena.pt">http://www.cm-madalena.pt</a>
47	Vidigueira	5.332	5	<a href="http://www.cm-vidigueira.pt">http://www.cm-vidigueira.pt</a>
48	Fornos de Algodres	5.504	5	<a href="http://www.cm-fornosdealgodres.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-fornosdealgodres.pt/Paginas/default.aspx</a>
49	Alandroal	5.532	5	<a href="http://www.cm-alandroal.pt/pt/Munic%c3%adpio%20Alandroal.htm">http://www.cm-alandroal.pt/pt/Munic%c3%adpio%20Alandroal.htm</a>
50	Penela	5.608	5	<a href="http://www.cm-penela.pt">http://www.cm-penela.pt</a>
51	Monchique	5.700	5	<a href="http://www.cm-monchique.pt/portal_autarquico/monchique/v_pt-PT">http://www.cm-monchique.pt/portal_autarquico/monchique/v_pt-PT</a>
52	Castro Marim	5.995	5	<a href="http://www.cm-castromarim.pt/site/index.php">http://www.cm-castromarim.pt/site/index.php</a>

Ordem	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Mandatos	Site Internet
53	Portel	6.005	5	<a href="http://www.cm-portel.pt/NR/exeres/5FB25706-EC42-4F35-8193-8ADB831761F5.htm">http://www.cm-portel.pt/NR/exeres/5FB25706-EC42-4F35-8193-8ADB831761F5.htm</a>
54	Alfândega da Fé	6.149	5	<a href="http://www.cm-alfandegadafe.pt/">http://www.cm-alfandegadafe.pt/</a>
55	Povoação	6.204	5	<a href="http://www.cm-povoacao.pt/">http://www.cm-povoacao.pt/</a>
56	Vila Nova de Poiares	6.272	5	<a href="http://www.cm-vilanovadepoiares.pt/">http://www.cm-vilanovadepoiares.pt/</a>
57	Redondo	6.350	5	<a href="http://www.cm-redondo.pt/">http://www.cm-redondo.pt/</a>
58	Tabuaço	6.374	5	<a href="http://www.cm-tabuaco.pt/">http://www.cm-tabuaco.pt/</a>
59	Arraiolos	6.380	5	<a href="http://www.cm-arraiolos.pt/">http://www.cm-arraiolos.pt/</a>
60	Penamacor	6.384	5	<a href="http://www.cm-penamacor.pt/cms/index.php">http://www.cm-penamacor.pt/cms/index.php</a>
61	Oleiros	6.439	5	<a href="http://www.cm-oleiros.pt/">http://www.cm-oleiros.pt/</a>
62	Meda	6.452	5	<a href="http://www.cm-medat/Paginas/default.aspx">http://www.cm-medat/Paginas/default.aspx</a>
63	Figueiró dos Vinhos	6.531	5	<a href="http://cm-fcr.pt/Paginas/default.aspx">http://cm-fcr.pt/Paginas/default.aspx</a>
64	Figueira de Castelo Rodrigo	6.582	5	<a href="http://www.cm-fcr.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-fcr.pt/Paginas/default.aspx</a>
65	Alpiarça	6.601	5	<a href="http://www.cm-alpiarca.pt/">http://www.cm-alpiarca.pt/</a>
66	Borba	6.611	5	<a href="http://www.cm-borba.pt/">http://www.cm-borba.pt/</a>
67	Belmonte	6.618	5	<a href="http://www.cm-belmonte.pt/">http://www.cm-belmonte.pt/</a>
68	Castro Verde	6.625	5	<a href="http://www.cm-castroverde.pt/cm_castroverde/inicio/">http://www.cm-castroverde.pt/cm_castroverde/inicio/</a>
69	Aguiar da Beira	6.640	5	<a href="http://www.cm-aguiardabeira.pt/">http://www.cm-aguiardabeira.pt/</a>
70	Sernancelhe	6.640	5	<a href="http://www.cm-fernancelhe.pt/">http://www.cm-fernancelhe.pt/</a>
71	Vila Nova da Barquinha	6.658	5	<a href="http://www.cm-vnbarquinha.pt/">http://www.cm-vnbarquinha.pt/</a>
72	Vila Nova de Paiva	6.729	5	<a href="http://www.cm-vnpaiva.pt/">http://www.cm-vnpaiva.pt/</a>
73	Vimioso	6.747	5	<a href="http://www.cm-vimioso.pt/">http://www.cm-vimioso.pt/</a>
74	São Vicente	6.751	5	<a href="http://www.cm-saovicente.pt/">http://www.cm-saovicente.pt/</a>
75	Armamar	6.928	5	<a href="http://www.cm-armamar.pt/">http://www.cm-armamar.pt/</a>
76	Sabrosa	7.290	5	<a href="http://www.cm-sabrosa.pt/">http://www.cm-sabrosa.pt/</a>
77	Almodôvar	7.422	5	<a href="http://www.cm-almodovar.pt/">http://www.cm-almodovar.pt/</a>
78	Nisa	7.429	5	<a href="http://www.cm-nisa.pt/">http://www.cm-nisa.pt/</a>
79	Alvaizere	7.430	5	<a href="http://www.cm-alvaizere.pt/">http://www.cm-alvaizere.pt/</a>
80	Mértola	7.477	5	<a href="http://www.cm-mertola.pt/">http://www.cm-mertola.pt/</a>
81	Murça	7.477	5	<a href="http://www.cm-murca.pt/">http://www.cm-murca.pt/</a>
82	Mação	7.489	5	<a href="http://www.cm-macao.pt/">http://www.cm-macao.pt/</a>
83	Vila Viçosa	7.574	5	<a href="http://www.cm-vilavicosa.pt/">http://www.cm-vilavicosa.pt/</a>
84	Boticas	7.639	5	<a href="http://www.cm-boticas.pt/">http://www.cm-boticas.pt/</a>
85	Campo Maior	7.645	5	<a href="http://www.cm-campo-maior.pt/">http://www.cm-campo-maior.pt/</a>
86	Carrazeda de Ansiães	7.674	5	<a href="http://www.cm-carrazedadeansiases.pt/">http://www.cm-carrazedadeansiases.pt/</a>
87	Sobral de Monte Agraço	7.707	5	<a href="http://www.cm-sobral.pt/">http://www.cm-sobral.pt/</a>
88	Ferreira do Alentejo	7.798	5	<a href="http://www.cm-ferreiradoalentejo.pt/">http://www.cm-ferreiradoalentejo.pt/</a>
89	São João da Pesqueira	7.979	5	<a href="http://www.sipesqueira.pt/PageGen.aspx">http://www.sipesqueira.pt/PageGen.aspx</a>
90	Vila Flor	8.084	5	<a href="http://www.cm-vilaflor.pt/">http://www.cm-vilaflor.pt/</a>
91	Tarouca	8.095	5	<a href="http://www.cm-tarouca.pt/">http://www.cm-tarouca.pt/</a>
92	Ferreira do Zêzere	8.280	5	<a href="http://www.cm-ferreiradozezere.pt/">http://www.cm-ferreiradozezere.pt/</a>
93	Terras de Bouro	8.296	5	<a href="http://www.cm-terrasedebouro.pt/">http://www.cm-terrasedebouro.pt/</a>
94	Miranda do Douro	8.512	5	<a href="http://www.cm-mdouro.pt/">http://www.cm-mdouro.pt/</a>
95	Almeida	8.698	5	<a href="http://www.cm-almeida.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-almeida.pt/Paginas/default.aspx</a>
96	Proença-a-Nova	8.700	5	<a href="http://www.cm-proencanova.pt/">http://www.cm-proencanova.pt/</a>
97	São Brás de Alportel	8.779	5	<a href="http://www.cm-sbras.pt/portal_autarquico/sao bras_alportel/v_pt-PT">http://www.cm-sbras.pt/portal_autarquico/sao bras_alportel/v_pt-PT</a>
98	Vila Nova de Foz Côa	8.793	5	<a href="http://www.cm-fozcoa.pt/">http://www.cm-fozcoa.pt/</a>
99	Santa Marta de Penaguião	8.818	5	<a href="http://www.cm-smpenaguiao.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-smpenaguiao.pt/PageGen.aspx</a>
100	Mondim de Basto	8.846	5	<a href="http://www.cm-mondimdebasto.pt/">http://www.cm-mondimdebasto.pt/</a>
101	Ribeira de Pena	8.921	5	<a href="http://www.cm-tpena.pt/">http://www.cm-tpena.pt/</a>
102	Celorico da Beira	8.948	5	<a href="http://www.cm-celoricodabeira.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-celoricodabeira.pt/Paginas/default.aspx</a>
103	Vila Nova de Cerveira	8.954	5	<a href="http://www.cm-vncerveira.pt/portal/page/vilanovadecerveira/nota_l_municipal">http://www.cm-vncerveira.pt/portal/page/vilanovadecerveira/nota_l_municipal</a>

Ordem	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Mandatos	Site Internet
104	Penalva do Castelo	9.001	5	<a href="http://www.cm-penalvadocastelo.pt/">http://www.cm-penalvadocastelo.pt/</a>
105	Santana	9.080	5	<a href="http://www.cm-santana.com/">http://www.cm-santana.com/</a>
106	Aljustrel	9.179	5	<a href="http://www.mun-aljustrel.pt">http://www.mun-aljustrel.pt</a>
107	Reguengos de Monsaraz	9.301	5	<a href="http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/">http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/</a>
108	Ponta do Sol	9.373	5	<a href="http://www.pontadosol.pt/">http://www.pontadosol.pt/</a>
109	Oliveira de Frades	9.443	5	<a href="http://www.cm-ofrades.com/">http://www.cm-ofrades.com/</a>
110	Arruda dos Vinhos	9.448	5	<a href="http://www.cm-arruda.pt/">http://www.cm-arruda.pt/</a>
111	Chamusca	9.514	5	<a href="http://www.cm-chamusca.pt/chamusca">http://www.cm-chamusca.pt/chamusca</a>
112	Paredes de Coura	9.753	5	<a href="http://www.cm-paredes-coura.pt/portal/page/paredesdecoura/portal_municipal">http://www.cm-paredes-coura.pt/portal/page/paredesdecoura/portal_municipal</a>
113	Murtosa	9.842	5	<a href="http://www.cm-murtosa.pt/">http://www.cm-murtosa.pt/</a>
114	Vila Franca do Campo	9.846	5	<a href="http://www.cm-vfc.pt/">http://www.cm-vfc.pt/</a>
115	Torre de Moncorvo	10.148	7	<a href="http://www.cm-moncorvo.pt">www.cm-moncorvo.pt</a>
116	Carregal do Sal	10.182	7	<a href="http://www.carregal-digital.pt/">http://www.carregal-digital.pt/</a>
117	Vendas Novas	10.457	7	<a href="http://www.cm-vendasnovas.pt/">http://www.cm-vendasnovas.pt/</a>
118	Obidos	10.487	7	<a href="http://www.cm-obidos.pt/">http://www.cm-obidos.pt/</a>
119	Mortágua	10.495	7	<a href="http://www.cm-mortagua.pt/index.php">http://www.cm-mortagua.pt/index.php</a>
120	Vouzela	10.585	7	<a href="http://www.cm-vouzela.pt/">http://www.cm-vouzela.pt/</a>
121	Idanha-a-Nova	10.771	7	<a href="http://www.cm-idanhanova.pt/">http://www.cm-idanhanova.pt/</a>
122	Tábua	10.865	7	<a href="http://www.cm-tabua.pt/">http://www.cm-tabua.pt/</a>
123	Trancoso	11.102	7	<a href="http://www.cm-trancoso.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-trancoso.pt/Paginas/default.aspx</a>
124	Miranda do Corvo	11.215	7	<a href="http://www.cm-mirandadocorvo.pt/">http://www.cm-mirandadocorvo.pt/</a>
125	Pinhel	11.224	7	<a href="http://www.cm-pinhel.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-pinhel.pt/Paginas/default.aspx</a>
126	Resende	11.555	7	<a href="http://www.cm-resende.pt/">http://www.cm-resende.pt/</a>
127	Sines	11.631	7	<a href="http://www.sines.pt/">www.sines.pt/</a>
128	Moimenta da Beira	11.670	7	<a href="http://www.cm-moimenta.pt">http://www.cm-moimenta.pt</a>
129	Mogadouro	11.705	7	<a href="http://mogadouro.pt/">http://mogadouro.pt/</a>
130	Santa Comba Dão	11.798	7	<a href="http://www.cm-santacombadao.pt/">http://www.cm-santacombadao.pt/</a>
131	Arganil	11.859	7	<a href="http://www.cm-arganil.pt/">http://www.cm-arganil.pt/</a>
132	Alcácer do Sal	12.006	7	<a href="http://www.cm-alcacerdosal.pt/Paginas/redirect.aspx">http://www.cm-alcacerdosal.pt/Paginas/redirect.aspx</a>
133	Lagoa (R.A.A.)	12.038	7	<a href="http://cm-lagoa.azoresdigital.pt/">http://cm-lagoa.azoresdigital.pt/</a>
134	Melgaço	12.078	7	<a href="http://www.cm-melgaco.pt/portal/page/melgaco/portal_municipal">http://www.cm-melgaco.pt/portal/page/melgaco/portal_municipal</a>
135	Vinhais	12.145	7	<a href="http://www.cm-vinhais.pt/">http://www.cm-vinhais.pt/</a>
136	Sever do Vouga	12.154	7	<a href="http://www.cm-sever.pt/">http://www.cm-sever.pt/</a>
137	Bombarral	12.354	7	<a href="http://www.cm-bombarral.pt/">http://www.cm-bombarral.pt/</a>
138	Alcochete	12.357	7	<a href="http://www.cm-alcochete.pt/">http://www.cm-alcochete.pt/</a>
139	Calheta (R.A.M.)	12.580	7	<a href="http://www.cm-calheta-madeira.com/pt/index.php">http://www.cm-calheta-madeira.com/pt/index.php</a>
140	Cadaval	12.630	7	<a href="http://www.cm-cadaval.pt/">http://www.cm-cadaval.pt/</a>
141	Ansião	12.648	7	<a href="http://www.cm-ansiao.pt/">http://www.cm-ansiao.pt/</a>
142	Grândola	12.685	7	<a href="http://www.cm-grandola.pt/pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-grandola.pt/pt/Paginas/default.aspx</a>
143	Condeixa-a-Nova	12.744	7	<a href="http://www.cm-condeixa.pt/">http://www.cm-condeixa.pt/</a>
144	Mira	13.029	7	<a href="http://www.cm-mira.pt/www/default.aspx">http://www.cm-mira.pt/www/default.aspx</a>
145	Horta	13.044	7	<a href="http://www.cm-horta.pt/">http://www.cm-horta.pt/</a>
146	Alcanena	13.077	7	<a href="http://www.cm-alcanena.pt/">http://www.cm-alcanena.pt/</a>
147	Estremoz	13.263	7	<a href="http://www.cm-estremoz.pt/">http://www.cm-estremoz.pt/</a>
148	Batalha	13.596	7	<a href="http://www.cm-batalha.pt/">http://www.cm-batalha.pt/</a>
149	Ribeira Brava	13.647	7	<a href="http://www.cm-ribeirabrava.pt/">http://www.cm-ribeirabrava.pt/</a>
150	Sátão	13.977	7	<a href="http://www.cm-satao.pt/">http://www.cm-satao.pt/</a>
151	Valença	13.980	7	<a href="http://www.cm-valenca.pt/">http://www.cm-valenca.pt/</a>
152	Nelas	13.988	7	<a href="http://www.cm-nelas.pt/index.php/en/">http://www.cm-nelas.pt/index.php/en/</a>
153	Alijó	14.014	7	<a href="http://www.cm-alijo.pt/">http://www.cm-alijo.pt/</a>
154	Ponte da Barca	14.172	7	<a href="http://www.cmob.pt/">http://www.cmob.pt/</a>

Ordem	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Mandatos	Site Internet
155	Moura	14.188	7	<a href="http://www.cm-moura.pt/">http://www.cm-moura.pt/</a>
156	Nazaré	14.257	7	<a href="http://www.cm-nazare.pt/">http://www.cm-nazare.pt/</a>
157	Serpa	14.441	7	<a href="http://www.cm-serpa.pt/">http://www.cm-serpa.pt/</a>
158	Lousã	14.648	7	<a href="http://www.cm-lousa.pt/">http://www.cm-lousa.pt/</a>
159	Castelo de Paiva	14.973	7	<a href="http://www.cm-castelo-paiva.pt/VSD/CasteloPaiva/vPT/Publica/">http://www.cm-castelo-paiva.pt/VSD/CasteloPaiva/vPT/Publica/</a>
160	Vieira do Minho	15.218	7	<a href="http://www.cm-vminho.pt/">http://www.cm-vminho.pt/</a>
161	Penacova	15.344	7	<a href="http://www.cm-penacova.pt/home/">http://www.cm-penacova.pt/home/</a>
162	Montalegre	15.395	7	<a href="http://www.cm-montalegre.pt/">http://www.cm-montalegre.pt/</a>
163	Sertã	15.436	7	<a href="http://www.cm-serta.pt/">http://www.cm-serta.pt/</a>
164	Ponte de Sor	15.453	7	<a href="http://www.cm-pontedesor.pt/">http://www.cm-pontedesor.pt/</a>
165	Montemor-o-Novo	15.622	7	<a href="http://www.cm-montemornovo.pt/">http://www.cm-montemornovo.pt/</a>
166	Gouveia	15.676	7	<a href="http://www.cm-gouveia.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-gouveia.pt/Paginas/default.aspx</a>
167	Sabugal	16.322	7	<a href="http://www.cm-sabugal.pt/">http://www.cm-sabugal.pt/</a>
168	Vila Real de Santo António	16.504	7	<a href="http://www.cm-vrda.pt/portal_autarquico/vila_real_stoantonio/vpt-PT">http://www.cm-vrda.pt/portal_autarquico/vila_real_stoantonio/vpt-PT</a>
169	Castro Daire	16.583	7	<a href="http://www.cm-castrodaire.pt/">http://www.cm-castrodaire.pt/</a>
170	Caminha	16.649	7	<a href="http://www.cm-caminha.pt/">http://www.cm-caminha.pt/</a>
171	Entroncamento	16.810	7	<a href="http://www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/mun101w3.php?cod=M2330">http://www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/mun101w3.php?cod=M2330</a>
172	Cabeceiras de Basto	17.140	7	<a href="http://www.cabeceirasedbasto.pt/">http://www.cabeceirasedbasto.pt/</a>
173	Azambuja	17.360	7	<a href="http://www.cm-azambuja.pt/">http://www.cm-azambuja.pt/</a>
174	Peso da Régua	17.444	7	<a href="http://www.cm-pesoreguia.pt/">http://www.cm-pesoreguia.pt/</a>
175	Lagoa	17.554	7	<a href="http://www.cm-lagoa.pt/default.aspx">http://www.cm-lagoa.pt/default.aspx</a>
176	São Pedro do Sul	17.737	7	<a href="http://www.cm-spsul.pt/">http://www.cm-spsul.pt/</a>
177	Vila Pouca de Aguiar	17.996	7	<a href="http://www.cm-vpacuiai.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-vpacuiai.pt/PageGen.aspx</a>
178	Rio Maior	18.419	7	<a href="http://www.cm-riomaior.pt/">http://www.cm-riomaior.pt/</a>
179	Salvaterra de Magos	18.449	7	<a href="http://www.cm-salvaterrademagos.pt/">http://www.cm-salvaterrademagos.pt/</a>
180	Mealhada	18.572	7	<a href="http://www.cm-mealhada.pt/">http://www.cm-mealhada.pt/</a>
181	Coruche	18.771	7	<a href="http://www.cm-coruche.pt/">http://www.cm-coruche.pt/</a>
182	Vila da Praia da Vitória	18.782	7	<a href="http://www.cmpv.pt/">http://www.cmpv.pt/</a>
183	Soure	19.014	7	<a href="http://www.cm-soure.pt/">http://www.cm-soure.pt/</a>
184	Amares	19.057	7	<a href="http://www.cm-amares.pt/">http://www.cm-amares.pt/</a>
185	Cinfães	19.153	7	<a href="http://www.cm-cinfaes.pt/">http://www.cm-cinfaes.pt/</a>
186	Macedo de Cavaleiros	19.286	7	<a href="http://www.cm-macedodecavaleiros.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-macedodecavaleiros.pt/PageGen.aspx</a>
187	Baião	19.384	7	<a href="http://www.cm-baiao.pt/">http://www.cm-baiao.pt/</a>
188	Oliveira do Hospital	19.503	7	<a href="http://www.cm-oliveiradohospital.pt/">http://www.cm-oliveiradohospital.pt/</a>
189	Almeirim	19.751	7	<a href="http://www.cm-almeirim.pt/almeirim">http://www.cm-almeirim.pt/almeirim</a>
190	Celorico de Basto	19.837	7	<a href="http://www.mun-celoricodebasto.pt/">http://www.mun-celoricodebasto.pt/</a>
191	São João da Madeira	19.981	7	<a href="http://www.cm-sjm.pt/">http://www.cm-sjm.pt/</a>
192	Vizela	20.015	7	<a href="http://www.cm-vizela.pt/">http://www.cm-vizela.pt/</a>
193	Oliveira do Bairro	20.023	7	<a href="http://www.cm-olb.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-olb.pt/PageGen.aspx</a>
194	Elvas	20.362	7	<a href="http://www.cm-elvas.pt/elvas/">http://www.cm-elvas.pt/elvas/</a>
195	Mangualde	20.576	7	<a href="http://www.cmmangualde.pt/">http://www.cmmangualde.pt/</a>
196	Cartaxo	20.656	7	<a href="http://www.cm-cartaxo.pt/cartaxo">http://www.cm-cartaxo.pt/cartaxo</a>
197	Machico	20.947	7	<a href="http://www.cm-machico.pt/">http://www.cm-machico.pt/</a>
198	Benavente	21.245	7	<a href="http://www.cm-benavente.pt/">http://www.cm-benavente.pt/</a>
199	Vagos	21.257	7	<a href="http://www.cm-vagos.pt/">http://www.cm-vagos.pt/</a>
200	Arouca	21.432	7	<a href="http://www.cm-arouca.pt/">http://www.cm-arouca.pt/</a>
201	Porto de Mós	21.483	7	<a href="http://www.municipio-portodemoso.pt/">http://www.municipio-portodemoso.pt/</a>
202	Valpaços	21.845	7	<a href="http://www.valpacos.pt/portalnovo/">http://www.valpacos.pt/portalnovo/</a>
203	Monção	21.992	7	<a href="http://www.cm-moncao.pt/portal/page/moncao/portal_municipal">http://www.cm-moncao.pt/portal/page/moncao/portal_municipal</a>
204	Lourinhã	22.121	7	<a href="http://www.cm-lourinha.pt/">http://www.cm-lourinha.pt/</a>
205	Albergaria-a-Velha	22.175	7	<a href="http://www.cm-albergaria.pt/">http://www.cm-albergaria.pt/</a>

Ordem	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Mandatos	Site Internet
206	Odemira	22.203	7	<a href="http://www.cm-odemira.pt/Paginas/redirect.aspx">http://www.cm-odemira.pt/Paginas/redirect.aspx</a>
207	Portalegre	22.342	7	<a href="http://www.cm-portalegre.pt/">http://www.cm-portalegre.pt/</a>
208	Lagos	22.479	7	<a href="http://www.cm-lagos.pt/">http://www.cm-lagos.pt/</a>
209	Vale de Cambra	22.674	7	<a href="http://www.cm-valedecambra.pt/">http://www.cm-valedecambra.pt/</a>
210	Montemor-o-Velho	22.759	7	<a href="http://www.cm-montemorvelho.pt/">http://www.cm-montemorvelho.pt/</a>
211	Tavira	22.832	7	<a href="http://www.cm-tavira.pt/">http://www.cm-tavira.pt/</a>
212	Póvoa de Lanhoso	23.553	7	<a href="http://www.mun-planhoso.pt/">http://www.mun-planhoso.pt/</a>
213	Peniche	24.978	7	<a href="http://www.cm-peniche.pt/">http://www.cm-peniche.pt/</a>
214	Estarreja	25.139	7	<a href="http://www.cm-estarreja.pt/">http://www.cm-estarreja.pt/</a>
215	Mirandela	25.280	7	<a href="http://www.cm-mirandela.pt/">http://www.cm-mirandela.pt/</a>
216	Ribeira Grande	25.372	7	<a href="http://www.cm-ribeiragrande.pt/">http://www.cm-ribeiragrande.pt/</a>
217	Seia	25.873	7	<a href="http://www.cm-seia.pt/">http://www.cm-seia.pt/</a>
218	Santiago do Cacém	26.421	7	<a href="http://www.cm-santiagocacem.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-santiagocacem.pt/Paginas/default.aspx</a>
219	Lamego	26.599	7	<a href="http://www.cm-lamego.pt/">http://www.cm-lamego.pt/</a>
220	Anadia	28.871	7	<a href="http://www.cm-anadia.pt/">http://www.cm-anadia.pt/</a>
221	Arcos de Valdevez	29.007	7	<a href="http://www.cmav.pt/">http://www.cmav.pt/</a>
222	Albufeira	29.022	7	<a href="http://www.cm-albufeira.pt/portal_autarquico/albufeira/v_pt-PT">http://www.cm-albufeira.pt/portal_autarquico/albufeira/v_pt-PT</a>
223	Tondela	29.769	7	<a href="http://www.cm-tondela.pt/">http://www.cm-tondela.pt/</a>
224	Silves	29.886	7	<a href="http://www.cm-silves.pt/">http://www.cm-silves.pt/</a>
225	Fundão	30.317	7	<a href="http://www.cm-fundao.pt/">http://www.cm-fundao.pt/</a>
226	Beja	30.920	7	<a href="http://www.cm-beja.pt/portal/page?_pageid=73,1&amp;_dad=portal&amp;schema=PORTAL">http://www.cm-beja.pt/portal/page?_pageid=73,1&amp;_dad=portal&amp;schema=PORTAL</a>
227	Câmara de Lobos	31.222	7	<a href="http://www.cm-camaradelobos.pt/">http://www.cm-camaradelobos.pt/</a>
228	Espinho	31.544	7	<a href="http://www.cm-espinho.pt/">http://www.cm-espinho.pt/</a>
229	Angra do Heroísmo	31.977	7	<a href="http://www.cm-ah.pt/">http://www.cm-ah.pt/</a>
230	Esposende	32.065	7	<a href="http://www.cm-esposende.pt/site/#[navegador]contendos/entrada2008.php">http://www.cm-esposende.pt/site/#[navegador]contendos/entrada2008.php</a>
231	Marinha Grande	32.460	7	<a href="http://ww2.cm-megande.pt/">http://ww2.cm-megande.pt/</a>
232	Trofa	32.685	7	<a href="http://www.mun-trofa.pt/">http://www.mun-trofa.pt/</a>
233	Torres Novas	32.846	7	<a href="http://www.cm-torresnovas.pt/">http://www.cm-torresnovas.pt/</a>
234	Alemaquer	33.349	7	<a href="http://www.cm-alenquer.pt/">http://www.cm-alenquer.pt/</a>
235	Ilhavo	33.876	7	<a href="http://www.cm-ilhavo.pt/">http://www.cm-ilhavo.pt/</a>
236	Santa Cruz	34.167	7	<a href="http://www.cm-santacruz.pt/">http://www.cm-santacruz.pt/</a>
237	Olhão	35.617	7	<a href="http://www.cm-olhao.pt/">http://www.cm-olhao.pt/</a>
238	Cantanhede	36.138	7	<a href="http://www.cantanhedeonline.pt/">http://www.cantanhedeonline.pt/</a>
239	Bragança	36.710	7	<a href="http://www.cm-braganca.pt/">http://www.cm-braganca.pt/</a>
240	Abrantes	36.861	7	<a href="http://www.cm-abrantes.pt/">http://www.cm-abrantes.pt/</a>
241	Sesimbra	37.530	7	<a href="http://www.cm-sesimbra.pt/">http://www.cm-sesimbra.pt/</a>
242	Lousada	37.851	7	<a href="http://www.valsousa.pt/">http://www.valsousa.pt/</a>
243	Montijo	38.046	7	<a href="http://www.mun-montijo.pt/">http://www.mun-montijo.pt/</a>
244	Tomar	38.724	7	<a href="http://www.cm-tomar.pt/">http://www.cm-tomar.pt/</a>
245	Guarda	39.945	7	<a href="http://www.mun-guarda.pt/">http://www.mun-guarda.pt/</a>
246	Ponte de Lima	42.728	7	<a href="http://www.cm-pontedelima.pt/">http://www.cm-pontedelima.pt/</a>
247	Portimão	42.751	7	<a href="http://www.cm-portimao.pt/portal_autarquico/portimao/v_pt-PT">http://www.cm-portimao.pt/portal_autarquico/portimao/v_pt-PT</a>
248	Caldas da Rainha	43.454	7	<a href="http://www.cm-caldas-rainha.pt/portal/page/portal/PORTAL_MCR">http://www.cm-caldas-rainha.pt/portal/page/portal/PORTAL_MCR</a>
249	Ajuda	43.870	7	<a href="http://www.cm-agueda.pt/">http://www.cm-agueda.pt/</a>
250	Ourem	43.907	7	<a href="http://www.cm-ourem.pt/">http://www.cm-ourem.pt/</a>
251	Paços de Ferreira	44.661	7	<a href="http://www.pacosdeferreira.pt/VSD/PacosFerreira/vPT/Publica/">http://www.pacosdeferreira.pt/VSD/PacosFerreira/vPT/Publica/</a>
252	Marco de Canaveses	45.683	7	<a href="http://www.cm-marco-canaveses.pt/">http://www.cm-marco-canaveses.pt/</a>

Ordem	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Mandatos	Site Internet
253	Vila Verde	46.070	7	<a href="http://www.cm-vilaverde.pt/">http://www.cm-vilaverde.pt/</a>
254	Palmela	46.859	7	<a href="http://www.cm-palmela.pt.pt">http://www.cm-palmela.pt.pt</a>
255	Chaves	46.877	7	<a href="http://www.chaves.pt/Default.aspx">http://www.chaves.pt/Default.aspx</a>
256	Ovar	48.055	7	<a href="http://www.cm-ovar.pt/">http://www.cm-ovar.pt/</a>
257	Evora	48.119	7	<a href="http://www.cm-evora.pt/">http://www.cm-evora.pt/</a>
258	Alcobaça	49.352	7	<a href="http://www.cm-alcobaça.pt/">http://www.cm-alcobaça.pt/</a>
259	Vila Real	49.576	7	<a href="http://www.cm-vilareal.pt/">http://www.cm-vilareal.pt/</a>
260	Felgueiras	50.212	7	<a href="http://www.cm-felgueiras.pt/VSD/Felgueiras/vPT/Publica/">http://www.cm-felgueiras.pt/VSD/Felgueiras/vPT/Publica/</a>
261	Fafe	50.270	9	<a href="http://www.cm-fafe.pt/">http://www.cm-fafe.pt/</a>
262	Castelo Branco	51.234	9	<a href="http://www.cm-castelobranco.pt/">http://www.cm-castelobranco.pt/</a>
263	Covilhã	51.281	9	<a href="http://www.cm-covilha.pt/">http://www.cm-covilha.pt/</a>
264	Mafra	51.622	9	<a href="http://www.cm-mafra.pt/">http://www.cm-mafra.pt/</a>
265	Amarante	54.077	9	<a href="http://www.cm-amarante.pt/">http://www.cm-amarante.pt/</a>
266	Loulé	54.313	9	<a href="http://www.cm-loule.pt/">http://www.cm-loule.pt/</a>
267	Faro	54.450	9	<a href="http://www.cm-faro.pt/">http://www.cm-faro.pt/</a>
268	Santarém	54.488	9	<a href="http://www.cm-santarem.pt/">http://www.cm-santarem.pt/</a>
269	Pombal	54.836	9	<a href="http://www.cm-pombal.pt/">http://www.cm-pombal.pt/</a>
270	Póvoa de Varzim	57.547	9	<a href="http://www.cm-pvarzim.pt/">http://www.cm-pvarzim.pt/</a>
271	Figueira da Foz	58.614	9	<a href="http://www.cm-fiefoz.pt/">http://www.cm-fiefoz.pt/</a>
272	Moita	58.974	9	<a href="http://www.cm-moita.pt.pt">http://www.cm-moita.pt.pt</a>
273	Ponta Delgada	60.721	9	<a href="http://cm-pontadelgada.azoresdigital.pt">http://cm-pontadelgada.azoresdigital.pt</a>
274	Oliveira de Azeméis	60.943	9	<a href="http://www.cm-oaz.pt/">http://www.cm-oaz.pt/</a>
275	Penafiel	61.143	9	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/VSD/Penafiel/vPT/Publica/">http://www.cm-penafiel.pt/VSD/Penafiel/vPT/Publica/</a>
276	Torres Vedras	63.989	9	<a href="http://www.cm-tvedras.pt/">http://www.cm-tvedras.pt/</a>
277	Santo Tirso	64.264	9	<a href="http://www.cm-stirso.pt/">http://www.cm-stirso.pt/</a>
278	Vila do Conde	66.277	9	<a href="http://www.cm-viladoconde.pt/">http://www.cm-viladoconde.pt/</a>
279	Aveiro	67.400	9	<a href="http://www.cm-aveiro.pt/www">http://www.cm-aveiro.pt/www</a>
280	Paredes	70.605	9	<a href="http://www.cm-paredes.pt/VSD/Paredes/vPT/Publica/">http://www.cm-paredes.pt/VSD/Paredes/vPT/Publica/</a>
281	Barreiro	71.811	9	<a href="http://www.cm-barreiro.pt.pt">http://www.cm-barreiro.pt.pt</a>
282	Valongo	76.885	9	<a href="http://www.cmvalongo.net/">http://www.cmvalongo.net/</a>
283	Viana do Castelo	86.934	9	<a href="http://www.cm-viana-castelo.pt/">http://www.cm-viana-castelo.pt/</a>
284	Viseu	92.630	9	<a href="http://www.cm-viseu.pt/">http://www.cm-viseu.pt/</a>
285	Sembal	100.371	9	<a href="http://www.cm-sematal.pt/">http://www.cm-sematal.pt/</a>
286	Maia	104.696	11	<a href="http://www.cm-maia.pt">http://www.cm-maia.pt</a>
287	Vila Franca de Xira	105.182	11	<a href="http://www.cm-vixira.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-vixira.pt/PageGen.aspx</a>
288	Barcelos	105.829	11	<a href="http://www.cm-barcelos.pt/">http://www.cm-barcelos.pt/</a>
289	Funchal	106.155	11	<a href="http://www1.cm-funchal.pt">http://www1.cm-funchal.pt</a>
290	Leiria	110.438	11	<a href="http://www.cm-leiria.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-leiria.pt/PageGen.aspx</a>
291	Vila Nova de Famalicão	114.008	11	<a href="http://www.vilanovadefamalicao.org/">http://www.vilanovadefamalicao.org/</a>
292	Odivelas	117.068	11	<a href="http://www.cm-odivelas.pt">www.cm-odivelas.pt</a>
293	Santa Maria da Feira	121.624	11	<a href="https://www.cm-feira.pt/portal/site/cm-feira">https://www.cm-feira.pt/portal/site/cm-feira</a>
294	Seixal	126.616	11	<a href="http://www.cm-seixal.pt/cmseixal.site">http://www.cm-seixal.pt/cmseixal.site</a>
295	Coimbra	127.656	11	<a href="http://www.cm-coimbra.pt">http://www.cm-coimbra.pt</a>
296	Gondomar	140.599	11	<a href="http://www.cm-gondomar.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-gondomar.pt/PageGen.aspx</a>
297	Guimarães	141.646	11	<a href="http://www.cm-guimaraes.pt">www.cm-guimaraes.pt</a>
298	Matosinhos	143.919	11	<a href="http://www.cm-matosinhos.pt/">http://www.cm-matosinhos.pt/</a>
299	Oeiras	144.521	11	<a href="http://www.cm-oeiras.pt/">http://www.cm-oeiras.pt/</a>
300	Amadora	146.971	11	<a href="http://www.cm-amadora.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-amadora.pt/PageGen.aspx</a>
301	Almada	147.308	11	<a href="http://www.cm-almada.pt">http://www.cm-almada.pt</a>
302	Braga	150.102	11	<a href="http://www.cm-braga.pt/wps/portal/publico">http://www.cm-braga.pt/wps/portal/publico</a>
303	Cascais	160.323	11	<a href="http://www.cm-cascais.pt/">http://www.cm-cascais.pt/</a>
304	Loures	165.964	11	<a href="http://www.cm-loures.pt">www.cm-loures.pt</a>
305	Porto	231.978	13	<a href="http://www.cm-porto.pt/">http://www.cm-porto.pt/</a>
306	Vila Nova de Gaia	249.920	11	<a href="http://www.cm-gaia.pt/portais/Default.aspx">http://www.cm-gaia.pt/portais/Default.aspx</a>
307	Sintra	287.344	11	<a href="http://www.cm-sintra.pt/">http://www.cm-sintra.pt/</a>
308	Lisboa	524.642	17	<a href="http://www.cm-lisboa.pt">http://www.cm-lisboa.pt</a>

Fonte DGAI

## ANEXO III

Ordem #	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Data Visita ao Site Internet	Site Internet	Localização	Região
1	Corvo	352	30-11-2011	<a href="http://www.cm-corvo.pt">www.cm-corvo.pt</a>	Açores	Açores
2	Lajes das Flores	1.280		Site em construção	Açores	Açores
3	Barrancos	1.565	30-11-2011	<a href="http://www.cm-barrancos.pt">www.cm-barrancos.pt</a>	Continente	Alentejo
4	Santa Cruz das Flores	2.004	30-11-2011	<a href="http://www.cm-santacruzdasflores.azoresdigital.pt">www.cm-santacruzdasflores.azoresdigital.pt</a>	Açores	Açores
5	Alvito	2.120	30-11-2011	<a href="http://www.cm-alvito.pt">www.cm-alvito.pt</a>	Continente	Alentejo
6	Mourão	2.554	30-11-2011	<a href="http://www.cm-mourao.pt">www.cm-mourao.pt</a>	Continente	Alto Alentejo
7	Arronches	2.906	02-12-2011	<a href="http://www.cm-arronches.pt">www.cm-arronches.pt</a>	Continente	Alentejo
8	Monforte	2.996	02-12-2011	<a href="http://www.cm-monforte.pt">www.cm-monforte.pt</a>	Continente	Alentejo
9	Alcoutim	3.151	09-12-2011	<a href="http://www.cm-alcoutim.pt">www.cm-alcoutim.pt</a>	Continente	Algarve
10	Castelo de Vide	3.165	07-12-2011	<a href="http://www.cm-castelodevide.pt/home.php">http://www.cm-castelodevide.pt/home.php</a>	Continente	Alentejo
11	Vila de Rei	3.175	07-12-2011	<a href="http://www.cm-viladerei.pt">www.cm-viladerei.pt</a>	Continente	Beira Centro
12	São Roque do Pico	3.204	07-12-2011	<a href="http://www.municípiosrp.pt/Default.aspx">http://www.municípiosrp.pt/Default.aspx</a>	Açores	Açores
13	Fronteira	3.235	14-12-2011	<a href="http://www.cm-fronteira.pt">www.cm-fronteira.pt</a>	Continente	Alentejo
14	Castanheira de Pêra	3.257	14-12-2011	<a href="http://www.cm-castanheiradepera.pt">www.cm-castanheiradepera.pt</a>	Continente	Beira Centro
15	Alter do Chão	3.346	14-12-2011	<a href="http://www.cm-alter-chao.pt">www.cm-alter-chao.pt</a>	Continente	Alentejo
16	Marvão	3.373	14-12-2011	<a href="http://www.cm-marvao.pt/">http://www.cm-marvao.pt/</a>	Continente	Alentejo
17	Porto Moniz	3.443	28-12-2011	<a href="http://www.portomoniz.pt/Default.aspx?ID=1">www.portomoniz.pt/Default.aspx?ID=1</a>	Madeira	Madeira
18	Constância	3.486	28-12-2011	<a href="http://www.cm-constancia.pt/bthome.htm">www.cm-constancia.pt/bthome.htm</a>	Continente	Beira Centro
19	Vila Velha de Ródão	3.605	28-12-2011	<a href="http://www.cm-vvrodao.pt/index.php">www.cm-vvrodao.pt/index.php</a>	Continente	Alentejo
20	Crato	3.626	28-12-2011	<a href="http://www.cm-crato.pt">www.cm-crato.pt</a>	Continente	Alentejo
21	Penedono	3.667	05-03-2012	<a href="http://www.cm-penedono.pt/Inicial.htm">http://www.cm-penedono.pt/Inicial.htm</a>	Continente	Beira Centro
22	Sardoal	3.677	05-03-2012	<a href="http://www.cm-sardoal.pt/">www.cm-sardoal.pt/</a>	Continente	Alto Alentejo
23	Calheta (R.A.A.)	3.791	05-03-2012	<a href="http://www.cm-calheta-madeira.com/_pt/index.php">http://www.cm-calheta-madeira.com/_pt/index.php</a>	Madeira	Madeira
24	Manteigas	3.895	06-03-2012	<a href="http://www.cm-manteigas.pt">www.cm-manteigas.pt</a>	Continente	Beira Alta
25	Pedrógão Grande	3.938	06-03-2012	<a href="http://www.cm-pedrogao grande.pt">http://www.cm-pedrogao grande.pt</a>	Continente	Beira Centro
26	Freixo de Espada à Cinta	3.995	06-03-2012	<a href="http://www.cm-freixoespadacinta.pt">http://www.cm-freixoespadacinta.pt</a>	Continente	Trás-os-Montes
27	Avis	4.089	06-03-2012	<a href="http://www.cm-avis.pt/site.htm">http://www.cm-avis.pt/site.htm</a>	Continente	Alto Alentejo
28	Gavião	4.139	06-03-2012	<a href="http://www.cm-gaviao.pt">http://www.cm-gaviao.pt</a>	Continente	Alto Alentejo
29	Cuba	4.164	08-03-2012	<a href="http://www.cm-cuba.pt/">http://www.cm-cuba.pt/</a>	Continente	Alentejo
30	Góis	4.214	08-03-2012	<a href="http://www.cm-gois.pt">http://www.cm-gois.pt</a>	Continente	Beira Centro
31	Santa Cruz da Graciosa	4.280	08-03-2012	<a href="http://cm-graciosa.azoresdigital.pt/">http://cm-graciosa.azoresdigital.pt/</a>	Açores	Açores
32	Vila do Bispo	4.282	19-03-2012	<a href="http://www.cm-viladobispo.pt">www.cm-viladobispo.pt</a>	Continente	Algarve
33	Lajes do Pico	4.452	19-03-2012	<a href="http://www.municipio-lajes-do-pico.pt/">http://www.municipio-lajes-do-pico.pt/</a>	Açores	Açores
34	Aljezur	4.456	19-03-2012	<a href="http://www.cm-aljezur.pt">www.cm-aljezur.pt</a>	Continente	Algarve
35	Mesão Frio	4.674	19-03-2012	<a href="http://www.cm-mesaofrio.pt">www.cm-mesaofrio.pt</a>	Continente	Douro e Minho
36	Nordeste	4.696	19-03-2012	<a href="http://www.cm-nordeste.pt">www.cm-nordeste.pt</a>	Açores	Açores
37	Sousel	4.708	20-03-2012	<a href="http://www.cm-sousel.pt">www.cm-sousel.pt</a>	Continente	Alto Alentejo
38	Pampilhosa da Serra	4.755	20-03-2012	<a href="http://www.cm-pampilhosadaserra.pt">www.cm-pampilhosadaserra.pt</a>	Continente	Beira Centro
39	Golegã	4.775	20-03-2012	<a href="http://www.cm-golega.pt">www.cm-golega.pt</a>	Continente	Ribatejo
40	Viana do Alentejo	4.964	20-03-2012	<a href="http://www.cm-vianadoalentejo.pt">www.cm-vianadoalentejo.pt</a>	Continente	Baixo Alentejo
41	Vila do Porto	5.034	20-03-2012	<a href="http://www.cm-viladporto.pt">www.cm-viladporto.pt</a>	Açores	Açores
42	Velas	5.042	20-03-2012	<a href="http://cm-velas.azoresdigital.pt/">http://cm-velas.azoresdigital.pt/</a>	Açores	Açores
43	Mora	5.131	20-03-2012	<a href="http://www.cm-mora.pt/">http://www.cm-mora.pt/</a>	Continente	Baixo Alentejo
44	Ourique	5.190	30-04-2012	<a href="http://www.cm-ourique.pt">http://www.cm-ourique.pt</a>	Continente	Baixo Alentejo
45	Porto Santo	5.269	30-04-2012	<a href="http://www.cm-portosanto.com/pages/homenage.asp">http://www.cm-portosanto.com/pages/homenage.asp</a>	Madeira	Madeira
46	Madalena	5.284	30-04-2012	<a href="http://www.cm-madalena.pt">http://www.cm-madalena.pt</a>	Açores	Açores
47	Vidigueira	5.332	02-05-2012	<a href="http://www.cm-vidigueira.pt">http://www.cm-vidigueira.pt</a>	Continente	Alentejo
48	Fornos de Algodres	5.504	02-05-2012	<a href="http://www.cm-fornosdealgodres.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-fornosdealgodres.pt/Paginas/default.aspx</a>	Continente	Beira Alta
49	Alandroal	5.532	02-05-2012	<a href="http://www.cm-alandroal.pt/pt/Munic%c3%adpio%20Alandroal.htm">http://www.cm-alandroal.pt/pt/Munic%c3%adpio%20Alandroal.htm</a>	Continente	Alto Alentejo

Ordem #	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Data Visita ao Site Internet	Site Internet	Localização	Região
50	Penela	5.608	02-05-2012	<a href="http://www.cm-penela.pt/">http://www.cm-penela.pt/</a> <a href="http://www.cm-monchique.pt/portal_autarquico/monchique/v_pt-PT">http://www.cm-monchique.pt/portal_autarquico/monchique/v_pt-PT</a>	Continente	Beira Centro
51	Monchique	5.700	02-05-2012	<a href="http://www.cm-monchique.pt/portal_autarquico/monchique/v_pt-PT">http://www.cm-monchique.pt/portal_autarquico/monchique/v_pt-PT</a>	Continente	Algarve
52	Castro Marim	5.995	14-05-2012	<a href="http://www.cm-castromarim.pt/site/index.php">http://www.cm-castromarim.pt/site/index.php</a> <a href="http://www.cm-portel.pt/NR/exeres/5FB25706-EC42-4F35-8193-8ADB831761F5.htm">http://www.cm-portel.pt/NR/exeres/5FB25706-EC42-4F35-8193-8ADB831761F5.htm</a>	Continente	Algarve
53	Portel	6.005	14-05-2012	<a href="http://www.cm-portel.pt/NR/exeres/5FB25706-EC42-4F35-8193-8ADB831761F5.htm">http://www.cm-portel.pt/NR/exeres/5FB25706-EC42-4F35-8193-8ADB831761F5.htm</a>	Continente	Alentejo
54	Alfândega da Fé	6.149	14-05-2012	<a href="http://www.cm-alfandegadafe.pt/">http://www.cm-alfandegadafe.pt/</a>	Continente	Trás-os-Montes
55	Povoação	6.204	14-05-2012	<a href="http://www.cm-povoacao.pt/">http://www.cm-povoacao.pt/</a>	Açores	Açores
56	Vila Nova de Poiares	6.272	14-05-2012	<a href="http://www.cm-vilanovadepoiares.pt/">http://www.cm-vilanovadepoiares.pt/</a>	Continente	Beira Centro
57	Redondo	6.350	14-05-2012	<a href="http://www.cm-redondo.pt/">http://www.cm-redondo.pt/</a>	Continente	Alentejo
58	Tabuaço	6.374	14-05-2012	<a href="http://www.cm-tabuaco.pt/">http://www.cm-tabuaco.pt/</a>	Continente	Beira Centro
59	Arraiolos	6.380	14-05-2012	<a href="http://www.cm-arraiolos.pt/">http://www.cm-arraiolos.pt/</a>	Continente	Alentejo
60	Penamacor	6.384	15-05-2012	<a href="http://www.cm-penamacor.pt/cms/index.php">http://www.cm-penamacor.pt/cms/index.php</a>	Continente	Beira Alta
61	Oleiros	6.439	15-05-2012	<a href="http://www.cm-oleiros.pt/">http://www.cm-oleiros.pt/</a>	Continente	Beira Centro
62	Meda	6.452	15-05-2012	<a href="http://www.cm-meda.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-meda.pt/Paginas/default.aspx</a>	Continente	Beira Alta
63	Figueiró dos Vinhos	6.531	15-05-2012	<a href="http://cm-figueirodosvinhos.pt/c/inicio.html">http://cm-figueirodosvinhos.pt/c/inicio.html</a>	Continente	Beira Centro
64	Figueira de Castelo Rodrigo	6.582	15-05-2012	<a href="http://www.cm-fcr.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-fcr.pt/Paginas/default.aspx</a>	Continente	Beira Alta
65	Alpiarça	6.601	15-05-2012	<a href="http://www.cm-alpiarca.pt/">http://www.cm-alpiarca.pt/</a>	Continente	Estremadura
66	Borba	6.611	15-05-2012	<a href="http://www.cm-borba.pt/">http://www.cm-borba.pt/</a>	Continente	Alentejo
67	Belmonte	6.618	17-05-2012	<a href="http://www.cm-belmonte.pt/">http://www.cm-belmonte.pt/</a>	Continente	Beira Baixa
68	Castro Verde	6.625	17-05-2012	<a href="http://www.cm-castroverde.pt/cm_castroverde/inicio/">http://www.cm-castroverde.pt/cm_castroverde/inicio/</a>	Continente	Alentejo
69	Aguiar da Beira	6.640	17-05-2012	<a href="http://www.cm-aguiardabeira.pt/">http://www.cm-aguiardabeira.pt/</a>	Continente	Beira Centro
70	Sernancelhe	6.640	17-05-2012	<a href="http://www.cm-fernancelhe.pt/">http://www.cm-fernancelhe.pt/</a>	Continente	Beira Centro
71	Vila Nova da Barquinha	6.658	18-05-2012	<a href="http://www.cm-vnbarquinha.pt/">http://www.cm-vnbarquinha.pt/</a>	Continente	Ribatejo
72	Vila Nova de Paiva	6.729	18-05-2012	<a href="http://www.cm-vnnpaiva.pt/">http://www.cm-vnnpaiva.pt/</a>	Continente	Beira Centro
73	Vimioso	6.747	18-05-2012	<a href="http://www.cm-vimioso.pt/">http://www.cm-vimioso.pt/</a>	Continente	Trás-os-Montes
74	São Vicente	6.751	18-05-2012	<a href="http://www.cm-saovicente.pt/">http://www.cm-saovicente.pt/</a>	Madeira	Madeira
75	Armamar	6.928	18-05-2012	<a href="http://www.cm-armamar.pt/">http://www.cm-armamar.pt/</a>	Continente	Beira Alta
76	Sabrosa	7.290	21-05-2012	<a href="http://www.cm-sabrosa.pt/">http://www.cm-sabrosa.pt/</a>	Continente	Douro e Minho
77	Almodôvar	7.422	21-05-2012	<a href="http://www.cm-almodovar.pt/">http://www.cm-almodovar.pt/</a>	Continente	Alentejo
78	Nisa	7.429	21-05-2012	<a href="http://www.cm-nisa.pt/">http://www.cm-nisa.pt/</a>	Continente	Alentejo
79	Alvaiázere	7.430	21-05-2012	<a href="http://www.cm-alvaiazere.pt/">http://www.cm-alvaiazere.pt/</a>	Continente	Beira Centro
80	Mértola	7.477	21-05-2012	<a href="http://www.cm-mertola.pt/">http://www.cm-mertola.pt/</a>	Continente	Alentejo
81	Murça	7.477	22-05-2012	<a href="http://www.cm-murca.pt/">http://www.cm-murca.pt/</a>	Continente	Alentejo
82	Mação	7.489	22-05-2012	<a href="http://www.cm-macao.pt/">http://www.cm-macao.pt/</a>	Continente	Beira Baixa
83	Vila Viçosa	7.574	23-05-2012	<a href="http://www.cm-vilavicosa.pt/">http://www.cm-vilavicosa.pt/</a>	Continente	Alentejo
84	Boticas	7.639	23-05-2012	<a href="http://www.cm-boticas.pt/">http://www.cm-boticas.pt/</a>	Continente	Douro e Minho
85	Campo Maior	7.645	24-05-2012	<a href="http://www.cm-camomaior.pt/">http://www.cm-camomaior.pt/</a>	Continente	Alentejo
86	Carrazeda de Ansiães	7.674	24-05-2012	<a href="http://www.cm-carrazedadeansiases.pt/">http://www.cm-carrazedadeansiases.pt/</a>	Continente	Trás-os-Montes
87	Sobral de Monte Agraço	7.707	20-06-2012	<a href="http://www.cm-sobral.pt/">http://www.cm-sobral.pt/</a>	Continente	Estremadura
88	Ferreira do Alentejo	7.798	20-06-2012	<a href="http://www.cm-ferreira-alentejo.pt/">http://www.cm-ferreira-alentejo.pt/</a>	Continente	Alentejo
89	São João da Pesqueira	7.979	20-06-2012	<a href="http://www.cm-sjpesqueira.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-sjpesqueira.pt/PageGen.aspx</a>	Continente	Beira Alta
90	Vila Flor	8.084	20-06-2012	<a href="http://www.cm-vilaflor.pt/">http://www.cm-vilaflor.pt/</a>	Continente	Trás-os-Montes
91	Tarouca	8.095	26-06-2012	<a href="http://www.cm-tarouca.pt/">http://www.cm-tarouca.pt/</a>	Continente	Beira Alta
92	Ferreira do Zêzere	8.280	26-06-2012	<a href="http://www.cm-ferreiradozezere.pt/">http://www.cm-ferreiradozezere.pt/</a>	Continente	Estremadura
93	Terras de Bouro	8.296	26-06-2012	<a href="http://www.cm-terrassdebouro.pt/">http://www.cm-terrassdebouro.pt/</a>	Continente	Douro e Minho
94	Miranda do Douro	8.512	27-06-2012	<a href="http://www.cm-mdouro.pt/">http://www.cm-mdouro.pt/</a>	Continente	Douro e Minho
95	Almeida	8.698	27-06-2012	<a href="http://www.cm-almeida.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-almeida.pt/Paginas/default.aspx</a>	Continente	Beira Alta
96	Proença-a-Nova	8.700	27-06-2012	<a href="http://www.cm-proencanova.pt/">http://www.cm-proencanova.pt/</a>	Continente	Beira Baixa

Ordem #	Concelho	N.º Eleitores Inscritos (2009)	Data Visita ao Site Internet	Site Internet	Localização	Região
97	São Brás de Alportel	8.779	28-06-2012	<a href="http://www.cm-sbras.pt/portal_autarquico/sao_bras_alportel/v_pt-PT">http://www.cm-sbras.pt/portal_autarquico/sao_bras_alportel/v_pt-PT</a>	Continente	Algarve
98	Vila Nova de Foz Côa	8.793	28-06-2012	<a href="http://www.cm-fozcoa.pt/">http://www.cm-fozcoa.pt/</a>	Continente	Beira Alta
99	Santa Marta de Penaguião	8.818	28-06-2012	<a href="http://www.cm-smpenaguiao.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-smpenaguiao.pt/PageGen.aspx</a>	Continente	Douro e Minho
100	Mondim de Basto	8.846	28-06-2012	<a href="http://www.cm-mondimdebasto.pt">http://www.cm-mondimdebasto.pt</a>	Continente	Douro e Minho
101	Ribeira de Pena	8.921	28-06-2012	<a href="http://www.cm-rpena.pt/">http://www.cm-rpena.pt/</a>	Continente	Douro e Minho
102	Celorico da Beira	8.948	28-06-2012	<a href="http://www.cm-celoricodebeira.pt/Paginas/default.aspx">http://www.cm-celoricodebeira.pt/Paginas/default.aspx</a>	Continente	Beira Alta
103	Vila Nova de Cerveira	8.954	29-06-2012	<a href="http://www.cm-vncerveira.pt/portal/page/vilanovadecerveira/portal_municipal">http://www.cm-vncerveira.pt/portal/page/vilanovadecerveira/portal_municipal</a>	Continente	Douro e Minho
104	Penalva do Castelo	9.001	29-06-2012	<a href="http://www.cm-penalvadocastelo.pt/">http://www.cm-penalvadocastelo.pt/</a>	Continente	Beira Alta
105	Santana	9.080	29-06-2012	<a href="http://www.cm-santana.com/">http://www.cm-santana.com/</a>	Madeira	Madeira
165	Montemor-o-Novo	15.622	30-11-2011	<a href="http://www.cm-montemornovo.pt">www.cm-montemornovo.pt</a>	Continente	
241	Sesimbra	37.530	04-05-2012	<a href="http://www.cm-sesimbra.pt">http://www.cm-sesimbra.pt</a>	Continente	RLVT
276	Torres Vedras	63.989	04-05-2012	<a href="http://www.cm-tvedras.pt/">http://www.cm-tvedras.pt/</a>	Continente	Centro
287	Vila Franca de Xira	105.182	07-11-2012	<a href="http://www.cm-vfxira.pt/PageGen.aspx">http://www.cm-vfxira.pt/PageGen.aspx</a>	Ribatejo	Centro
292	Odivelas	117.068	13-07-2012	<a href="http://www.cm-odivelas.pt">www.cm-odivelas.pt</a>	Continente	Estremadura
298	Matosinhos	143.919	13-07-2012	<a href="http://www.cm-matosinhos.pt">http://www.cm-matosinhos.pt</a>	Continente	Douro e Minho
304	Loures	165.964	13-07-2012	<a href="http://www.cm-loures.pt">www.cm-loures.pt</a>	Continente	Estremadura

Fonte DGAI

## ANEXO IV

[Editar formulário - \[ Poder Político e SI Autárquico \] - Google Docs](#)

Page 1 of 8

### Poder Político e SI Autárquico

Sabendo que, nas organizações, a eficiência e/ou sucesso dos seus Sistemas e Tecnologias de Informação (STI) está directamente ligada ao modo como a estratégia de implementação destes se encontra alinhada com a estratégia definida para a própria organização, poderemos, então, supor que os STI serão mais bem sucedidos quanto maior for a proximidade aos dirigentes de topo, da organização.

As Câmaras Municipais, enquanto organizações, são os órgãos autárquicos que, nos seus respectivos concelhos, tem por missão definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local.

Nesse sentido, cabe-lhes promover o desenvolvimento dos seus respetivos municípios em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a acção social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a protecção civil. Com áreas de actuação tão dispersas, os STI são um valioso contributo na agregação e gestão da informação interna bem como na disponibilização da informação aos municípios, constituindo assim, um factor de aproximação às populações.

Nas câmaras municipais os dirigentes de topo são o Executivo Municipal eleito pelos respectivos municíipes e, portanto, com fortíssima ligação política.

Apesar do que já dissemos quanto à importância do seu papel nas câmaras municipais, reconhecemos que, os STI Autárquicos têm pouca visibilidade exterior à organização pelo que, nem sempre a sua implementação e desenvolvimento são encarados como prioritários. Assim, embora saibamos que a maior parte dos executivos municipais reconheça o quanto estes são importantes, nem sempre se envolvem na sua gestão nem lhes conferem o devido destaque e valor.

O objectivo principal deste estudo é perceber até que ponto o envolvimento do Executivo Municipal – e Poder Político, enquanto gestores, é importante/determinante para o sucesso dos STI Autárquicos e das próprias câmaras municipais.

### Identificação da Autarquia

A informação contida nesta seção serve única e exclusivamente para efeitos de validação.

#### Caracterização dos STI da autarquia \*

##### Endereço de correio eletrónico de contato. \*

Email de contato do responsável pelo preenchimento (preferencial) e/ou da autarquia.

##### Tipo de envio. \*

Só será aceite um formulário por autarquia. Se pretender substituir um formulário enviado anteriormente assinale o campo respetivo.

- Primeiro envio.
- Questionário de substituição.

##### Pretende receber feedback sobre os resultados da pesquisa?

Em caso de ausência de resposta, será considerada como uma negativa.

- Sim
- Não

Página 2

Após a página 1

[Continuar para a página seguinte](#)

### Caracterização dos Sistemas e Tecnologias de Informação

As respostas obrigatórias encontram-se diretamente relacionadas com o objetivo da análise; as não obrigatórias servirão somente como informação adicional e/ou para fins estatísticos de caráter genérico.

#### 1. Os STI (Sistemas e Tecnologias de Informação) na autarquia

##### 1.1. A organização possui um serviço municipal específico – Unidade Orgânica (UO) – para gestão dos seus STI? \*

Se a gestão dos STI é uma subunidade orgânica i.e. está dentro de outra UO, a Administrativa e/ou a Financeira, por exemplo, escolha "Subunidade".

- Sim
- Não (passe ao grupo 2)
- Subunidade Orgânica (passe ao ponto 1.3.)
- NS/NR

Página 3

Após a página 2

[Continuar para a página seguinte](#)

*Nota: As selecções "Ir para página" irão anular esta navegação. [Saiba mais.](#)*

#### Unidades Orgânicas

##### 1.2. Diga a quem pertence o pelouro relativo à UO de STI da organização \*

- Presidente
- Vice-Presidente
- Outro Vereador
- NS/NR

##### 1.2.1. O detentor do pelouro indicado no número anterior possui alguma formação específica na área das STI? Qual?

(Em seguida passe ao ponto 2)

Página 4

Após a página 3

[Ir para a página 5 \(Caracterização dos STI ...a Autarquia \(Dimensão\)\)](#)

#### Subunidades Orgânicas

##### 1.3. De que UO as STI da organização são uma subunidade orgânica?

Financeira, Recursos Humanos (RH), etc.

**1.4. A responsabilidade da gestão da subunidade pertence (directamente) a algum elemento do Executivo Municipal (pelouro) ou obedece à hierarquia estabelecida? \***

- Chefia da Unidade Orgânica (principal)
- Presidente
- Vice-Presidente
- Outro Vereador
- NS/NR

Página 5

Após a página 4

[Continuar para a página seguinte](#)

### Caracterização dos STI da Autarquia (Dimensão)

#### 2. Dimensão – Hardware e utilizadores:

##### 2.1. N.º Equipamentos Informáticos:

Computadores pessoais e/ou portáteis, PDA's, etc.

##### 2.2. N.º de Utilizadores:

Utilizadores dos equipamentos indicados no ponto anterior.

##### 2.3. Faixa etária dos utilizadores (média):

- Dos 18 aos 29 anos
- Dos 30 aos 39 anos
- Dos 40 aos 44 anos
- Dos 45 aos 54 anos
- > 55 anos

##### 2.4. Habilidades Literárias dos utilizadores:

Percentagem aproximada de utilizadores por tipo de habilitação.

	0%	< 25%	26% a 50%	> 50%	NS/NR
Ensino Básico 1.º e 2.º Ciclo (ou equivalente)	<input type="radio"/>				
Ensino Básico 3.º Ciclo e/ou	<input type="radio"/>				
Bacharelato ou Licenciatura	<input type="radio"/>				
Mestrado	<input type="radio"/>				

	0%	< 25%	26% a 50%	> 50%	NS/NR
Doutoramento	<input type="radio"/>				

**2.5. O Executivo Municipal (Presidente e Vereadores) está incluído no n.º de utilizadores indicado no ponto 2.2?**

- Sim
- Não
- Nem Todos
- NS/NR

**2.5.1. Se indicou "Nem todos" diga quantos ou quais não o são:**

Página 6	Após a página 5	Continuar para a página seguinte
----------	-----------------	----------------------------------

### Informatização da Organização (Software)

#### 3. Dimensão – Informatização da organização:

**3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (UO), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: \***

	Não existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia e Está Informatizada	NS/NR
Apoio Administrativo ao Executivo Municipal (Gabinetes de Presidente e/ou Vereadores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à organização e realização de reuniões de câmara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Património	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expediente Geral (entradas e saídas de correspondência)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3.1.1. Outras UO existentes na autarquia (para além das listadas) que se encontram informatizadas:**

<https://docs.google.com/spreadsheet/gform?&key=0AuRgj9KyzA1WdE1QNGhKeUF...> 14-05-2012

Se assinalou esta opção, diga a que unidades orgânicas correspondem.

**4. Existência na organização de Sistema (software) de Gestão Documental (SGD):**

**4.1. A Autarquia possui software específico de SGD? \***

- Sim
- Não
- NS/NR

**4.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.**

**4.3. Se não existe, diga porquê.**

---

**5. Existência na organização de Sistema (software) de Workflow para controle de fluxos de trabalho, documentos e/ou processos:**

**5.1. A Autarquia possui software específico de Workflow? \***

- Sim
- Não
- NS/NR

**5.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.**

---

**5.3. Se não existe, diga porquê.**

---

**6. Existência na organização de software de CRM (Customer Relationship Management) para gestão das interacções dos municípios com a autarquia:**

**6.1. A Autarquia possui software específico de CRM? \***

- Sim
- Não
- NS/NR

**6.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.**

---

**6.3. Se não existe, diga porquê.**

**7. Existência na organização de algum Sistema (software) de Apoio à Decisão (BI – Business Intelligence):**

**7.1. A Autarquia possui software específico de BI? \***

- Sim
- Não
- NS/NR

**7.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.**

**7.3. Se não existe, diga porquê.**

**8. Disponibilização online de serviços e/ ou funcionalidades suportadas em STI:**

**8.1. Assinale qual ou quais tipos de serviços e/ou funcionalidades a autarquia disponibiliza online (site Internet): \***

- 8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários
- 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos
- 8.1.3. Pagamentos
- 8.1.4. Cálculo de taxas
- 8.1.5. Reclamações/sugestões
- 8.1.6. Outros
- NS/NR

**8.2. Se assinalou o ponto 8.1.6., especifique quais.**

**9. Informatização dos Serviços e/ou Áreas de atuação municipal:**

**9.1. Das atribuições das autarquias indique quais os serviços/áreas de actuação municipal existem na organização como unidades orgânicas e/ou como funções/atribuições de unidades orgânicas e quais se encontram informatizados i.e. que possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: \***

	<b>Não Existe na Autarquia</b>	<b>Existe na Autarquia</b>	<b>Existe na Autarquia e Esta Informatizada</b>	<b>NS/NR</b>
Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ação Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saneamento Básico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abastecimento Público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordenamento Território (Obras Municipais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia e Esta Informatizada	NS/NR
Urbanismo (Obras Particulares)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte e Comunicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defesa do Consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protecção Civil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9.2 Informatização de outros Serviços e/ou áreas de atuação municipal, não listados no ponto anterior:**

(Se assinalou esta opção, especifique quais).

Página 7

Após a página 8 Continuar para a página seguinte

### Fecho do Questionário

#### 10. Observações e comentários:

**10.1. Qual a pontuação que atribuiria aos STI da organização. \***

Numa escala de 1 a 10 em que 1 equivale a "Muito Mau", 5 a "Suficiente" e 10 a "Excelente".

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**10.2. Observações ou comentários.**

Agradecemos a sua colaboração e qualquer comentário que queira fazer.

## ANEXO V

Página Gmail - Pedido de colaboração no âmbito de dissertação de mestrado

1 de 1



Maria Alice Ferraz Pacheco <alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com>

### Pedido de colaboração no âmbito de dissertação de mestrado

2 mensagens

Maria Alice Ferraz Pacheco <alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com> 27 de abril de 2012  
Cco: Amares <cm.amares@mail.telepac.pt>, Azambuja <geral@cm-azambuja.pt>, Cabeceiras de Basto <geral-cmcbasto@mail.telepac.pt>, Caminha <geral@cm-caminha.pt>, Castro Daire <geral@cm-castrodaire.pt>, Cinfaes <geral@cm-cinfaes.pt>, Coruche <geral@cm-coruche.pt>, Entroncamento <geral@cm-entroncamento.pt>, Gouveia <geral@cm-gouveia.pt>, Lagoa <expediente@cm-lagoa.pt>, Mealhada <gabpresidencia@cm-mealhada.pt>, Peso da Régua <cmregua@cmpr.pt>, Rio Maior <cmriomaior@mail.telepac.pt>, Sabugal <geral@cm-sabugal.pt>, Salvaterra de Magos <geral@cm-salvaterrademagos.pt>, São Pedro do Sul <geral@cm-spsul.pt>, Soure <geral@cm-soure.pt>, Vila da Praia da Vitória <geral@cmpv.pt>, Vila Pouca de Aguiar <geral@cm-vpaguiar.pt>, Vila Real de Santo António <geral@cm-vrsa.pt>

Exmos. Senhores

Sou estudante da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em Lisboa, do Mestrado em Engenharia Informática e Sistemas de Informação, na variante de Sistemas de Informação.

Simultaneamente, sou Funcionária Pública na carreira dos técnicos de Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC), de uma autarquia da região de Lisboa e Vale do Tejo com mais de 20 anos de experiência nesta área.

Como tal, conheço bem as dificuldades de gestão e implementação que os Sistemas e Tecnologias de Informação (STI) enfrentam nas autarquias e ao ter que elaborar a minha dissertação de mestrado optei por estudar em que medida a relação entre os Executivos Municipais com os seus respetivos STI Autárquicos pode influenciar e/ou melhorar o desempenho destes.

Assim sendo, a minha dissertação subordinada ao título "A relação do Poder Político com a importância da gestão dos STI Autárquicos" vai incluir, além de pesquisas diversas e entrevistas, um questionário dirigido a todas as autarquias (câmaras municipais) no sentido de avaliar qualitativamente os seus respetivos STI internos e a possível existência de uma relação entre a qualidade dos STI e o envolvimento do Executivo Municipal na sua gestão. Os dados recolhidos só serão visualizados e utilizados por mim, no âmbito desta dissertação e serão tratados estatisticamente.

Face ao exposto, venho solicitar a V. Exas. a amabilidade de, até ao próximo dia 30 de Junho, responderem ao questionário acessível através do link:

[https://docs.google.com/spreadsheet/embeddedform?  
formkey=dElQNGhKeUFWRkRVV2JPbVc4STRzb0E6MQ](https://docs.google.com/spreadsheet/embeddedform?formkey=dElQNGhKeUFWRkRVV2JPbVc4STRzb0E6MQ).

Caso pretendam receber os resultados da pesquisa, podem solicitá-lo no próprio questionário.

Sem outro assunto, subscrevo-me,

Com os melhores cumprimentos

**Maria Alice F. Ferraz Oliveira Pacheco**

Mestranda em

Engenharia Informática e Sistemas de Informação

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com

---

<https://mail.google.com/mail/u/1/?ui=2&ik=571ada8f5b&view=pt&search=sent&th=...> 02-12-2012



Maria Alice Ferraz Pacheco <alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com>

## Pedido de colaboração no âmbito da dissertação de mestrado

Maria Alice Ferraz Pacheco <alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com>  
Para: cmmurca@mail.telepac.pt

18 de junho de 2012  
11:43

Exmos. Senhores,

Venho uma vez mais, caso ainda não o tenham feito, solicitar a V. preciosa colaboração no preenchimento do questionário melhor identificado no meu email infra.

Aos Municípios de:

Abrantes  
Alenquer  
Ansião  
Beja  
Braga  
Caminha  
Campo Maior  
Carregal do Sal  
Cartaxo  
Castanheira de Pera  
Castro Verde  
Coimbra  
Constância  
Covilhã  
Fafe  
Faro  
Ferreira do Zêzere  
Figueira da Foz  
Góis  
Guimarães  
Horta  
Idanha-a-Nova  
Loures  
Mafra  
Moita  
Vila Verde  
Odivelas  
Ourém  
Pombal  
Ponte da Barca  
Silves  
Tavira  
Terras de Bouro  
Tomar  
Vizela

Que já efetuaram o preenchimento do questionário, agradeço encarecidamente a colaboração. No final

da pesquisa enviarei o resumo e conclusões da mesma a todos quantos a solicitaram no próprio questionário.

—  
Sem outro assunto, subscrevo-me,

Com os melhores cumprimentos

**Maria Alice F. Ferraz Oliveira Pacheco**

Mestranda em

Engenharia Informática e Sistemas de Informação

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

[alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com](mailto:alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com)

----- Mensagem encaminhada -----

De: Maria Alice Ferraz Pacheco <[alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com](mailto:alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com)>

Data: 20 de abril de 2012 18:04

Assunto: Pedido de colaboração no âmbito de dissertação de mestrado

Para: [alice.pacheco@cm-odivelas.pt](mailto:alice.pacheco@cm-odivelas.pt)

Exmos. Senhores

Sou estudante da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em Lisboa, do Mestrado em Engenharia Informática e Sistemas de Informação, na variante de Sistemas de Informação.

Simultaneamente sou Funcionária Pública na carreira dos técnicos de Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC), de uma autarquia da região de Lisboa e Vale do Tejo com mais de 20 anos de experiência nesta área. Como tal, conheço bem as dificuldades de gestão e implementação que os Sistemas e Tecnologias de Informação (STI) enfrentam nas autarquias e ao ter que elaborar a minha dissertação de mestrado optei por estudar em que medida a relação entre os Executivos Municipais com os seus respetivos STI Autárquicos pode influenciar e/ou melhorar o desempenho destes.

Assim sendo, a minha dissertação subordinada ao título "A relação do Poder Político com a importância da gestão dos STI Autárquicos" vai incluir, além de pesquisas diversas e entrevistas, um questionário dirigido a todas as autarquias (câmaras municipais) no sentido de avaliar qualitativamente os seus respetivos STI internos e a possível existência de uma relação entre a qualidade dos STI e o envolvimento do Executivo Municipal na sua gestão. Por outras palavras, pretendo pesquisar se é possível comprovar a minha hipótese de que "o envolvimento do Presidente da autarquia (na gestão dos STI) conduz à superioridade qualitativa dos STI Autárquicos".

Os dados recolhidos só serão visualizados e utilizados por mim, no âmbito desta dissertação e serão tratados estatisticamente.

Face ao exposto, venho solicitar a V. Exas. a amabilidade de, até ao próximo dia 30 de Junho, responderem ao questionário acessível através do link:

[https://docs.google.com/spreadsheets/embeddedform?  
formkey=dElQNGhKeUFWRkRVV2JPbVc4STRzbOE6MQ](https://docs.google.com/spreadsheets/embeddedform?formkey=dElQNGhKeUFWRkRVV2JPbVc4STRzbOE6MQ).

Caso pretendam receber os resultados da pesquisa, podem solicitá-lo.

Sem outro assunto, subscrevo-me,

Com os melhores cumprimentos

—  
*Maria Alice F. Ferraz Oliveira Pacheco*

Mestranda em

Engenharia Informática e Sistemas de Informação

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

[alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com](mailto:alice.ferraz.pacheco.meisi.ulht@gmail.com)

## ANEXO VI

**54** respostas

### Resumo Ver as respostas como lista

#### Identificação da Autarquia

A informação contida nesta secção serve única e exclusivamente para efeitos de validação.

#### Caracterização dos STI da autarquia

Góis	Campo Maior	Carregal do Sal	Ansiao	Ferreira do Zêzere	Figueira da Foz	Cartaxo	Silves	Terras de Bouro	Beja	Almeique	Município de Vila
Verde	Faro	Braga	Tavira	Guimaraes	Castro Verde	Kahnha-nova	Loures	Coim	...	...	...

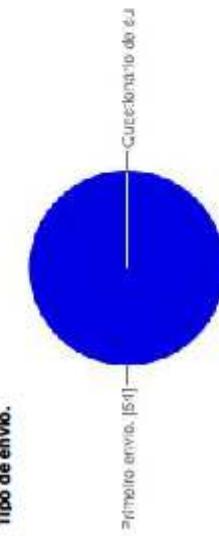
#### Endereço de correio eletrónico de contacto.

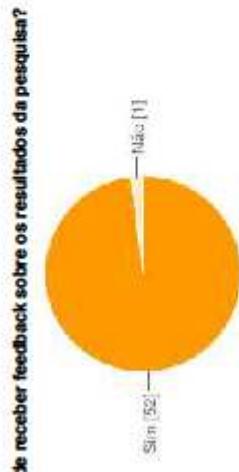
informatica@cm-gois.pt	geral@cm-campo-maior.pt	queiroso@cm-carregal.pt	nuno.loureco@cm-ansiao.pt	informatica@cm-leiria.dozzezero.pt	paulo.ribeiro@am-
figfoz.pt	correo@cm-cartaxo.pt	andre.ferreira@cm-silves	...	...	...

#### Tipo de envio.

Primeiro envio.  
Questionário de substituição.

54  
0  
100%  
0%





98%  
2%

Sim  
Não

52  
1

Pretende receber feedback sobre os resultados da pesquisa?

Sim  
Não

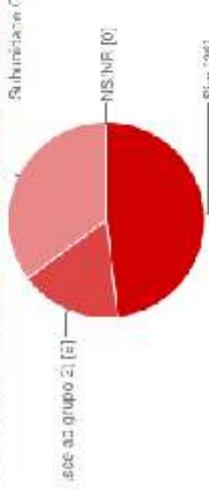
52  
1

### Caracterização dos Sistemas e Tecnologias de Informação

As respostas obrigatórias encontram-se diretamente relacionadas com o objetivo da análise; as não obrigatórias servirão somente como informação adicional e/ou para fins estatísticos de caráter genérico.

## 1. Os STI (Sistemas e Tecnologias de Informação) na autarquia

### 1.1. A organização possui um serviço municipal específico – Unidade Orgânica (UO) – para gestão dos seus STI?



Sim

Não (passe ao grupo 2)

Subunidade Orgânica (passe ao ponto 1.3.)

NS/NR

0

Sim n 26

Não n 9

Subunidade Orgânica n 19

NS/NR n 0

Unidades Orgânicas



12.2.1. O destinatário do número indicado no número anterior necessita formação específica na área das STI? Qual?

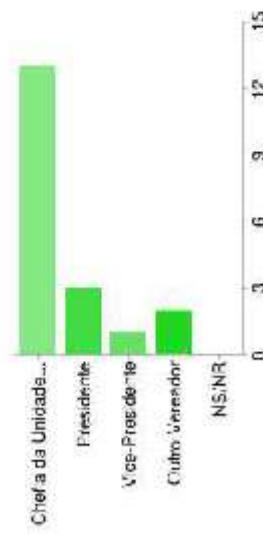
Lic. Novas Tecnologias da

## Subunidades Orgânicas

### 1.3 Design [D] da organização das informações

<b>DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA</b>	<b>DAF</b>	<b>Administrativa e Financeira</b>	<b>Administrativa e Financeira</b>	<b>Administrativa e Financeira</b>
<b>DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA</b>	<b>DAF</b>	<b>Administrativa e Financeira</b>	<b>Administrativa e Financeira</b>	<b>Administrativa e Financeira</b>

**1.4. A responsabilidade da gestão da subunidade pertence (directamente) a algum elemento do Executivo Municipal (pelouro) ou obedece à hierarquia estabelecida?**



### Caracterização dos STI da Autarquia (Dimensão)

#### 2. Dimensão – Hardware e utilizadores:

##### 2.1. N.º Equipamentos Informáticos:

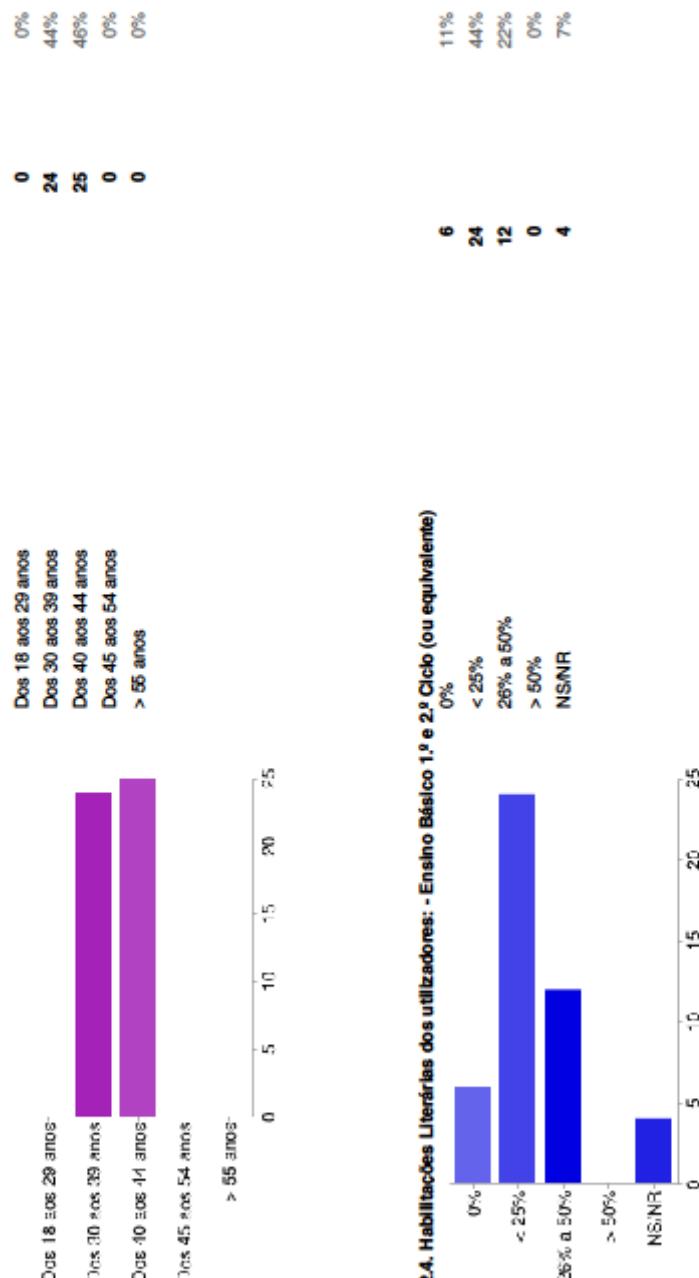
80	149	100	97	75	320	180	250	130	300	44
350	200	320	400	270	450	120	110	130	1400	970
de 400	70	80	95	150	120	170	195	1300	235	90
60	350	78	80	100	135	120	170	190	1300	270
										Aprox. 90

##### 2.2. N.º de Utilizadores:

80	149	100	110	70	320	160	260	100	320	44
350	450	550	270	400	115	100	90	1500	940	120
de 350	135	78	80	100	135	120	170	190	1300	270
										Aprox. 90

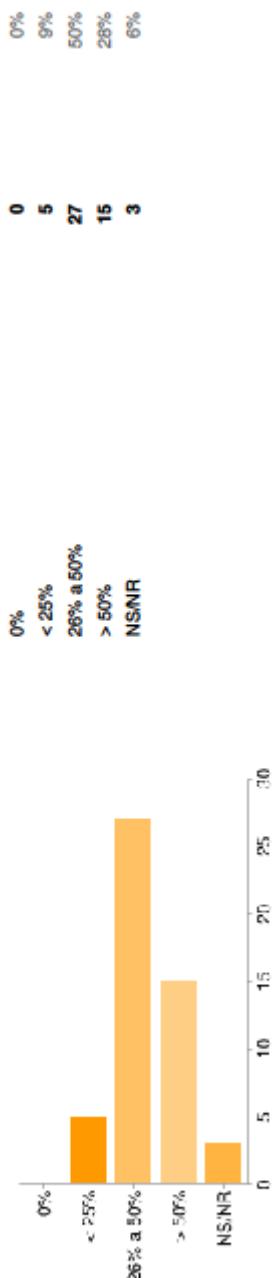
##### 2.3. Faixa etária dos utilizadores (média):

<http://docs.google.com/ags/autarquia/form/kcy=OAvRg9Kya1WEjQNGKeJFW/RWVv2IPbVe4STRzdoPz&gridId=0>

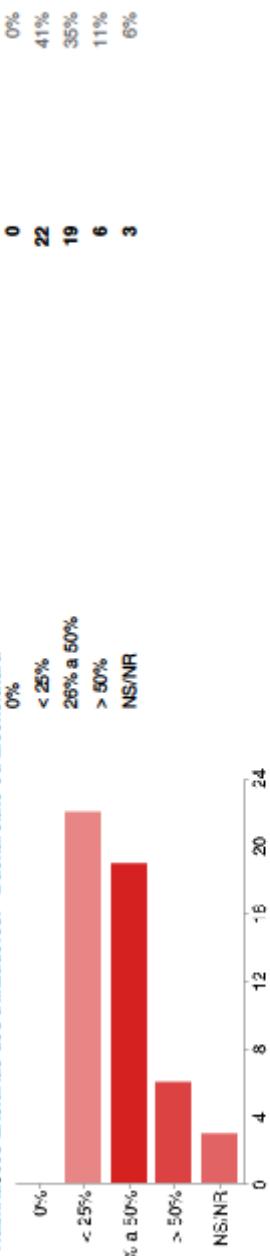


2.4. Habilidades Literárias dos utilizadores: - Ensino Básico 1.º e 2.º Ciclo (ou equivalente)

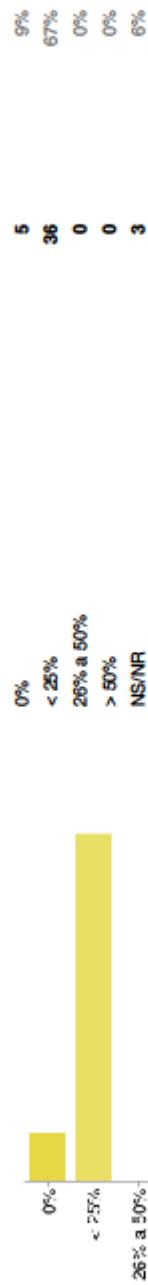
2.4. Habilidades Literárias dos utilizadores: - Ensino Básico 3.º Ciclo e/ou Secundário (ou equivalente)



2.4. Habilidades Literárias dos utilizadores: - Bacharelato ou Licenciatura



2.4. Habilidades Literárias dos utilizadores: - Mestrado



#### 2.4. Habilidades Literárias dos utilizadores: - Doutoramento



#### 2.5. O Executivo Municipal (Presidente e Vereadores) está incluído no n.º de utilizadores indicado no ponto 2.2?



2.5.1. Se indicou "Nem todos" diga quantos ou quais não o são:

2

3 não são utilizadores

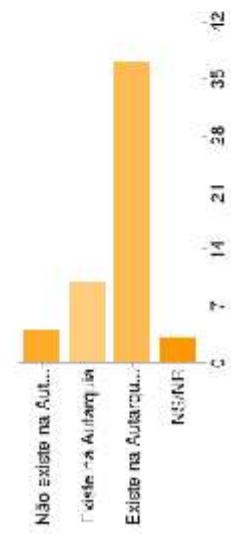
### Informatização da Organização (Software)

#### 3. Dimensão – Informatização da organização:

3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (IU), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: - Apoio Administrativo ao Executivo Municipal (Gabinetes de Presidente e/ou Vereadores)



3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (IU), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: - Apoio à organização e realização de reuniões de câmara



**3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (UO), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: - Financeira**



**3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (UO), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: - Patrimônio**



**3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (UO), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: -**

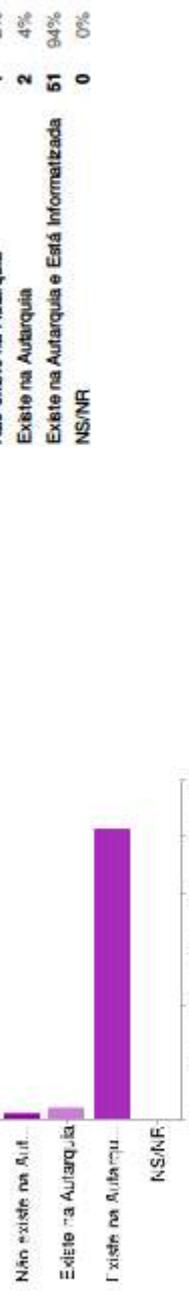
**Recurso Humanos**



K.S./N.F.

**3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (UO), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: -**

**Expediente Geral (entradas e saídas de correspondência)**



K.S./N.F.

**3.1. Diga quais as áreas de gestão interna (UO), da organização que, não estando relacionadas com as atribuições acometidas às autarquias, possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: -**

**Outras**



3.1.1. Outras UO existentes na autarquia (para além das listadas) que se encontram informatizadas:  
Obras ITIL, Gestão de processos, etc. Todas Todas estão informatizadas  
Divisão da Cultura e Divisão de Saneamento Básico e ...

#### 4. Existência na organização de Sistema (software) de Gestão Documental (SGD):



4.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.

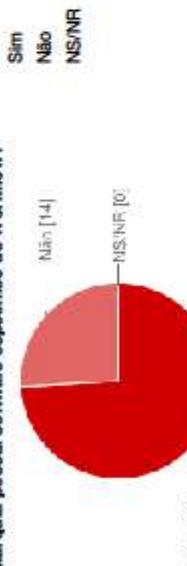
AIRC	AIRC	SGD - AIRC	WEBDOC	AIRC	AIRC	AIRC	ANO	MED/DATA	AIRC	AIRC	SGD da AIRC	eGov/GestDOC da AmbiSIG	ADJ
3	Medidata.net	JC anão	AIRC	gesdoc	AIRC	SGD da AIRC	Desenvolvimento interno,	AMBI SIG	Link Consulting	AIRC	AMBI SIG	AMBIS	...

**4.3. Se não existe, diga porquê.**

necessidade,  
intermunicipal.  
Está a decorrer um concurso público para aquisição deste tipo de software.  
Está em fase de ponderação de implementação.

**5. Existência na organização de Sistema (software) de Workflow para controle de fluxos de trabalho, documentos e/ou processos:**

**5.1. A Autarquia possui software específico de Workflow?**



74%  
26%

0%

**5.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.**

AIRC	AIRC	WEBDOC	AIRC	AIRC	AIRC	ANO	SINFIC	AIRC	AIRC	eGov/GestDOC da AmbiSIG	ADJ	3	Signalfow,
Medidata.net	JCanção	ambisig		SGD e SPO da AIRC	APTRA	AMBI SIG	AIRC	GSP da empresa ANO	AMBI SIG	AMBISIG, AMBIENTE E SISTEMAS DE IN	...		

**5.3. Se não existe, diga porquê.**

Não sei	Em fase de implementação. AIRC concurso público para a aquisição deste tipo de software.	Existe mas não abrange a totalidade dos processos.	Está a decorrer um Projeto em desenvolvimento.	Devido à dimensão e à falta de pessoal.
com conhecimento.	Está em fase de implementação. Em fase de ponderação de implementação.	Projeto em desenvolvimento.	Projeto em desenvolvimento.	Não possui Gestaõ Documental optou-se por pausar esta vertente.
	Está em fase de implementação em base de análise para implementação	Está dependente de processo intermunicipal.		

## 6. Existência na organização de software de CRM (Customer Relationship Management) para gestão das interacções dos municípios com a autarquia:

### 6.1. A Autarquia possui software específico de CRM?



### 6.2. Se existe, diga qual ou de que empresa.

autarquia	CRC + AIRC	WEBDOC	MyNet	SUGARCRM	da empresa ANO	SugarCRM	Propria
AIRC	Medidata	AIRC	Medidata				

### 6.3. Se não existe, diga porque.

Não utilização do software de SPO.	O seu desenvolvimento está a ser coordenado pela CIMAA. Será implementado até final do ano.	Ainda não foi possível a sua implementação.
Implementação	Está a ser incluído no projeto SAMA - Modernização administrativa.	Ainda não, mas vai ser um futuro investimento.
Encontra-se em fase de consulta ao mercado.	Ela projeto está em curso	Ainda em estudo
outros softwares existentes.	Estamos neste momento envolvidos num projeto intermunicipal tendo em vista a implementação de uma plat	...

## **7. Existência na organização de algum Sistema (software) de Apoio à Decisão (BI – Business Intelligence)**



72. Se existe, diga qual ou de que emenda:

SIT desenvolvido para RH da AIRC	AIRC	WEBDOC	AIRC	AIRC	AIRC	AIRC	Interno	Aplicações BIS da
AIRC	Medidata	AIRC	iflow	AIRC	AIRC	AIRC	AIRC	AQUAMATRIX

7.3. Se não existe, diga porquê.

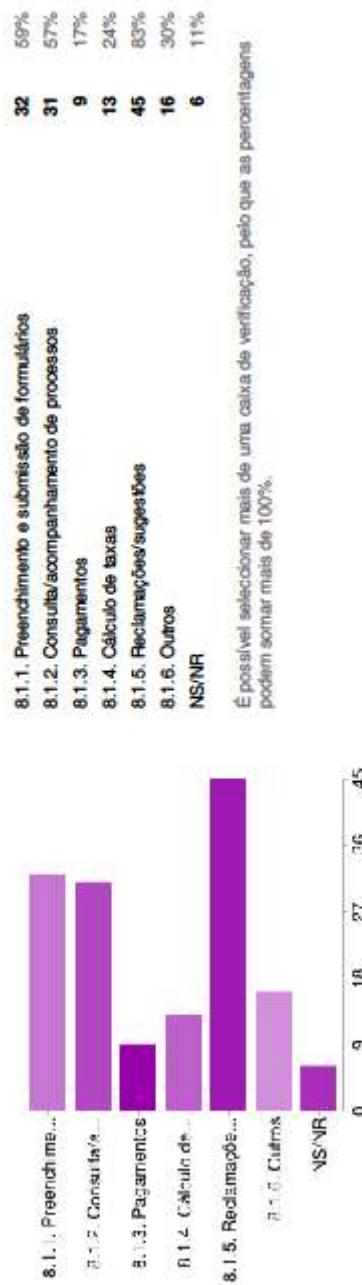
**Opção política.** Não existe para informação financeira porque não foi solicitado pelos responsáveis dessa área.  
**sistemas.** Ainda em Estudo. Não se encontram vantagens em relação às funcionalidades disponibilizadas por outros softwares existentes. Nunca foi solicitado pelo Executivo, apesar de termos várias propostas para a implementação de uma solução BI.

**Devido à dimensão** do Município, ainda não foi ventilada a necessidade de adoção desse tipo de sistema.

**8. Disponibilizações online de serviços e/ou funcionalidades suportadas em STI:**

8.1. Assinale **qual** ou **quais** tipos de serviços e/ou funcionalidades a autor ou la disponibiliza online (site Internet):

THE JOURNAL OF CLIMATE VOL. 17, NO. 10, OCTOBER 2004

**8.2. Se assimilou o ponto 8.1.6, especifique quais.**

Disponibilização de formulários, sem preendimento, "implementado", Consulta e emissão de plantas de localização e outra informação geográfica, com o respetivo pagamento de taxas. Pedido de Certidões com discriminação positiva na tabela de taxas em 25% e com possibilidade de receber a Certidão em casa, via correio postal. Esta é neste momento em fase de implementação um portal que suporta todas as funcionalidades descritas no ponto 8 ...

Serviços de SIG, BD Bibliográfica, Agenda e reserva de bilhetes

Newsletter

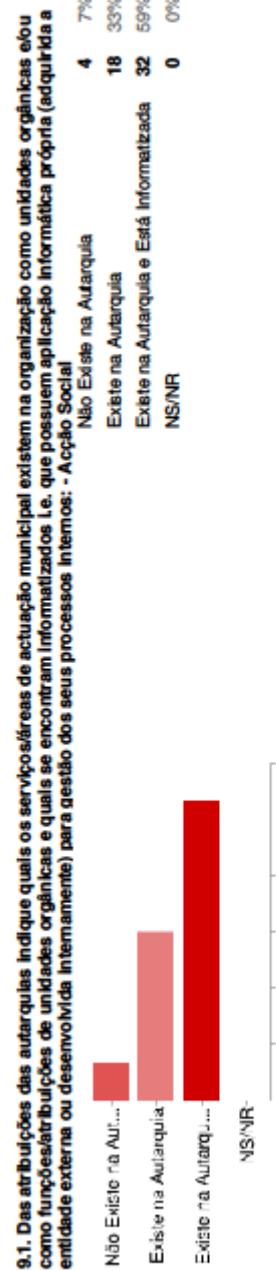
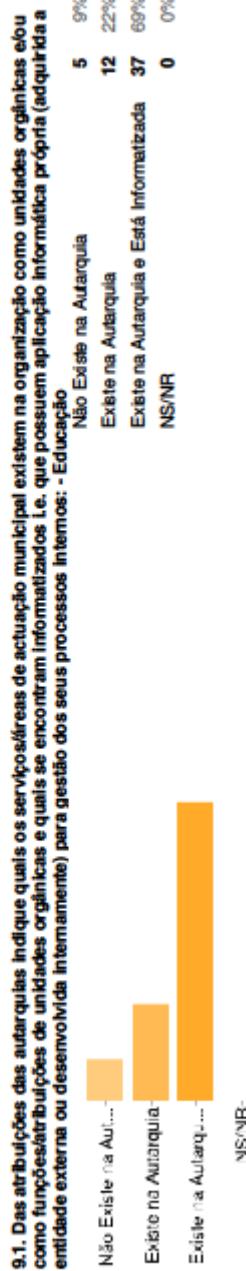
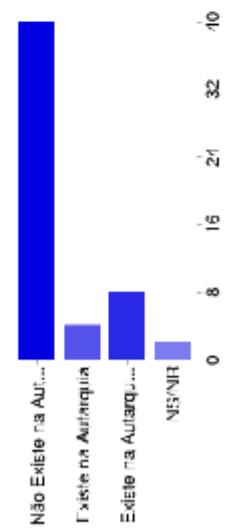
Este processo está a ser

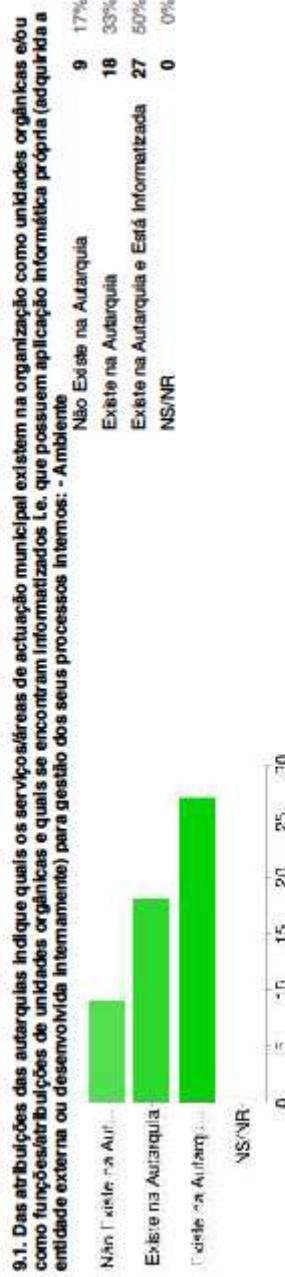
Requisição de serviços nos Caminhos Municipais,

Requisição de serviços nos Caminhos Municipais,

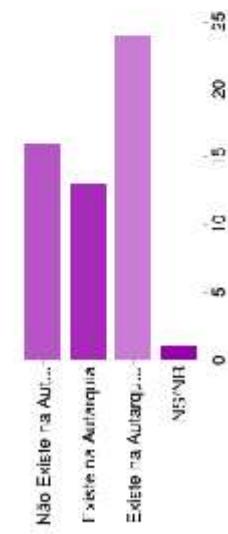
**9. Informatização dos Serviços e/ou Áreas de atuação municipal:**

- 9.1. Das atribuições das autarquias indique quais os serviços/áreas de actuação municipal existem na organização como unidades orgânicas elou como funções/atribuições de unidades orgânicas e quais se encontram informatizados (e. que possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para a gestão dos seus processos internos: - Saúde

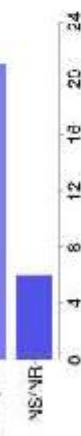
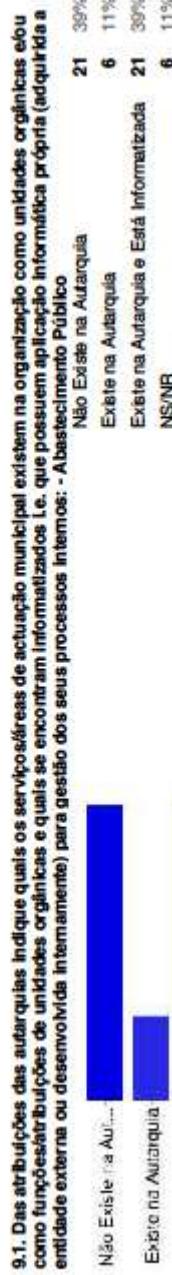




**9.1. Das atribuições das autarquias indique quais os serviços/áreas de actuação municipal existem na organização como unidades orgânicas e/ou como funções/atribuições de unidades orgânicas e quais se encontram informatizados I.e. que possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para a gestão dos seus processos internos: - Saneamento Básico**

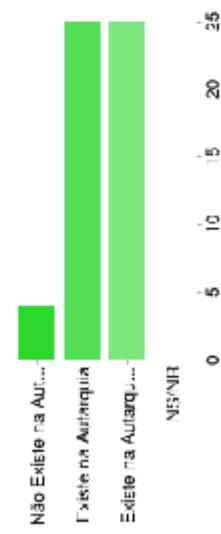


Não Existe na Autarquia	16	30%
Existe na Autarquia	13	24%
Existe na Autarquia e Está Informatizada	24	44%
NS/NR	1	2%





**9.1. Das atribuições das autarquias indique quais os serviços/áreas de actuação municipal existem na organização como unidades orgânicas e/ou como funções/atribuições de unidades orgânicas e quais se encontram informatizados I.e. que possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para a gestão dos seus processos internos: - Desporto**



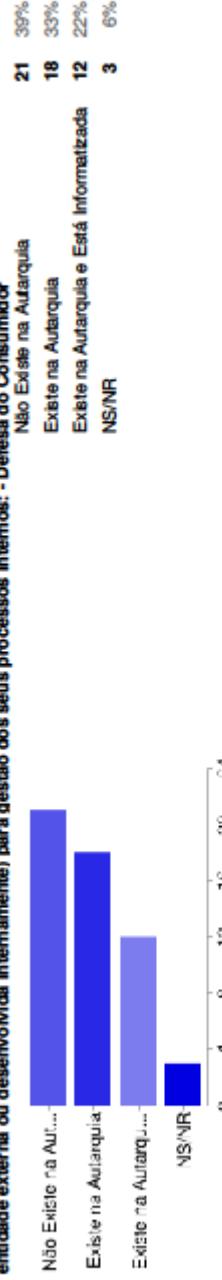
Não Existe na Autarquia	4	7%
Existe na Autarquia	25	46%
Existe na Autarquia e Está Informatizada	25	46%
NS/NR	0	0%

**9.1. Das atribuições das autarquias indique quais os serviços/áreas de actuação municipal existem na organização como unidades orgânicas elou como funções/atribuições de unidades orgânicas e quais se encontram informatizados (e. que possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: - Cultura**



Não Existe na Autarquia	4	7%
Existe na Autarquia	25	46%
Existe na Autarquia e Está Informatizada	25	46%
NS/NR	0	0%

**9.1. Das atribuições das autarquias indique quais os serviços/áreas de actuação municipal existem na organização como unidades orgânicas elou como funções/atribuições de unidades orgânicas e quais se encontram informatizados (e. que possuem aplicação informática própria (adquirida a entidade externa ou desenvolvida internamente) para gestão dos seus processos internos: - Defesa do Consumidor**





## 9.2 Informatização de outros Serviços e/ou áreas de atuação municipal, não listados no ponto anterior:

CPCJ Gab. de Comunicação e Design

Nota: A gestão do abastecimento de água e do saneamento é feita por empresa

municipal.

Divisão Administrativa/Departamento de Obras Municipais/Divisão de Assuntos Jurídicos/Divisão de Recursos

Biblioteca, património;

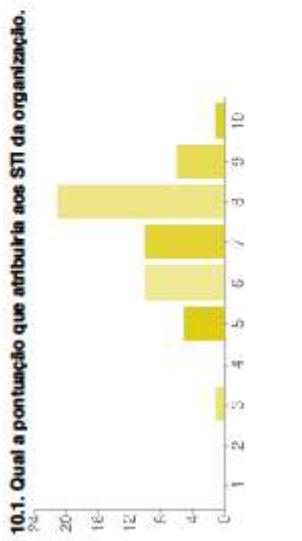
Parqueiros, contra ordenações, feiras e mercados, publicidade, fiscalização

Recorrendo à tecnologia SIG existente (Intergraph) foram desenvolvidos SIG's para as áreas que se entendeu pertinente tais como

Saneamento Básico, Ambiente, Gestão Florestal e Proteção Civil.Os SIG's desenvolvidos para a Proteção Civil estão também disponíveis pa ...

## Fecho do Questionário

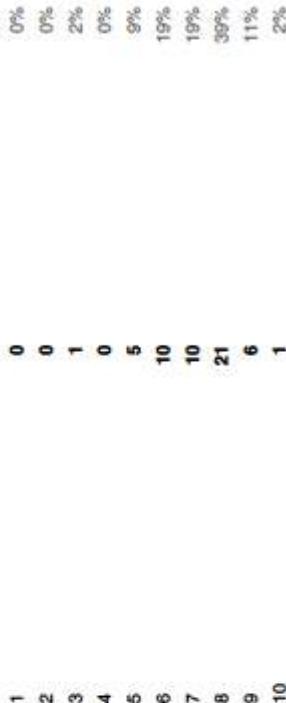
### 10. Observações e comentários:



### 10.2. Observações ou comentários.

Pela dimensão da autarquia, pela qualidade dos serviços e tempo de resposta, temos a considerar da nossa posicionamento. Apenas é preocupante o desenvolvimento e manutenção neste palanque pelos custos associados a algumas soluções a implementar, pois na sua maioria tem custos iniciais demasiado elevados para a autarquia. Não existe diferenciação entre organismos de pequena, média e grande dimensão. Os serviços prestados são basicamente os mesmos (sendo certo que em menor escala), no entanto temos as mesmas necessidades, as mesmas realidades e receitas muito dispares, logo taxas de retorno

### Número de respostas dadas





## ANEXO VII

Autarquia	Carimbo de data/hora	Email responsável pelas respostas	Pretende Feedback ?	Tipo de envio
Abrantes	30-05-2012 11:15	ana.azevedo@cm-abrantes.pt	Sim	Primeiro envio.
Azenha do Mar	03-05-2012 10:14	edgar.pereira@cm-azenha.pt	Sim	Primeiro envio.
Alpiarca	18-06-2012 13:58	informatica@cm-alpiarca.pt	Sim	Primeiro envio.
Anadia	29-04-2012 17:36	nuno.lourenco@cm-anadio.pt	Sim	Primeiro envio.
Arganil	27-06-2012 14:21	gabinete.informatica@cm-arganil.pt	Sim	Primeiro envio.
Batalha	18-06-2012 17:19	antonio.lucas@cm-batalha.pt	Sim	Primeiro envio.
Beja	03-05-2012 08:46	jose.caldas@cm-beja.pt	Sim	Primeiro envio.
Benavente	06-07-2012 17:17	joo.almeida@cm-benavente.pt	Sim	Primeiro envio.
Braga	03-05-2012 16:12	rui.rodrigues@cm-braga.pt	Sim	Primeiro envio.
Caminha	07-05-2012 09:38	pedro.oliveira@cm-caminha.pt	Sim	Primeiro envio.
Campo Maior	24-04-2012 11:18	geral@cm-campo-maior.pt	Sim	Primeiro envio.
Carregal do Sal	27-04-2012 09:04	queiros@cm-carregal.pt	Sim	Primeiro envio.
Carregal do Sal	29-06-2012 12:20	queiros@cm-carregal.pt	Sim	Primeiro envio.
Cartaxo	02-05-2012 14:43	correio@cm-cartaxo.pt	Sim	Primeiro envio.
Cascais	17-07-2012 10:55	simao.vieira@cm-cascais.pt	Sim	Primeiro envio.
Castanheira de Pera	01-06-2012 14:58	camara@cm-castanheiradepera.pt	Sim	Primeiro envio.
Castelo Branco	18-06-2012 11:47	camara@cm-castelobranco.pt	Sim	Primeiro envio.
Castro Verde	07-05-2012 15:04	edgar.pereira@cm-castroverde.pt	Sim	Primeiro envio.
Coimbra	09-05-2012 15:19	nuno.pimenta@cm-coimbra.pt	Sim	Primeiro envio.
Constância	11-06-2012 17:56	informatica@cm-constanca.pt	Sim	Primeiro envio.
Covilhã	14-05-2012 11:34	joao.rico@cm-covilha.pt	Sim	Primeiro envio.
Esposende	18-06-2012 15:41	administrator@cm-esposende.pt	Sim	Primeiro envio.
Fafe	28-05-2012 10:03	geral@cm-fafe.pt	Sim	Primeiro envio.
Faro	03-05-2012 12:18	fsousa@cm-faro.pt	Sim	Primeiro envio.
Ferreira do Zêzere	30-04-2012 12:03	informatica@cm-ferreiradozezere.pt	Sim	Primeiro envio.
Figueira da Foz	02-05-2012 08:51	paulo.ribeiro@cm-figefoz.pt	Sim	Primeiro envio.
Figueiró dos Vinhos	18-06-2012 15:53	lsliveirinha@cm-figueirodosvinhos.pt	Sim	Primeiro envio.
Góis	23-04-2012 14:54	informatica@cm-gois.pt	Sim	Primeiro envio.
Guimarães	04-05-2012 13:00	bruno.oliveira@cm-guimaraes.pt	Sim	Primeiro envio.
Horta	14-05-2012 12:05	geral@cmhorta.pt	Sim	Primeiro envio.
Idanha-a-Nova	07-05-2012 16:32	vitor.tapadas@cm-idanhanova.pt	Sim	Primeiro envio.
Leiria	20-06-2012 17:25	nmonteiro@cm-leiria.pt	Sim	Primeiro envio.
Loulres	09-05-2012 15:04	geral@cm-loulres.pt	Sim	Primeiro envio.
Lousada	19-06-2012 09:54	nunomoura@cm-lousada.pt	Sim	Primeiro envio.
Mafra	29-05-2012 18:23	informatica@cm-mafra.pt	Sim	Primeiro envio.
Matosinhos	10-07-2012 14:09	joao.prudente@cm-matosinhos.pt	Não	Primeiro envio.
Moita	17-05-2012 17:44	guilherme.batista@mail.cm-moita.pt	Sim	Primeiro envio.
Monforte	27-06-2012 10:41	informatica@cm-monforte.pt	Sim	Primeiro envio.
Nazare	26-06-2012 09:53	informatica@cm-nazare.pt	Não	Primeiro envio.
ÓBIDOS	17-07-2012 15:16	vitor.freire@cm-obidos.pt	Sim	Primeiro envio.
Odivelas	15-05-2012 14:44	carlos.cunha@cm-odivelas.pt	Sim	Primeiro envio.
Oliveira de Frades	21-06-2012 12:37	nunesilva0@hotmail.com	Sim	Primeiro envio.
Ourem	11-05-2012 11:29	nuno.carpentier@mail.cm-ourem.pt	Sim	Primeiro envio.
Pombal	24-05-2012 17:28	nuno.salvador@cm-pombal.pt	Sim	Primeiro envio.
Ponte da Barca	20-05-2012 19:13	acarvalho@cm-pb.pt	Sim	Primeiro envio.
Proença-a-Nova	18-06-2012 15:51	c.gabinete@cm-proencanova.pt	Sim	Primeiro envio.
Silves	02-05-2012 16:31	andre.ferreira@cm-silves.pt	Sim	Primeiro envio.
Tavira	03-05-2012 17:16	sbarbosa@cm-tavira.pt	Não	Primeiro envio.
Terras de Bouro	02-05-2012 17:09	psimoes@cm-terrassdebouro.pt	Sim	Primeiro envio.
Tomar	14-05-2012 10:12	presidencia@cm-tomar.pt	Sim	Primeiro envio.
Vagos	20-06-2012 10:50	nuno.pandelada@cm-vagos.pt	Sim	Primeiro envio.
Vendas Novas	27-07-2012 17:11	jorge.quintas@cm-vendasnovas.pt	Sim	Primeiro envio.
Vila Verde	03-05-2012 10:50	hugo.jongo@cm-vilaverde.pt	Sim	Primeiro envio.
Vizela	23-05-2012 12:24	informatica@cm-vizela.pt	Sim	Primeiro envio.

António	1.1. UO ou Sub UO?	1.2. Membro Municipal?	1.2.1. Equivalência em TIC do Membro da EM	1.3. UO de que é subunidade de
Almada	Sim	Presidente	Não	
Almequer	Não			
Alpiarça	Não			
Areias	Subunidade Orgânica			
Arganil	Subunidade Orgânica			
Banha	Não			
Bela	Subunidade Orgânica			
Benavente	Sub UO			
Braga	Sim	Presidente	Não	
Caminha	Sim	Presidente	Não	
Campo Maior	Subunidade Orgânica			
Carregal do Sal	Sim	Presidente	Não	
Carregal do Sal	Sim	Presidente	Não	
Carrazeda	UD	Vice-Presidente		
Centro de P. Subunidade Orgânica				
Centro Branco	Não			
Centro Verde	Subunidade Orgânica			
Condeixa	Sim	Presidente	Não	
Conceição	Subunidade Orgânica			
Coruche	Sim	Presidente	Não	
Esposende	Sim	Outro Vereador		
Fafe	Não			
Faro	Sim	Outro Vereador		
Fernada do Zêzere	Subunidade Orgânica			
Figuelas da Foz	Subunidade Orgânica			
Figueiro dos Vinhos	Subunidade Orgânica			
Gaia	Não			
Guimarães	Sim	Vice-Presidente		
Horta	Subunidade Orgânica			
Igreja da Nova	Sim	Presidente	Não	
Lameira	Sim	Presidente	Não	
Loures	Sim	Presidente	Não	
Lousada	Subunidade Orgânica			
Mafra	Não			
Marçaisinhos	UD	Vice-Presidente	Não	
Mata	Sim	Presidente	Não	
Montaraz	Subunidade Orgânica			
Nazaré	Não	Outro Vereador	Não	
Óbidos	UD	Outro Vereador	Não	
Oliveiras	Sim	Outro Vereador		
Oliveira de Frades	Subunidade Orgânica			
Ovar	Sim	Presidente	Não	
Pampilhosa	Sim	Presidente	Não	
Ponte da Barca	Sim	Presidente	Não	
Proença-a-Nova	Não			
Silves				
Tavira	Sim	Outro Vereador		
Torres de Bouro	Subunidade Orgânica			
Torres	Não			
Valongo	Sim	Outro Vereador		
Venda Nova	Subunidade Orgânica (exceção ao ponto 1.3)			
Vila Verde	Sim	Outro Vereador		
Viseu	Sim	Vice-Presidente	Não	

Autoridade	2.1. Nº Equip.	2.2. Nº Ubers	2.3. Média Fáixa Etária	2.4. EB1 e 2	2.4. EB3 + Secundário	2.4. Bachat.e.k	2.4. Motraste	2.4. Descolonizado	2.5. EM incluído em usos?	2.5.1.
Albergaria-a-Velha	360	400	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	<25%	0%	0%	0%	Sim	
Alenquer	+/- 350	4/- 350	Do 40 aos 44 anos	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sim	
Alpiarça	70	45	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	<25%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Anadia	97	110	Do 30 aos 39 anos	26% a 50%	>50%	<25%	0%	<25%	Sim	
Arganil	250	135	Do 30 aos 39 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Banheira	65	65	Do 30 aos 39 anos	26% a 50%	>50%	>50%	<25%	<25%	Sim	
Beira	300	320	Do 30 aos 39 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Beja	170	170	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Braga	400	550	Do 30 aos 39 anos	0%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Caminha	120	115	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Campo Maior	349	149	Do 30 aos 39 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Carregal do Sal	300	100	Do 30 aos 39 anos	0%	26% a 50%	26% a 50%	>50%	>50%	Sim	
Carrazeda de Ansiães	120	120	Do 40 aos 44 anos	<25%	>50%	<25%	0%	0%	Sim	
Carreço	380	160	Do 30 aos 39 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Cascais	3100	1300	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Castanheira de Pera	45	48	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Castelo Branco	150	120	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Castro Verde	110	100	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Coimbra	970	940	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Conselhos	344	35	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Covilhã	150	150	Do 30 aos 39 anos	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sim	
Esposende	174	145	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Fafe	154	143	Do 40 aos 44 anos	<25%	>50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Faro	320	450	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Ferreira do Zêzere	75	70	Do 30 aos 39 anos	26% a 50%	<25%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Figueira da Foz	320	320	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Fronteira dos Vales	100	120	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Góis	80	80	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Guimarães	450	410	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Horta	85	80	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Igreja da Nova	310	90	Do 30 aos 39 anos	0%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Lamego	Cerca de 400	Cerca de 350	Do 40 aos 44 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Não todos	2
Loulada	360	350	Do 30 aos 39 anos	26% a 50%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Mafra	350	350	Do 40 aos 44 anos	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sim	
Mêda	607	650	Do 45 aos 54 anos	>50%	>50%	>50%	<25%	<25%	Sim	
Mirandela	350	410	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Mondim	96	100	Do 30 aos 39 anos	0%	>50%	>50%	<25%	<25%	NS/NR	Não Todos
Nazaré	80	90	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Óbidos	235	270	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Óbidos	800	1000	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Olivença	70	78	Do 40 aos 44 anos	<25%	>50%	>50%	<25%	<25%	0%	
Ourem	150	120	Do 30 aos 39 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Pombal	600	300	Do 40 aos 44 anos	NS/NR	>50%	>50%	<25%	<25%	Sim	
Ponte da Barca	130	130	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Proença-a-Nova	300	80	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	Sim	
Silves	250	260	Do 30 aos 39 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Tavira	270	270	Do 40 aos 44 anos	0%	>50%	>50%	<25%	<25%	0%	
Torres de Bouro	130	100	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Torres	450	290	Do 40 aos 44 anos	0%	<25%	<25%	<25%	<25%	0%	
Vagos	127	110	Do 40 aos 44 anos	<25%	26% a 50%	26% a 50%	<25%	<25%	0%	
Venda Nova	90	Aprox. 90	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	>50%	<25%	<25%	0%	
Vila Verde	200	135	Do 30 aos 39 anos	<25%	>50%	>50%	<25%	<25%	0%	
Varia	113	108	Do 30 aos 39 anos	>50%	>50%	>50%	<25%	<25%	0%	

Autarquia	3.1. Apoio Orgãos Municipais	3.1. Finanças	3.1 Património	3.1 RH	3.1 Expediente	3.1 Outras	3.1.1.
Abrantes	Informatizado						Atendimento e licenciamento geral, Bibliotecas e Arquivos, Desporto, Obras Municipais, Sistemas de Informação Geográfica, Obras Particulares
Aleixo	Não existe na Autarquia	Informatizado	Não existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Aljustrel		Informatizado				Obras todas	
Almeida		Informatizado				NS/NR	
Alpiarça		Informatizado				NS/NR	
Amieira do Tejo		Informatizado				NS/NR	
Arruda das Neves		Informatizado				NS/NR	
Barcelos		Informatizado				NS/NR	
Batalha						NS/NR	
Beira Alta						NS/NR	
Beira Baixa						NS/NR	
Beira Interior Sul						NS/NR	
Beira Interior Norte						NS/NR	
Beira Litorânea						ITIL, Gestão de processos, etc	
Benavente	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	ITIL, Gestão de processos, etc	
Braga		Informatizado				ITIL, Gestão de processos, etc	
Caminha		Informatizado				ITIL, Gestão de processos, etc	
Campolide		Informatizado				ITIL, Gestão de processos, etc	
Campomaior		Informatizado				ITIL, Gestão de processos, etc	
Carregal do Sal		Informatizado				ITIL, Gestão de processos, etc	
Carregal do Sal		Informatizado				ITIL, Gestão de processos, etc	
Cartaxo	Não existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Cascais		Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Castanheira de Pera						NS/NR	
Castelo Branco						NS/NR	
Castro Verde						NS/NR	
Coimbra						NS/NR	
Constância						NS/NR	
Covilhã	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Espinho	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Fafe	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Faro						NS/NR	

	3.1. Apoio Órgãos Municipais	3.1. Financeira	3.1 Património	3.1 RH	3.1 Expediente	3.1 Outras	3.1.1.
Ferreira do Zêzere	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Figueira da Foz	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Todas estão informatizadas
Figueiró dos Vinhos	Não existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	NS/NR	NS/NR	
Góis	NS/NR	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Obras
Guimarães	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Todas as UO estão informatizadas, algumas ao nível da sua área de intervenção, outras apenas com registo de Expediente.
Horta	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	
Igreja-a-Nova	NS/NR	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	
Leiria	Informatizado	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Existe na Autarquia	Informatizado	aprovionamento, stocks, obras,
Loures	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR
Lousada	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Obras Municipais e Urbanismo
Mafra	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	
Matosinhos	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	
Miranda do Douro	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Existem na Autarquia
Monforte	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Aviso-me a dizer que a quase totalidade
Nazare	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	UOF de Urbanismo, Obras e Serviços Urbanos
ÓBidos	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
							Ensino, Águas, Transportes Escolares, CAD, Máquinas e Viaturas, Rendas, Aprovisionamento, Contratação Pública, Urbanismo, Obras Municipais, Publicidade e Ocupação da Via Pública, Caminhos, Ciclomotores, Uso e Porte de Arma, Rede Viária, etc.

	3.1. Apoio Órgãos Municipais	3.1. Finanças	3.1 Património	3.1 RH	3.1 Expediente	3.1 Outras	3.1.1
Autarquia Odivelas	3.1. GPs + GV's Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Oliveira de Frades	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	Existe na Autarquia	NS/NR	
Ourém	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	Informática (Gestão de Incidentes)
Pombal	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	
Ponte da Barca	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	Obras Municipais, Obras Particulares
Proença-a-Nova	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	
Silves	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	Turismo, Comunicação e divulgação de eventos
Tavira	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	Informação geográfica
Terras de Bouro	Não existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	Divisão de Planeamento e Urbanismo, Divisão da Cultura e Divisão de Saneamento Básico e Ambiente
Tomar	NS/NR	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	
Vagos	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Vendas Novas	Existe na Autarquia e Está Informatizada ada	Existe na Autarquia e Está Informatizada	Todas as restantes UO				
Vila Verde	Informatizado ado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	NS/NR	
Vila do Conde	Existe na Autarquia	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado	Informatizado do	Apoio ao balcão único, Gestão de contactos telefónicos

Autorquia	4.1. SGD	4.2. Marca / Fornecedor	4.3. Se não existe, porquê?
Abrantes	Sim	iFlow	
Alenquer	Sim	AIRC	
Alpiarça	Sim	Airc	
Ansião	Sim	WEBDOC	
Anganil	Sim	Webdoc	
Batalha	Sim	AIRC	
Beja	Sim	MEDIDATA	
Benavente	Não		motivos financeiros
Braga	Sim	AMBISIG	
Caminha	Sim	JCanão	
Campo Maior	Sim	AIRC	
Carregal do Sal	Sim	AIRC	
Carregal do Sal	Sim	AIRC	
Cartaxo	Sim	AIRC	
Cascais	Sim	edoclink	
Castanheira de Pera	Sim	AIRC	
Castelo Branco	Sim	AIRC	
Castro Verde	Sim	AIRC	
Coimbra	Sim	AIRC	
Constância	Sim	AIRC	
Covilhã	Não		Está a decorrer um concurso público para a aquisição deste tipo de software.
Esposende	Sim	Medidata	
Fafe	Sim	ANO	
Faro	Sim	SGD da AIRC	
Fernseira do Zêzere	Sim	AIRC	
Figueira da Foz	Sim	AIRC	
Figueiró dos Vinhos	Não		Está em fase de ponderação de implementação.
Góis	Sim	AIRC	
Guimarães	Sim	MEDIDATA	
Horta	Sim	AMBISIG	
Idanha-a-Nova	Não		
Leiria	Sim	Ownet	
Loures	Sim	AMBISIG	
Lousada	Sim	MEDIDATA	
Mafra	Sim		
Matosinhos	Sim	EDOCLINK	
Moura	Sim	AIRC	
Monforte	Sim	AIRC	
Nazare	Não		
ÓBIDOS	Sim	ANO e MEDIDATA	
Odivelas	Sim	Link Consulting	
Oliveira de Frades	Sim	AIRC	
Ouriém	Sim	SGD da AIRC	
Pombal	Sim	Desenvolvido InHouse - Webdoc 2.0	
Ponte da Barca	Não		Estamos a avaliar a sua necessidade.
Proença-a-Nova	Sim	AIRC	
Silves	Sim	AIRC	
Tavira	Sim	ADI 3	
Terras de Bouro	Sim	ANO	
Tomar	Sim	Desenvolvimento interno.	
Vagos	Sim	Medidata	
Vendas Novas	Não		Está dependente de processo intermunicipal.
Vila Verde	Sim	Airc	
Vizela	Sim	AMBISIG	

Autarquia	S.1. Workflow	S.2. Marca / Fornecedor	S.3. Se não existe, porquê?
Abrantes	Sim	iFlow	
Alenquer	Não		
Alpiarça	Não		Devido à dimensão e à falta de pessoal com conhecimento.
Anadia	Sim	WEBDOC	
Arganil	Sim	Webdoc	
Batalha	Sim	AIRC	
Beja	Sim	SINIFC	
Benavente	Não		Não possuindo Gestão Documental optou-se por pausar esta vertente.
Braga	Sim	AMBISIG	
Caminha	Sim	JCanário	
Campo Maior	Sim	AIRC	
Carregal do Sal	Sim	AIRC	
Carregal do Sal	Sim	AIRC	
Cartaxo	Sim	AIRC	
Cascais	Não		em fase de análise para implementação
Castanheira de Pera	Sim	AIRC/PMATE	
Castelo Branco	Sim	AIRC	
Castro Verde	Não		Em fase de implementação. AIRC
Coimbra	Sim		Existe mas não abrange a totalidade dos processos.
Constância	Sim	AIRC	
Covilhã	Não		Está a decorrer um concurso público para a aquisição deste tipo de software.
Esposende	Sim	Medidata	
Fafe	Sim	ANO	
Faro	Sim	AIRC	
Fermeira do Zêzere	Sim	AIRC	
Figueira da Foz	Sim	AIRC	
Figueiró dos Vinhos	Não		Está em fase de ponderação de implementação.
Góis	Não		Não sei
Guimarães	Sim	MEDIDATA	
Horta	Sim	AMBISIG	
Idanha-a-Nova	Não		
Leiria	Sim	MEDIDATA	
Loulres	Sim	ambisig	
Lousada	Sim	Sysnovare	
Mafra	Sim		
Matosinhos	Sim	Captaris	
Melgaço	Sim	AIRC	
Monte	Não		Projeto em desenvolvimento.
Nazare	Não		
ÓBIDOS	Sim	MEDIDATA	
Odivelas	Não		Está em desenvolvimento na Área de Urbanismo.
Oliveira de Frades	Sim	SGD - AIRC	
Ourense	Sim	SGD e SPO da AIRC	
Pombal	Sim	Desenvolvido InHouse - Webdoc 2.0	
Ponte da Barca	Sim	ANO	
Proença-a-Nova	Não		Em fase de implementação
Silves	Sim	AIRC	
Tavira	Sim	ADJ 3	
Terras de Bouro	Sim	ANO	
Tomar	Sim	APTRA	
Vagos	Sim	medidata	
Vendas Novas	Não		Está dependente de processo intermunicipal.
Vila Verde	Sim	Airc	
Viseu	Sim	AMBISIG	

Autarquia	6.1. CRM	6.2. Marca / Fornecedor	6.3. Se não existe, porquê?
Abrantes	Não		Devido ao facto de, até à data, não estarem reunidas as condições técnico-funcionais para implementar um projeto dessa natureza.
Alenquer	Não		
Alpiarça	Não		Em fase de estudo
Amieira	Sim	WEBDOC	
Arganil	Não		
Batatais	Não		Custo elevado
Beja	Não		Ainda não, mas vai ser um futuro investimento.
Benavente	Não		Não há necessidade, pouco volume de contactos.
Braga	Não		Ainda em estudo
Caminha	Não		
Campo Maior	Não		O seu desenvolvimento está a ser coordenado pela CIMA. Será implementado até final do ano.
Carregal do Sal	Sim	CRC + AIRC	
Carregal do Sal	Não		Esta em fase de implementação.
Cartaxo	Não		Está a ser incluído no projecto SAMA - Modernização administrativa
Cascais	Sim	microsoft	
Castanheira de Pera	Sim	Própria autarquia	
Castelo Branco	Sim	AIRC	
Castro Verde	Não		Devido à dimensão do Município, ainda não foi verificada a necessidade de adoção deste tipo de ferramentas
Coimbra	Sim	AIRC - MyNet	
Constância	Não		Problemas de implementação.
Covilhã	Não		Ate agora não foi considerado prioritário
Espinho	Sim	Medidata	
Fafe	Não		Não é prioritário nesta fase
Faro	Não		Este projeto está em curso
Ferreira do Zêzere	Não		
Figueira da Foz	Não		Ainda não foi possível a sua implementação
Requejão dos Vinhos	Não		
Góis	Não		Não utilização do software de SGD.
Guimarães	Não		Estamos neste momento envolvidos num projeto intermunicipal tendo em vista a implementação de uma plataforma CRM partilhada por vários municípios.
Horta	Não		
Idanha-a-Nova	Não		
Leiria	Não		Está em estudo a solução mais adequada ao Município.
Loures	Não		
Lousada	Não		Em desenvolvimento
Mafra	Sim		
Matosinhos	Sim	Microsoft	
Moura	Não		
Monforte	Não		Projeto em desenvolvimento.
Nazaré	Não		
ÓBIDOS	Não		Enquanto o ERP não estiver consolidado, não vale a pena investir no CRM.
Ourique	Não		Muito dispendioso.
Oliveira de Frades	Não		Integração com os municíipes é realizada através de inquéritos de satisfação e através de recomendações deixadas no livro de visitas site do Município.
Ourem	Não		Todas as interacções com os municíipes são registadas no SGD. Assim não houve até ao momento necessidade de adquirir software específico para CRM.
Pombal	Sim	SugarCRM	
Ponte da Barca	Sim	da empresa ANO	
Proença-a-Nova	Sim	AIRC	
Silves	Não		
Tavira	Não		Não se encontra vantagens em relação as funcionalidades disponibilizadas por outros softwares existentes.
Terras de Bouro	Não		
Tomar	Não		Projecto de implementação falhado.
Vagos	Sim	Medidata	
Vendas Novas	Não		Está dependente de processo intermunicipal.
Vila Verde	Não		Ainda não foi implementado. Encontra-se em fase de consulta ao mercado.
Viseu	Não		Ainda não foi pedido superiormente.

Autarquia	7.1. BI	7.2. Marca / Fornecedor	7.3. Se não existe, porquê?
Abrantes	Sim	iFlow	
Alenquer	Não		
Alpiarça	Não		Devido à dimensão e à falta de pessoal com conhecimento.
Anadia	Sim	WEBDOC	
Arganil	NS/NR		
Batalha	Não		Investimento elevado
Beja	Não		É a crise que impede o avanço de novos sistemas.
Benavente	Sim	AIRC	
Braga	Não		Ainda em Estudo
Caminha	Não		
Campo Maior	Sim	SIT desenvolvido para RH da AIRC	Não existe para informação financeira porque não foi solicitado pelos responsáveis dessa área.
Carregal do Sal	Sim	AIRC	
Carregal do Sal	Não		Em fase de adjudicação/implementação.
Castelo Branco	Sim	AIRC	
Caxias	Sim	microsoft sql server reporting services	
Castanheira de Pera	Não		O executivo entende não ser necessário
Castelo Branco	Não		Não foi considerado oportuno.
Castro Verde	Não		Devido à dimensão do Município, ainda não foi verificada a necessidade de adoção deste tipo de ferramentas
Coimbra	Não		A Autarquia encontra-se em fase de estabilização dos Sistemas de Informação, sendo o BI a fase seguinte.
Constância	Não		Decisão interna, não favorável relativamente à aquisição deste módulo.
Covilhã	Não		A autarquia já teve um software de BI em funcionamento, mas deixou de ser utilizado.
Esposende	Não		
Fafe	Não		Não é prioritário nesta fase
Faro	Sim	Aplicações BIS da AIRC	
Ferreira do Zêzere	Não		
Figueira da Foz	Sim	AIRC	
Figueiró dos Vinhos	Não		
Góis	Não		Opção política.
Guimerães	Não		Nunca foi solicitado pelo Executivo, apesar de termos várias propostas para a implementação de uma solução BI
Horta	Sim		
Igreja-a-Nova	Sim	AIRC	
Leiria	Não		Está em estudo a solução mais adequada ao Município.
Loures	Sim	Medidata	
Lousada	Não		Em desenvolvimento
Maia	Não		
Matosinhos	Sim	Microsoft	Embora ainda não explorado e a dar os primeiros passos.
Melgaço	Não		
Miranda do Douro	Não		
Mirandela	Não		Porque existe um Sistema de Informação para o Executivo cuja utilização ainda não foi totalmente potenciada.
Montalegre	Não		
Monforte	Não		Preços elevados das soluções no mercado.
Nazaré	Não		
ÓBIDOS	Não		
Odivelas	Não		Muito dispendioso.
Oliveira de Frades	NS/NR		
Outeiro de Santa Bárbara	Não		
Ourense	Não		Ainda não temos em produção, mas estamos a avaliar/testar o Pentaho e o SpagoBI.
Pombal	Não		
Ponte da Barca	Não		Em avaliação da sua utilidade.
Proença-a-Nova	Não		Em fase de implementação
Silves	Sim	AIRC	
Tavira	Não		Não se encontra vantagens em relação às funcionalidades disponibilizadas por outros softwares existentes.
Terras de Bouro	Sim	ANO	
Tomar	Não		
Vagos	Não		
Vendas Novas	Não		Está dependente de processo intermunicipal.
Vila Verde	Sim	Intermo	
Viseu	Não		Nunca foi solicitado superiormente.

Autarquia	8.1. Serviços e/ou funcionalidades site Internet	8.2. Outras
Abrantes	NS/NR	
Alenquer	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Alpiarça	8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	Informações Municipais de interesse geral (actas; avisos; regulamentos); Informação sobre actividades lúdicas, desportivas e culturais (com sub-sites próprios, mas integrados na mesma plataforma);
Ansião	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Arganil	8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	
Batalha	8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Beja	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	Este processo está a ser "implementado".
Benavente	8.1.5. Reclamações/sugestões	
Braga	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Caminha	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Campo Maior	NS/NR	
Carregal do Sal	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Serviços de SIG, BD Bibliográfica, Agenda e reserva de bilhetes
Carregal do Sal	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Cartaxo	NS/NR	
Cascais	NS/NR	
Castanheira de Pera	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Castelo Branco	8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Castro Verde	8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Está neste momento em fase de implementação um portal que suporta todas as funcionalidades descritas no ponto 8.1
Coimbra	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Entre outros, a disponibilização da agenda e documentação para as reuniões do Executivo.
Constância	NS/NR	
Covilhã	8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos	
Esposende	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Geoportal; livro de obra interactivo; Marcação de Entrevistas; Inscrições em Eventos; etc
Fafe	8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Requerimentos para download; Consulta/impressão de plantas de localização e do PDM; Acompanhamento de procedimentos concursais de pessoal; Consulta de informação de disponibilização obrigatória

Autarquia	8.1. Serviços e/ou funcionalidades site Internet	8.2. Outras
Faro	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Consulta e emissão de plantas de localização e outra informação geográfica.
Ferreira do Zêzere	NS/NR	
Figueira da Foz	8.1.5. Reclamações/sugestões	
Figueiró dos Vinhos	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Góis	8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Disponibilização de formulários, sem preenchimento.
Guimarães	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	Requisição de serviços nos Cemitérios Municipais com o respetivo pagamento de taxas. Pedido de Certidões com discriminação positiva na tabela de taxas em 25% e com possibilidade de receber a Certidão em casa via correio postal.
Horta	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Idanha-a-Nova	8.1.6. Outros	consulta de documentos diversos: atas, documentos previsionais, concursos
Leiria	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Loures	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	
Lousada	8.1.5. Reclamações/sugestões	
Mafra	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos	
Matosinhos	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Moita	8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Monforte	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Nazare	8.1.5. Reclamações/sugestões	
ÓBIDOS	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Odivelas	8.1.5. Reclamações/sugestões	
Oliveira de Frades	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	
Ourém	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	Os pontos 8.1.1 e 8.1.2 estão ainda em teste e não estão disponíveis para o público. Deverão ficar até final de Junho.
Pombal	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	SIG
Ponte da Barca	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Proença-a-Nova	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.3. Pagamentos, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Reservas bungalow, passeios pedestres, leitura contador de água

<b>Autarquia</b>	<b>8.1. Serviços e/ou funcionalidades site Internet</b>	<b>8.2. Outras</b>
Silves	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Newsletter
Tavira	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	informação geográfica
Terras de Bouro	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Tomar	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.5. Reclamações/sugestões, 8.1.6. Outros	Consulta de informação institucional.
Vagos	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.4. Cálculo de taxas, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Vendas Novas	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Vila Verde	8.1.1. Preenchimento e submissão de formulários, 8.1.2. Consulta/acompanhamento de processos, 8.1.5. Reclamações/sugestões	
Vizela	8.1.5. Reclamações/sugestões	







Autarquia	10.1. Pontuação	10.2. Observações
Abrantes	7	
Alenquer	5	
Alpiarça	6	
Ansião	8	
Arganil	8	
Batalha	8	
Beja	7	
Benavente	8	
Braga	8	
Caminha	9	
Campo Maior	6	
Carregal do Sal	8	Pela dimensão da autarquia, pela qualidade dos serviços e tempo de resposta, temos a consciência do nosso posicionamento. Apesar é preocupante o desenvolvimento e manutenção neste patamar pelos custos associados a algumas soluções a implementar, pois na sua maioria tem custos iniciais demasiado elevados para a autarquia, não existe diferenciação entre organismos de pequena, média e grande dimensão. Os serviços prestados são basicamente os mesmos (sendo certo que em menor escala), no entanto temos as mesmas necessidades, as mesmas realidades e receitas muito dispare, logo taxas de retorno por vezes impeditivas para a implementação de soluções tecnológicas adequadas aos assuntos a tratar.
Carregal do Sal	10	Os serviços de Informática são organizados numa sub unidade orgânica denominada de Unidade Informática e Informação e é constituída por 9 elementos
Cartaxo	9	
Cascais	6	
Castanheira de Pera	3	
Castelo Branco	8	
Castro Verde	7	
Coimbra	6	Todos os serviços Municipais utilizam meios informáticos e aplicações transversais, como o Sistema de Gestão Documental. No entanto, alguns serviços ainda carecem de ferramentas informáticas específicas, que se encontram em avaliação.
Constância	6	
Covilhã	8	
Esposende	8	
Fafe	9	
Faro	7	
Ferreira do Zêzere	8	As médias de idade e Escolariedade foi tirada do Balanço social com o total dos funcionários não se apenas dos que usam computador. Somos 148 funcionários, uns 70 tem computador normalmente.
Figueira da Foz	7	
Figueiró dos Vinhos	5	
Góis	5	
Guimarães	8	
Horta	9	
Idanha-a-Nova	6	
Leiria	6	
Loures	6	
Lousada	8	Divisão Municipal de Sistemas de Informação e Comunicação
Mafra	8	
Matosinhos	7	
Melgaço	8	
Monforte	6	
Nazare	7	
ÓBIDOS	9	A avançada idade dos servidores e dos desktop's não nos permite fazer mais do que o que tem sido feito.
Odivelas	7	
Oliveira de Frades	5	Deveria ser uniformizado e obrigatório a utilização de programas semelhantes para maior e melhor integração e cruzamento de base de dados.
Ourém	9	
Pombal	8	
Ponte da Barca	8	
Proença-a-Nova	6	
Silves	8	Para que o STI seja eficiente os utilizadores devem estar devidamente formados para interagir com os aplicativos.
Tavira	8	
Terras de Bouro	8	
Tomar	8	
Vagos	5	Divisão de Sistemas de Informação
Vendas Novas	7	
Vila Verde	7	
Vizela	7	Coloquei 7 na pontuação embora tenha consciência que existem muitas limitações financeiras para que assim seja. Mas parece-me que mesmo assim a autarquia está muito bem.