



**Mestrado em Organização e Sistemas
de Informação**

**"A informação como factor de
modernização dos Municípios de média
dimensão do Alentejo"**



**"A informação como factor de
modernização dos Municípios de média
dimensão do Alentejo"**



Universidade de Évora
Departamento de Gestão de Empresas
Mestrado em Organização e Sistemas de Informação



Dissertação de mestrado, sob o título:

67657

**“A informação como factor de modernização dos Municípios de
média dimensão do Alentejo”**

Victor Paulo Soares Silva

Orientador de mestrado:

Professor Doutor José Carlos das Dôres Zorrinho

Novembro de 1999

ERRATA

Onde se lê:

Pág.3/linha 21 As tecnologias 24

Pág.20/linha 18 encontram ainda,.

Pág.22/linha 28 estrutura (...), acrescentando

Pág.26/linha 20 das obras

Pág.28/linha 17 informação e comunicação

Pág.49/linha 11 factor fundamental

Pág.53/linha 9 dos quinze

Pág.64/linha 21 figura XX

*Pág.108/linha 15 leia-
se*

*Pág.25 Gráfico dos Estádios de Nolan
No eixo das ordenadas deve ler-se:*

*Pág. 50 e 51 Gráficos das Área, População, Freguesias e Fundo de Equilíbrio Financeiro
No eixo das abcissas deve ler-se:*

Deve ler-se:

As tecnologias 25

encontram ainda,

estrutura (...)", acrescentando

das obras

informação e comunicação

factor fundamental

dos dezasseis

figura da página 61

*leia-
-se*

*Despesas com os sistemas e
tecnologias de informação*

Municípios do Continente

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Carlos Zorrinho, meu orientador nesta dissertação de mestrado, por todo o apoio prestado e pela sua permanente disponibilidade;

À Doutora Suzana Fonseca, pela revisão de todos os textos;

Aos Presidentes das Câmaras de Beja, Évora, Portalegre e Santiago do Cacém, aos Vereadores Jorge Pinto e José Baguinho e aos técnicos responsáveis pela informática dessas Câmaras Municipais, pela forma como me facultaram o acesso à informação;

Ao Engenheiro Rui Silva, pelas sugestões apresentadas;

Aos meus pais, por me terem possibilitado o acesso ao ensino superior;

À minha mulher, Palmira, pelo apoio e encorajamento que sempre me manifestou.

À Palmira, ao Pedro e ao João.

Universidade de Évora

Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

Dissertação

**“A informação como factor de modernização dos municípios
de média dimensão do Alentejo”**

Índice

Índice

Introdução	8
• <i>Inserção regional e aspectos qualitativos</i>	
• <i>Dimensão organizacional e aspectos quantitativos</i>	
• <i>As áreas de intervenção dos municípios</i>	
• <i>Modernização e qualidade</i>	
Capítulo I – A informação como factor de modernização organizacional	15
<i>Definições e Conceitos</i>	16
• <i>Informação</i>	
• <i>Sistema de informação organizacional</i>	
• <i>Gestão da informação</i>	
<i>As pessoas</i>	18
• <i>Modernização e mudança</i>	
• <i>Clima e cultura organizacionais</i>	
• <i>Identificação individual com a organização</i>	
<i>A estrutura</i>	21
• <i>Conceito</i>	
• <i>O organigrama, o formal e o informal</i>	
• <i>A evolução previsível</i>	
<i>As tecnologias</i>	24
• <i>A teoria dos estágios de Nolan</i>	
• <i>O alinhamento de estratégias</i>	
• <i>O redesenho de processos</i>	
• <i>Flexibilidade e versatilidade</i>	
<i>Concluindo</i>	28
Capítulo II – Caracterização genérica das organizações municipais	31
<i>Breve historial</i>	32
• <i>O poder local democrático</i>	
• <i>Os municípios corporativos</i>	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>A transição</i> • <i>Os princípios do novo poder local</i> 	35
<i>O quadro legal</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>A evolução cronológica</i> • <i>A prática e a produção legislativa</i> • <i>As atribuições e competências</i> • <i>As finanças locais</i> • <i>A organização dos serviços</i> 	43
<i>A evolução previsível</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mais descentralização</i> • <i>Melhor qualidade de vida</i> • <i>Maior intervenção social</i> • <i>Legislação de enquadramento</i> • <i>Alterações orgânicas</i> 	47
Capítulo III – Os municípios de média dimensão	48
<i>Critérios para uma definição</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dimensão geográfica</i> • <i>Dimensão demográfica</i> • <i>Dimensão organizacional</i> • <i>Quatro critérios para uma definição</i> • <i>Os resultados</i> 	52
<i>A realidade do Alentejo</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Os resultados</i> • <i>A comparação com o nível nacional</i> 	53
<i>O meio envolvente</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>As organizações “saudáveis”</i> • <i>Caracterização genérica do meio</i> • <i>Os municípios de média dimensão</i> 	57
<i>A estrutura orgânica...</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nos municípios de média dimensão</i> • <i>As configurações estruturais de Mintzberg</i> 	

- *Áreas municipais e componentes básicas da organização*
- ...e a dupla racionalidade** 62
- *Nos municípios de média dimensão*
- *O papel da linha hierárquica*
- *A importância da dupla racionalidade no processo de modernização*

Capítulo IV – Os municípios e as tecnologias de informação 67

A cultura tecnológica 69

- *A introdução das tecnologias na Administração Pública*
- *Os recursos humanos dos municípios*
- *A formação profissional*

As tecnologias de informação nos municípios 71

- *As componentes básicas*
- *A segurança*
- *Entre a auto-suficiência e a dependência do exterior*

O papel das tecnologias de informação no processo de modernização 75

- *A competência específica ao nível estratégico da gestão*
- *As estratégias de desenvolvimento*
- *A flexibilidade da base tecnológica*
- *O redesenho de processos: ao nível do cidadão; do meio local; e do exterior*

A dimensão interna 78

- *Aplicações sectoriais versus aplicações organizacionais*
- *Ligar a organização a partir da sua base tecnológica*
- *O centro das preocupações no cidadão-cliente*

A dimensão externa 81

- *Transparência e proximidade*
- *A comunicação electrónica*
- *Municípios e freguesias*
- *O relacionamento regional e o intermunicipalismo*
- *A dimensão global*

**Capítulo V – A informação nos municípios de média dimensão
no Alentejo** 86

•Os casos observados 88

Características estruturais

- A estrutura nos casos observados
- O preenchimento dos níveis hierárquicos
- Os componentes básicos e a estrutura
- As configurações estruturais dominantes em cada área/divisão
- A estrutura divisional
- A autonomização de serviços

Presença de equipamentos tecnológicos nas diversas áreas 96

- Características dos equipamentos
- O peso relativo das diferentes áreas

O enquadramento orgânico dos sistemas de informação 99

- Enquadramento das unidades orgânicas
- Enquadramento dos serviços de informação
- O relacionamento com a gestão de topo

Recursos Humanos 102

- O peso relativo dos grupos profissionais
- Níveis de penetração dos equipamentos
- Os mecanismos de formação
- Os recursos humanos dos sistemas de informação

Recursos Tecnológicos 105

- As redes
- O estágio de desenvolvimento
- A fase da gestão da informação
- As aplicações
- Os produtos “por medida”

Capítulo VI – Conclusões e Propostas de Intervenção		113
<i>Pontos fortes</i>		114
<i>Pontos fracos</i>		116
<i>Oportunidades</i>		117
<i>Ameaças</i>		118
<i>Matriz SWOT</i>		120
<i>Conclusões</i>		121
<i>Propostas de intervenção</i>		123
Bibliografia		129
Anexos		
<i>Anexo I</i>	<i>Levantamento da informatização</i>	139
<i>Anexo II</i>	<i>Levantamento da estrutura orgânica</i>	179
<i>Anexo III</i>	<i>Balanços sociais</i>	188
<i>Anexo IV</i>	<i>Área, população, freguesias e densidade populacional</i>	190
<i>Anexo V</i>	<i>Evolução do FEF</i>	204
<i>Anexo VI</i>	<i>Evolução dos recursos humanos</i>	222
<i>Anexo VII</i>	<i>Infra-estruturas de comunicação das autarquias – 1997</i>	227
<i>Anexo VIII</i>	<i>Aplicação das variáveis de média dimensão aos municípios do continente</i>	241
<i>Anexo IX</i>	<i>Os municípios de média dimensão do Alentejo</i>	249
<i>Anexo X</i>	<i>Receitas e despesas das Câmaras Municipais</i>	251

Introdução

Introdução

A **modernização** dos serviços da Administração Pública, onde a administração local se inscreve, é hoje um objectivo fundamental de todos os órgãos da administração a todos os níveis. Dela depende a **credibilização do Estado** perante os cidadãos e a **confiança do País na sua estrutura administrativa**, ao mesmo tempo que a ela corresponde um salto qualitativo indispensável para o **aprofundamento do regime democrático**, colocando a administração ao serviço dos cidadãos, encarados como objecto e razão de ser da própria administração.

Antes de passar ao desenvolvimento dos diversos aspectos e problemas a considerar e abordar no âmbito desta dissertação de mestrado, subordinada ao tema “A informação como factor de modernização dos Municípios de média dimensão no Alentejo”, torna-se necessário clarificar as razões que estiveram na origem desta segmentação, da mesma forma que importa definir não só o conceito de município como a forma como foi modelizada a abordagem destas organizações, atendendo às suas especificidades. Por outro lado, importa, ainda, esclarecer previamente a noção e o conceito de **modernização**, expressão hoje vulgarizada e frequentemente utilizada nos mais diversos contextos, por forma a conferir-lhe o significado e abrangência que assume no presente trabalho, associando-a a uma definição de objectivos que se pretende atingir com o mesmo.

Assim, a opção tomada de restringir a presente dissertação aos municípios de média dimensão no Alentejo, traduz a assumpção de que, face à diversidade de municípios existente em Portugal e apesar das características comuns que, sem dúvida, apresentam, existem **especificidades** que são determinadas quer pela **envolvente regional**, quer pela própria **dimensão da organização** municipal em causa.

De facto, a envolvente regional determina, em grande parte, os aspectos e os contornos qualitativos da intervenção prioritária dos respectivos municípios e, conseqüentemente, da informação em presença, em função de diversos factores como os da sua composição social, da sua estrutura demográfica, da sua realidade económica, do seu regime dominante de propriedade, das suas características geográficas ou da forma como se processa a ocupação dos solos, entre outros.

Por outro lado, a dimensão da organização municipal tem uma importância decisiva quanto aos aspectos quantitativos da sua intervenção e do volume da informação a tratar, sendo esta matéria aprofundada no terceiro capítulo deste trabalho, onde se procederá à descrição da definição adoptada para municípios de média dimensão.

Tendo em conta as questões colocadas e assumindo a sua validade enquanto premissas a considerar na elaboração do trabalho, torna-se evidente que, face às diferenças registadas nas características de base das diferentes organizações municipais, serão de ter em conta soluções diferenciadas em função das componentes regionais e dimensionais dos municípios. Se a opção pelo Alentejo pode ser simplesmente justificada pelo facto de a própria Universidade de Évora aí se localizar e por ser a região de naturalidade do autor do trabalho, já a opção pelos **municípios de média dimensão** justifica que se diga algo mais. Se se admitir uma repartição dos municípios portugueses, em função da sua dimensão, em grandes, médios e pequenos municípios, é nossa opinião que será na abordagem da realidade dos municípios de média dimensão que encontraremos maior possibilidade de **transferibilidade** das respostas concebidas face aos problemas identificáveis nesta área. Por outro lado, entre os municípios de média dimensão e os outros, estejam eles colocados acima ou abaixo deste patamar intermédio, existe uma zona de transição, que abarca diversos outros municípios, onde poderão ser aplicáveis os mesmos pressupostos de análise e propostas de intervenção. São, assim, estas as razões que determinaram as opções tomadas para abordar a realidade dos municípios de média dimensão no Alentejo.

Iremos considerar unicamente os municípios do continente, uma vez que a realidade insular, fortemente marcada pela autonomia regional, corresponde a uma situação de partida diferenciada face ao continente, quer nas relações do município com os outros órgãos da administração, quer na repartição de recursos e no envolvimento desses outros órgãos nas questões locais.

Passando à segunda das questões que importa definir previamente nesta Introdução, o conceito de **município**, poderemos recorrer ao texto da Constituição da República Portuguesa, na sua versão actual, decorrente da última Revisão Constitucional, que, no nº 2 do seu Artigo 235º, define as autarquias locais como sendo “(...) *peçoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas.*”. Seguidamente, no nº 1 do Artigo 236º, são identificadas as autarquias locais do

Continente, nomeadamente “(...) *as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.*”, remetendo o nº 1 do Artigo 237º para lei própria “*As atribuições e a organização das autarquias locais, bem como a competência dos seus órgãos (...)*”. A apreciação dessa legislação e das suas implicações ao nível do desempenho efectivo dos municípios será objecto de tratamento particular no segundo capítulo, não sendo necessária a sua abordagem para os fins em causa nesta Introdução. Mais do que isso importará que nos fixemos, ainda, na Lei Fundamental que, mais adiante, no seu Artigo 250º, identifica “*Os órgãos representativos do município (...)*” como sendo “*(...) a assembleia municipal e a câmara municipal*”. De acordo com os Artigos 251º e 252º, respectivamente, a assembleia municipal constitui-se como “*(...) o órgão deliberativo do município (...)*”, sendo a câmara municipal “*(...) o órgão executivo colegial do município.*”. Assim, quando falamos de municípios, temos de ter em presença que, a estas entidades, estão associados **dois órgãos** representativos, eleitos pelos cidadãos recenseados na área da respectiva autarquia. No entanto, apesar da função deliberativa das assembleias municipais, é à câmara municipal que compete dar execução a toda a actividade municipal, desde o cumprimento dos planos de actividade previamente aprovados em assembleia municipal, até às diversas competências e atribuições que por lei lhe estão conferidas. E é para dar resposta a estas funções que a câmara municipal tem de se estruturar, organizar e dotar dos meios e recursos necessários e ao seu alcance. Logo, se quisermos abordar os municípios enquanto organização, sem perder de vista o papel determinante das assembleias municipais, teremos de nos fixar **nas características e no funcionamento das câmaras, uma vez que são elas que dão corpo orgânico à entidade municipal**. E se esta questão se coloca em termos genéricos, nos termos específicos do presente trabalho ela terá ainda mais razão de ser, atendendo aos objectivos que lhe estão associados.

Depois de esclarecida e assumida esta questão, o problema que se nos coloca de seguida é o de encontrar um **modelo** que nos permita abordar as organizações municipais de uma forma o mais abrangente possível, por um lado, mas dimensionada de uma forma minimamente tratável, por outro. E esta questão coloca-se, admitindo obviamente diversas soluções, porque estamos em presença de um tipo de organizações às quais estão cometidas responsabilidades diversas e em áreas de intervenção completamente díspares, do saneamento básico à animação cultural, do licenciamento de obras particulares ao ensino, entre outras. Como consequência dessa

constatação, tornava-se, assim, necessário proceder a um **agrupamento de áreas**, que, no seu conjunto, conseguissem retratar a realidade municipal e que, em termos individuais, traduzissem um conjunto de actividades afins. A forma como esse agrupamento se estabelecerá, no âmbito do presente trabalho, teve em conta fundamentalmente as afinidades existentes ao nível do tipo e do volume de informação em presença nas diversas áreas. Assim, podemos identificar **cinco áreas** a considerar: a área de **administração geral**, que compreende basicamente toda a gestão de recursos financeiros e humanos; a área de **produção**, englobando todos os serviços que se relacionam directamente com a execução de obras, quer por administração directa, quer por recurso a empresas externas e, ainda, toda a actividade officinal; a área de **administração urbanística**, que abrange toda a actividade de planeamento urbano e de licenciamento e fiscalização de obras particulares; a área **cultural**, abarcando todos os serviços e actividade da organização nos domínios culturais, desportivos, educativos e sociais; e, por último, a área designada por **apoio ao executivo**, com uma relação mais intensa com o meio exterior, respondendo, nomeadamente, pelo apoio ao desenvolvimento, pela informação, pela protecção civil e pelo acompanhamento às diversas participações do município em parcerias em que se encontre envolvido ou pretenda envolver-se. Esta forma de perspectivar as organizações municipais obriga a que se entendam as partes como prestadoras permanentes de serviços entre si, o que, do ponto de vista da informação e comunicação organizacional, nos leva a identificar, por um lado, a existente no interior de cada uma das áreas identificadas, caracterizada por um elevado grau de homogeneidade e com características essencialmente verticais, e, por outro lado, a que assegura a interligação das diversas áreas, mais diversificada e heterogénea e de características horizontais. Ao longo do presente trabalho esta questão voltará a ser abordada com frequência, especialmente no terceiro capítulo, onde se efectuará um cruzamento deste modelo com *“as cinco componentes básicas da organização”* (MINT, 95) e no quinto, onde serão abordados os tipos de informação em presença nas organizações municipais, a sua relação com a estrutura e os impactos relativos de cada uma no desempenho organizacional.

Continuando este percurso introdutório que começou na parte final do tema e título da presente dissertação e, progressivamente, se aproxima do seu início, torna-se agora necessário explicitar o que se entende por **modernização** neste contexto. De um ponto de vista estritamente semântico, a 7ª edição do Dicionário da Língua

Portuguesa da Porto Editora, traduz por "*modernização, s. f*" o "*acto ou efeito de modernizar ou modernizar-se*", correspondendo, por sua vez, "*modernizar, v. tr.*" a "*tornar moderno;(...)*". Finalmente, entende por "*moderno, adj. dos tempos mais recentes; que existia há pouco; dos nossos dias; hodierno; diz-se do indivíduo que segue os usos e costumes da época actual;(...)*". Assim, para chegar a uma definição daquilo que se entende por uma organização que se pretende modernizar, conjugando a interpretação semântica com a necessária interpretação temática do ponto de vista da gestão, parece-nos ajustado optar por defini-la como uma **organização que se pretende actualizar, adaptar e preparar para responder aos desafios "dos nossos dias"**. Apesar da diversidade de adjectivações/classificações por que poderíamos enveredar para caracterizar uma organização com as pretensões expressas no anterior período, parece-nos adequado optar, atendendo às características das organizações municipais, pela adopção do conceito de **qualidade** como o mais abrangente. Entendendo por qualidade "*(...) a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos clientes (...)*" (SMA, 98), estamos, assim, a assumir a modernização no contexto deste trabalho como o processo que garante à organização a capacidade de conseguir, de uma forma eficiente, responder com eficácia às solicitações que lhe são colocadas pelos cidadãos-clientes e aos problemas com que se vê confrontada - **necessidades explícitas**, conseguindo, ao mesmo tempo, fazê-lo de forma célere e desburocratizada, que contribua para o desenvolvimento integrado dos territórios sob sua jurisdição e daqueles com que se relaciona, garantindo, simultâneamente, a transparência do seu funcionamento e um elevado nível de proximidade aos cidadãos-clientes, destinatários da acção desenvolvida - **necessidades implícitas**.

Depois de clarificados os conceitos e justificadas as opções tomadas na execução da presente dissertação, impõe-se dizer que os objectivos que se pretende atingir são os de demonstrar que **a informação e a sua gestão** desempenham um papel determinante e insubstituível no processo de modernização dos municípios, de uma forma geral e, de forma particular, nos municípios de média dimensão no Alentejo. Para além disso, pretende-se, ainda, com o presente trabalho, poder sistematizar um **conjunto de propostas** que, sem pretenderem constituir qualquer tipo de receituário, permitam facilitar uma abordagem desta problemática nas organizações municipais, assumindo, assim, a forma de propostas de intervenção neste domínio.

A metodologia a adoptar para o desenvolvimento da dissertação consiste numa abordagem e síntese teórica de análise de matérias relevantes para o estudo em causa, associada à observação e análise de casos concretos. Como principais fontes de recolha de informação, para além da bibliografia referenciada, iremos recorrer a quatro municípios enquadráveis na segmentação adoptada, Beja, Évora, Portalegre e Santiago do Cacém, à Associação Nacional de Municípios Portugueses, às Associações de Municípios do Distrito de Beja e de Évora, do Norte e do Litoral Alentejano, ao Instituto de Informática do Ministério das Finanças, ao Instituto Nacional de Administração, ao Instituto Nacional de Estatística e à Direcção Geral de Administração Autárquica, hoje Direcção Geral das Autarquias Locais.

A presente dissertação de mestrado encontra-se estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro, “A informação como factor de modernização organizacional”, um capítulo essencialmente teórico e de enquadramento, a que se seguem dois capítulos que abordam a realidade dos municípios, o segundo com o título “Caracterização genérica das organizações municipais”, e o terceiro “Os municípios de média dimensão”. Os quarto e quinto capítulos abordam já de forma objectiva os municípios de média dimensão no Alentejo do ponto de vista da informação e das tecnologias de informação. Os último capítulo é destinado à sistematização conclusiva, através das “Conclusões e Propostas de Intervenção”.

Capítulo I
A informação como factor de modernização organizacional

Capítulo I

A informação como factor de modernização organizacional

O título deste primeiro capítulo, ao afirmar a informação como factor de modernização organizacional, remete-nos, respeitando a interpretação dada ao conceito de modernização na introdução deste trabalho, para a assumpção de que a informação desempenha um papel preponderante e de relevo na resposta às necessidades dos clientes, garantida através do funcionamento eficiente, eficaz, célere e transparente da organização.

Obviamente que esse papel é garantido, não só pela concepção de informação enquanto recurso, “(...) *recurso essencial da acção produtiva e gestiva.*” (OLIV,94), mas, também, pelas suas relações com a estrutura orgânica, com a tecnologia instalada e respectiva exploração, com as exigências e definições ao nível dos resultados a atingir e sem perder de vista, por um lado, aquilo que caracteriza as organizações contemporâneas e, por outro, a importância estratégica da informação para assegurar o futuro da própria organização.

Definições e conceitos

Segundo Carlos Zorrinho, “*numa definição empírica podemos dizer que a informação é tudo aquilo que reduz a incerteza sobre um dado facto, lugar ou conhecimento, passado presente e futuro*” (ZORR, 95), definição esta que, pela abrangência espácio-temporal que tem nos leva a relacionar a informação associada ao funcionamento das organizações com a identidade e percurso dessas mesmas organizações. No entanto, se associarmos esta definição à actividade de gestão das organizações, ela leva-nos inevitavelmente a transpor para o **processo de tomada de decisão** a mesma redução dos níveis de incerteza que lhe estão associados. De facto, de um ponto de vista sistémico, encarando a organização na sua totalidade, a noção de informação surge associada a todo o processo de tomada de decisão, sendo este encarado, segundo Rivas, como o processo “*que converte informação em acção.*” (RIVA, 89). Mais do que isso, um dos “*dois objectivos principais*” da abordagem sistémica das organizações consiste mesmo em “*permitir uma tomada de decisão mais esclarecida, ao situar esta decisão no seu contexto espácio-temporal*” (BERT, 98). Assim, podemos considerar que a informação é uma **componente fundamental**

do processo decisório, na medida em que é dela que depende a amplitude da redução do grau de incerteza que, inevitavelmente, está associado a qualquer tomada de decisão. Contudo, e ainda numa perspectiva sistémica de abordagem das organizações, *“quando chega o momento de tomar uma decisão: é preciso ter em conta a totalidade dos elementos de uma organização; é preciso ter em conta o meio da organização; é preciso que a informação circule num sistema.”* (BERT, 98). Conjugando esta afirmação com a definição de sistema enquanto *“conjunto de elementos relacionados entre si, actuando num determinado ambiente com o fim de alcançar objectivos comuns e com capacidade de auto controlo”* (RIVA, 89), podemos concluir que a qualquer organização está, obrigatoriamente, associado um **sistema de informação** que não só lhe garante a memória, como o funcionamento e desempenho organizacional corrente em cada momento, como, simultâneamente, lhe deve assegurar uma necessária e permanente ligação ao meio envolvente e as orientações de carácter estratégico necessárias a uma atempada intervenção no sentido de garantir a sua continuidade e desenvolvimento no futuro. Esta noção da omnipresença do sistema de informação nas organizações foi apresentada de forma clara em 1978 por Jean-Louis le Moigne ao enunciar *“(…) um axioma de base: existe um sistema de informação inerente a cada organização (…)”* (LEMO, 78). No entanto, atendendo aos volumes de informação com que qualquer organização é confrontada nos nossos dias, torna-se imperioso garantir que o sistema de informação de cada organização tenha em conta a prossecução dos objectivos daquela, nomeadamente através da adequada disponibilização, em tempo útil, de informação relevante junto do subsistema de gestão respectivo. Assim podemos encarar o sistema de informação de uma organização como o *“(…) conjunto de elementos (…)* que, mediante regras de relacionamento adequadas e a fins definidos, visam a produção e ou disponibilização da informação.” (OLIV, 96a), ou, se quisermos, como *“(…) a estrutura de relações informacionais que se estabelecem (…), ou seja, um conjunto organizado de procedimentos que, quando despoletados, geram informação útil à gestão (…)”* (ZORR, 95) da organização a que respeitam.

Assumindo-se a abordagem sistémica como *“(…) uma maneira de mudar as organizações.”* (BERT, 98), e admitindo que, nessa perspectiva, *“Um sistema de informação não é “algo” que umas empresas têm e outras não; é uma forma de entender qualquer empresa”* (RIVA, 89), existe um outro conceito que convirá abordar neste contexto - o da **gestão da informação**, enquanto recurso instrumental

de promoção da mudança. Antes de mais, o facto de se encarar a informação como recurso económico, seria por si só motivo bastante para “(...) *dedicar a este factor de produção, a este bem económico, as mesmas preocupações técnicas e científicas que afectamos aos outros factores de produção.*” (OLIV, 96b), ou seja, geri-lo de forma racional e científica à semelhança dos outros recursos. Mas, para além disso, a informação e os sistemas de informação assumem nas organizações dos nossos dias uma importância vital para a obtenção de vantagens competitivas num meio envolvente cada vez mais competitivo, exigindo a permanente adaptação das organizações a novas condições de funcionamento, intervenção no meio e preparação do futuro: “*Gerir a informação, mais do que garantir a produção e circulação desse recurso fundamental, é definir as características do produto e a estrutura de circulação, tendo por referência o seu carácter instrumental no funcionamento e na evolução das organizações*” (ZORR, 91).

Concluindo, pensamos poder afirmar que, no plano conceptual, a informação e o sistema que lhe está associado detêm uma importância fundamental e potencialidades efectivas para, devidamente geridos, constituírem **factores** não só **determinantes** como **impulsionadores do processo de modernização organizacional**.

As pessoas

É necessário, contudo, que não se perca de vista que, quando falamos de **processo de modernização**, estamos obrigatoriamente a referir-nos a um **processo de mudança** organizacional. E se é certo que esta mudança, para corresponder aos objectivos que lhe estão associados, necessita e depende do **recurso informação**, não podemos deixar de ter em conta que a disponibilidade e uso adequado desse mesmo recurso, constituindo condição necessária, não pode ser encarada como condição suficiente para garantir o sucesso do processo de modernização, nem de qualquer processo de mudança. Se outros factores são de ter em conta neste tipo de processos, o **factor humano**, a disponibilidade dos colaboradores e o seu envolvimento e identificação com os objectivos da organização na promoção da mudança, são sem dúvida determinantes. Neste domínio existem dois conceitos que, de alguma forma, retratam esta realidade e que são hoje consensualmente aceites como fundamentais e decisivos na condução do processo de mudança: o **clima** e a **cultura organizacional**.

A ordem por que são enunciados deve-se exclusivamente ao facto de, cronologicamente, ser o conceito de clima organizacional muito anterior ao de cultura organizacional, e não a qualquer priorização de influência do respectivo conceito nos processos em causa, até porque as fronteiras entre ambos não se encontram completamente definidas, estabelecidas ou estabilizadas existindo, pelo contrário, algumas áreas de sobreposição. De facto, “(...) o início do interesse pelo estudo do *clima situa-se em 1939 com um trabalho de Lewin, Lippit e White (...)*” (FERR, 98), enquanto que, no que se refere à cultura organizacional, se pode identificar “(...) em 1979 com Pettigrew (...)” (FERR, 98) o surgimento do primeiro trabalho a abordar esta temática. Ao nível das definições podemos admitir o clima organizacional enquanto “(...) a resultante de todas as forças que interagem no sistema psicossocial e (...) a combinação de todos os aspectos do sistema psicossocial (...)” (BERT, 98), ou, se quisermos, optando pela perspectiva cultural, em detrimento das estrutural, perceptiva e interaccionista, na abordagem deste mesmo conceito, defini-lo como “(...) um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos, percepção esta moderada pela personalidade de quem percebe, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interacção e pela cultura organizacional.” (FERR, 98). Por sua vez, o conceito de **cultura** organizacional segundo Schein é o “(...) conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.” (SCHE, 90). Apesar deste entendimento global da cultura organizacional aplicada à organização enquanto unidade e entidade única, é possível identificar no seu seio a existência de culturas de grupo com características específicas e diferenciadoras. Como refere Philippe Bernoux, “*Renaud Sainsalieu foi sem dúvida o primeiro a ter tentado explorar sistematicamente os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais e não (...) sobre as psicologias individuais (...)*” tendo conseguido desta forma “(...) definir culturas não somente de empresa mas de oficina e/ou de categoria profissional (...)” (BERN, 94), correspondentes a diferentes sub-sistemas culturais, sub-culturas, simultâneamente integrantes e componentes particulares da cultura organizacional.

Na tentativa de encontrar, de forma mais clara do que aquela que se pode depreender da interpretação das definições dos conceitos, a fronteira entre os mesmos, ao nível das disciplinas de base subjacentes a cada um dos conceitos, podemos

identificar, no caso do clima, a psicologia social, enquanto a cultura deriva da antropologia e da sociologia, sendo ainda identificável o recurso, fundamentalmente a métodos quantitativos, no caso do estudo do clima, enquanto o estudo da cultura organizacional se apoia, essencialmente, em métodos qualitativos (FERR, 98).

No entanto, mais importante do que a procura das diferenciações detectáveis entre os dois conceitos, parece-nos mais correcto assumir que os dois se complementam, permitindo, desde que devidamente conjugados, caracterizar o ambiente de trabalho da organização em causa e a forma como os seus recursos humanos se poderão comportar face a um processo de mudança. Recorrendo a uma imagem utilizada na bibliografia referenciada, poderíamos subscrever que constituem “(...) o clima e a cultura um “iceberg”, do qual a parte visível é apenas o clima.” (FERR, 98). Assim, admitindo que o contexto humano da organização pode ser traduzido através da avaliação dos respectivos clima e cultura organizacionais, podemos concluir que estes mesmos conceitos têm uma importância decisiva não só no comportamento e desempenho das organizações, como particularmente na promoção e condução do processo de modernização.

As relações entre a informação organizacional e estes dois conceitos não se encontram, ainda, devidamente sistematizadas e tratadas, apesar das implicações que obrigatoriamente têm e constituiriam por si só, matéria justificativa de um estudo detalhado e aprofundado dessa matéria, que não corresponde aos objectivos deste trabalho. Não obstante, não queremos deixar de estabelecer, ainda que de forma muito breve, um paralelismo que nos parece importar neste contexto. Para facilitar essa abordagem iremos recorrer a um artigo de John Case onde ele apresenta e reflete sobre “*a gestão de livro aberto*” (CASE, 98), para defender que a transparência da gestão é, a par da responsabilização conjunta e da repartição do sucesso, um dos três princípios básicos para garantir que as pessoas na organização “(...) *exercem a sua actividade pensando em a fazer melhor e preocupando-se se o conseguem ou não.*” (CASE, 98), isto é, para garantir que as pessoas se identificam com a organização, que partilham dos seus objectivos e se empenham em atingi-los ou mesmo em superá-los.

Esta perspectiva de que o facto das pessoas terem acesso a informação relevante do ponto de vista da gestão vai ter reflexos e influência no desempenho das pessoas na organização e no posicionamento das pessoas face à mesma organização, associada à admissão de que podemos retratar o contexto humano da organização através dos conceitos de clima e de cultura organizacionais, leva-nos a concluir que a

forma como a informação é partilhada e acedida no seio da organização tem uma influência directa no clima organizacional e contribui para definição de aspectos fulcrais e determinantes na cultura organizacional. De facto, as pessoas não podem identificar-se com algo que desconhecem, nem empenhar-se para atingir fins para os quais não encontrem justificação. De entre as necessidades humanas a satisfazer na organização, e admitindo que as fisiológicas, as de segurança e as sociais se encontram satisfeitas, a partilha de informação relevante no seio da organização tem uma importância decisiva para a satisfação das **necessidades de estima e afirmação** por um lado, e **de auto-realização** por outro. Caberá, assim, à gestão determinar e identificar aquilo a que temos chamado de **informação relevante** para os diversos agentes e colaboradores organizacionais e promover o seu acesso e divulgação.

A estrutura

E se os comportamentos e predisposições humanas são importantes na dinamização dos processos de modernização, a forma como os diversos recursos são agrupados para garantir a organização e repartição do trabalho no seio da organização e a forma como a informação é utilizada para garantir o funcionamento dos modelos orgânicos implementados, são outros dos factores a que não poderemos, neste contexto, deixar de fazer referência. De facto, a **estrutura** é, simultâneamente, um elemento condicionador do funcionamento da organização e da forma como esta poderá reagir e comportar-se face a um processo de modernização, logo de mudança, e, ao mesmo tempo, um elemento sobre o qual o próprio processo de mudança irá incidir, ditando as alterações e modificações que de alguma forma dão corpo ao próprio processo. Estamos, por isso, perante um factor, a estrutura, que é, ele próprio, um espelho do processo de mudança ou, se quisermos, uma das faces mais visíveis e facilmente identificáveis da mudança.

Para Mintzberg, *“A estrutura de uma organização pode ser definida (...) como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.”* (MINT, 95), apresentando, assim, a noção de estrutura como o resultado de uma operação elementar que consiste na divisão do trabalho, de acordo com as características das diversas tarefas a que é necessário dar resposta para que a organização funcione, e na gestão, coordenação do conjunto, como condição indispensável para garantir, em cada

momento, esse mesmo funcionamento. Podemos identificar uma preocupação com a **dimensão espacial/estática**, ao nível da repartição do trabalho, e simultaneamente a necessidade de dar resposta à **dimensão temporal/dinâmica**, através dos mecanismos de coordenação. Essa mesma preocupação de resposta à dimensão espácio-temporal do conceito é expressa por outros autores, como Bertrand, ao afirmar que numa perspectiva sistémica a noção de estrutura deve ser entendida como “(...) *o modelo estabelecido e permanente das relações entre os elementos de uma organização*” (BERT, 98). Nesta linha de raciocínio, para além da definição existe a necessidade de encarar a estrutura como a forma encontrada, num dado momento e em determinadas circunstâncias, para dar resposta às exigências que se colocavam àquela organização naquele momento, sendo por isso necessário que, à medida que as condições se alteram, também a estrutura se deva alterar como forma de responder às novas solicitações. Estamos, por isso, perante um conceito dinâmico e evolutivo, cuja concepção deve atender aos factores e características específicas da organização e do meio envolvente onde esta se insere, em cada momento.

A formulação mais corrente de tradução da estrutura encontra-se nos chamados **organigramas**. No entanto, o recurso a esta representação gráfica da estrutura acaba por ser a admissão de que a realidade da estrutura de uma organização é algo de extremamente complexo, compreendendo um sem-fim de relações organizacionais impossíveis de traduzir e representar. Ao contrário de qualquer dispositivo mecânico ou electrónico, perfeitamente representável independentemente do seu grau de complexidade técnica, as organizações, devido à presença incontornável do factor humano, apresentam um conjunto de características e uma diversidade de possibilidades de comportamento que não são esquematizáveis. A forma de lidar com este grau de complexidade passa pela assumpção de que em cada organização estamos sempre perante dois níveis estruturais: o **formal** e o **informal**. Mintzberg refere que “(...) *o organigrama representa uma imagem controversa da estrutura (...)*, acrescentando como justificação que “(...) *cada organização possui um poder considerável e relações de comunicação que não é possível transcrever para o papel (...)*” (MINT, 95). Assim, os organigramas acabam por não ser mais do que uma tradução mais ou menos fidedigna da estrutura formal.

No entanto, apesar das suas insuficiências, os organigramas “(...) *representam uma imagem precisa da divisão do trabalho, mostrando num relance que posições existem na organização, como é que estas se agrupam em unidades, e como é que a*

autoridade formal flui entre elas.” (MINT, 95), pelo que são instrumentos de inegáveis utilidade e valor na abordagem e compreensão de qualquer organização.

Coexistindo com o nível formal, o nível informal da estrutura é composto pelo conjunto de relações inter-pessoais e de grupo que se estabelecem no interior da organização e entre esta e o seu meio envolvente, que intervêm ou interferem no seu funcionamento. Os efeitos da sua existência, traduzidos nas intervenções e interferências atrás referidas, podem consubstanciar um acréscimo da capacidade de resposta da organização, tendo dessa forma um efeito positivo no seu funcionamento ou, pelo contrário, ser um factor de desestabilização e/ou de paralisia, exercendo dessa forma um efeito fortemente negativo para a organização. Em todo o caso, sendo possível influenciar o nível informal da estrutura por forma a que ele tenha efeitos benéficos para a organização, este poderá desempenhar um importante papel na melhoria do seu desempenho global da organização: *“É o que acontece frequentemente quando a lentidão administrativa se torna omnipresente e castrante. A organização informal preenche então o papel e a função de adaptação. Equilibra por meio de uma reacção mais rápida e diminui a lentidão burocrática.”* (BERT, 98). Esta relação de complementaridade entre os dois níveis é enfatizada por diversos autores, entre os quais Mintzberg, ao concluir que *“(...) é praticamente impossível impôr um sistema completamente regulado sem nenhum recurso à comunicação informal.”* (MINT, 95), ou por Gagnon ao afirmar que nenhuma organização pode funcionar apoiando-se apenas nas relações formais (GAGN, 82). A importância do nível informal para as organizações contemporâneas poderia ainda ser realçada com as referências de que *“(...) a estrutura formal está melhor adaptada para um meio estável, enquanto uma estrutura informal convém mais a um meio turbulento.”* (BERT, 98). Sendo a realidade contemporânea marcada pela rapidez das mudanças e pela turbulência, como característica preponderante do meio envolvente, torna-se imprescindível a abordagem do informal em qualquer estudo das organizações e da sua estrutura, uma vez que pode ser ele a determinar a diferença e a garantir à organização em causa uma maior ou menor capacidade de adaptação e resposta às dificuldades e desafios com que seja confrontada.

Em todo o caso, não podemos nunca separar as duas realidades, formal e informal, podendo mesmo estas ser encaradas como as duas faces da mesma moeda. No entanto, sendo a estrutura formal aquela que traduz o sistema de fluxos de autoridade na organização, acaba sempre por, de alguma forma, determinar a maneira

como a estrutura informal se constitui, ou seja, “(...) a estrutura formal ordena em grande medida a direcção que a estrutura informal toma.” (MINT, 95). Assim, pensamos poder dizer que, quanto mais adaptada se encontrar a estrutura formal face à realidade orgânica, menor será a dimensão da estrutura informal, do mesmo modo que, quanto maiores forem os desajustes da estrutura formal, maior será o peso e relevância da informal. A estrutura informal, baseada essencialmente na informação e nos processos de comunicação, surge, assim, como elemento regulador das disfunções verificadas no nível formal da estrutura, podendo mesmo influenciá-lo e determinar a sua alteração. Como refere Hall, “As comunicações são moldadas pela estrutura organizacional e continuam a remodelar a estrutura.” (HALL, 82), o que reforça a noção do conceito de estrutura como algo de evolutivo e dinâmico.

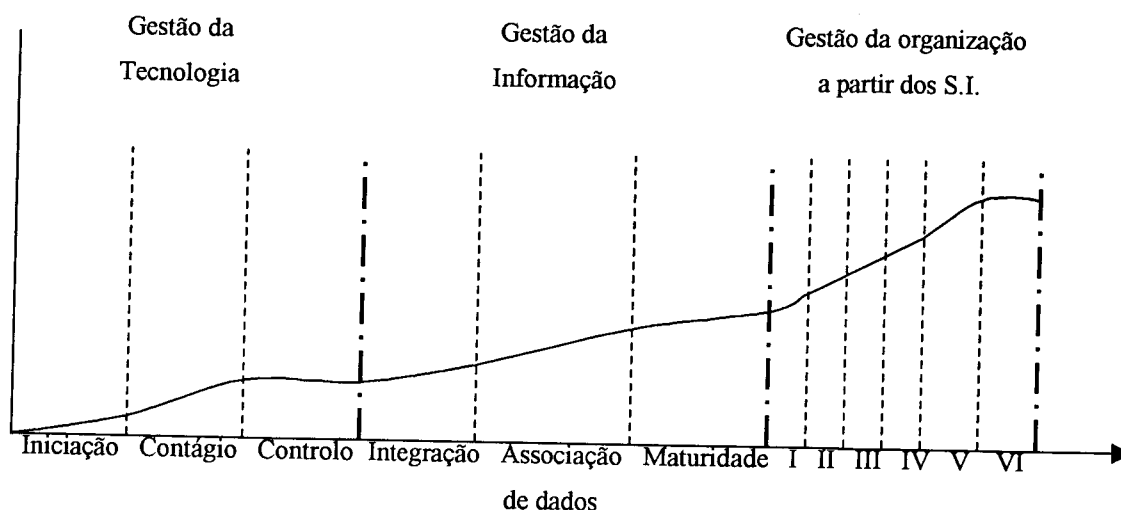
Apesar da comunicação ser uma constante em toda a organização e no seu funcionamento, torna-se necessário observar que a forma como se processa e aquilo que a caracteriza tem variações significativas quando nos deslocamos do topo para a base, ou, adoptando a designação de Mintzberg para as cinco componentes básicas da organização, do *vértice estratégico* para o *centro operacional*. De facto, quando observamos as comunicações verticais dentro de uma organização, podemos observar que, “enquanto as comunicações descendentes se tornam mais detalhadas e específicas, as que sobem na hierarquia precisam tornar-se condensadas e resumidas.” (HALL, 82), o que traduz um processo depurativo da informação à medida que esta flui no sentido ascendente, o que, sendo inevitável, comporta riscos óbvios ao nível da omissão e distorção da informação em trânsito. Acresce que a hierarquia é, ela própria, potenciadora da introdução de distorções nos processos de comunicação e nos seus conteúdos, naquilo a que Hall chama “*disfunções da hierarquia*” (HALL, 82).

Em todo o caso, também quando abordamos uma organização a partir das suas características estruturais, somos permanentemente confrontados com a presença constante e inevitável da informação como elemento determinante do seu comportamento e das suas características, como refere Mintzberg, ao apresentar a organização como um sistema de “*Fluxos (...) eles próprios de natureza informacional.*” (MINT, 95), ou, numa perspectiva mais abrangente e de carácter estratégico, Hall, ao afirmar que “*As estruturas organizacionais (...) destinam-se a ser ou a evoluir para sistemas de utilização de informações.*” (HALL, 82).

As tecnologias

Talvez que uma das primeiras ideias que ocorre a qualquer indivíduo, ao falar de modernização, seja a da sua inevitável ligação aos processos tecnológicos e ao uso generalizado das modernas tecnologias de informação e comunicação ao serviço dos objectivos e do funcionamento das organizações. Sendo naturalmente abusiva e simplista esta associação, ela dá-nos, contudo, uma ideia da importância que as **tecnologias** assumiram neste final do século XX, da inevitabilidade da utilização deste recurso enquanto instrumento ou promotor da modernização, da sua incontornável presença em todos os domínios da sociedade actual e do seu papel nas mais recentes conquistas nos diversos campos da ciência.

A forma como as tecnologias determinaram, e determinam, o funcionamento e a evolução das organizações e dos sistemas de informação que lhes estão associados, é-nos descrita e apresentada numa perspectiva crítica por Nolan, através da sua **teoria dos estágios** de evolução, desenvolvida a partir de três trabalhos de referência neste domínio, o primeiro de 1973, "Managing the computer resource: a stage hypothesis" (NOLA, 73), o segundo em 1979, "Managing the crisis in data processing" (NOLA, 79) e a sua "Creative Destruction" em 1997 (NOLA, 97). O quadro que se segue traduz uma síntese destas mesmas teorias, de uma forma evolutiva:



Aqui, numa primeira fase, o enfoque e a preocupação fundamental da gestão é centrada na **gestão das tecnologias**, caracterizada por uma primeira etapa de "**iniciação**", onde o computador é introduzido na organização e começa a suportar tarefas que deixam de ser processadas manualmente; por uma segunda etapa de "**contágio**" que corresponde à difusão por toda a organização dos meios informáticos e "**à proliferação de aplicações por toda a organização**" (AMAR, 97); e, finalmente,

pela etapa de “*controlo*”, que corresponde a uma intervenção da gestão sobre o sistema, com o objectivo de controlar os custos tendencialmente exponenciais dos recursos tecnológicos e informáticos. É no decurso desta última etapa da primeira fase que todo o sistema é repensado, deixando o **foco das preocupações** de incidir sobre as tecnologias e transitando para a sua utilidade na **gestão da informação**. É esta transição que determina o momento a partir do qual os recursos tecnológicos passam a ser encarados como **instrumentais** para a actividade da gestão e para o funcionamento da organização.

Agora, as etapas determinantes começam pela “*integração*”, que corresponde a um ajustamento do papel das tecnologias aos objectivos da organização; pela “*associação de dados*” onde, a partir da exploração das potencialidades das bases de dados, se conseguem melhorias significativas das prestações da gestão e onde o valor da informação se torna mais evidente para os agentes organizacionais; e, por fim, pela “*maturidade*”, marcada pelo facto de “*the planning and development of IS/IT in the organization is closely co-ordinated with business development.*” (WARD, 90), o que corresponde ao culminar do trabalho de ajustamento iniciado na etapa de “*integração*”.

As seis etapas seguintes correspondem à fase da **gestão da organização a partir do seu sistema de informação** e são detalhadamente descritas por Nolan na última das obras referenciadas atrás, “Creative Destruction”, consistindo, sequencialmente, numa primeira etapa de *downsize*, seguida de uma etapa de balanço, pela definição de uma estratégia de mercado, pelo virar da organização para os seus clientes, pela fidelização destes últimos e, finalmente, por uma etapa de globalização.

Quer da observação do trabalho de Nolan, quer da análise de diversos outros trabalhos a incidir sobre esta matéria, em particular no domínio da reengenharia, pensamos poder destacar duas noções básicas para a compreensão do papel das tecnologias de informação e comunicação num processo de mudança organizacional como o de modernização: a noção de **alinhamento de estratégias** e a noção do **redesenho de processos**.

Quanto à primeira, o alinhamento de estratégias consiste na necessidade de fazer corresponder a estratégia definida para o desenvolvimento do sistema de informação e das tecnologias que lhe servem de suporte à estratégia de desenvolvimento da própria organização, isto é, o foco das preocupações incide sobre a organização e o seu desenvolvimento, encarando como instrumentais todos os

recursos utilizados para esse fim, entre os quais os informacionais e tecnológicos. “*É importante integrar o desenvolvimento das TI (Tecnologias de Informação) com as missões das empresas.*” (DANI, 97), ou seja, são os objectivos definidos para a organização que determinam o planeamento e desenvolvimento do sistema de informação e dos recursos tecnológicos informacionais e comunicacionais a que esta recorre. O recurso ao termo “alinhamento” tenta traduzir a preocupação existente quanto à forma como estas realidades, organização-sistema de informação-tecnologias de informação, se encontram interligadas e coloca-se num duplo sentido: é preciso garantir, por um lado, que os objectivos da organização não sejam subvertidos por uma perspectiva obsessiva de incrementalismo tecnológico e, por outro lado, que a organização não se veja constringida na promoção do seu próprio desenvolvimento em consequência de limitações do seu suporte ao nível das tecnologias de informação.

Quanto à segunda noção, do redesenho de processos, ela consiste em compreender e tirar partido das potencialidades efectivas das modernas tecnologias de informação no processo de mudança, ou seja, na utilização e aproveitamento das tecnologias para a reestruturação dos processos organizacionais. Como referiu Hammer a propósito dos processos de reengenharia, “*use the power of modern technology to, radically redesign our business processes in order to achieve dramatic improvements in their performance, not to automate an existing process but to enable a new one.*” (HAMM, 90), o que significa entender os recursos das tecnologias de informação como potenciais promotores/facilitadores do processo de mudança. Se associarmos o conceito de modernização à necessidade de conseguir vantagens competitivas por parte das organizações, teremos de considerar as tecnologias de informação enquanto instrumentos “*(...) concebidos e aplicados com as finalidades de reduzir custos, aumentar a diferenciação ou alterar o âmbito competitivo.*” (DANI, 97), que mais não é do que o objectivo final, subjacente ao redesenhar dos processos organizacionais.

Ainda neste domínio, e de alguma forma enquanto suporte às duas noções apresentadas atrás, não queremos deixar de fazer referência à importância para qualquer organização da necessidade de dispôr de uma infra-estrutura tecnológica dotada de um elevado grau de **flexibilidade**. Esta questão, de carácter estratégico, tem por base a constatação de que é a tecnologia de informação instalada que serve de suporte ao sistema de informação da organização. Assim, qualquer redefinição de objectivos da organização, ou mesmo qualquer necessidade de informação adicional

que se coloque à gestão, terá de ser traduzida em reajustamentos ou alterações ao sistema de informação, pelo que é necessário que as tecnologias que o suportam sejam suficientemente versáteis e flexíveis para acolher e dar resposta a esse tipo de exigências, sem implicar uma reformulação significativa da base tecnológica, de custos sempre elevados. Esta observação torna-se ainda mais pertinente se encararmos a mudança como uma realidade dos tempos modernos e como um desafio a que as organizações estejam sempre aptas a responder.

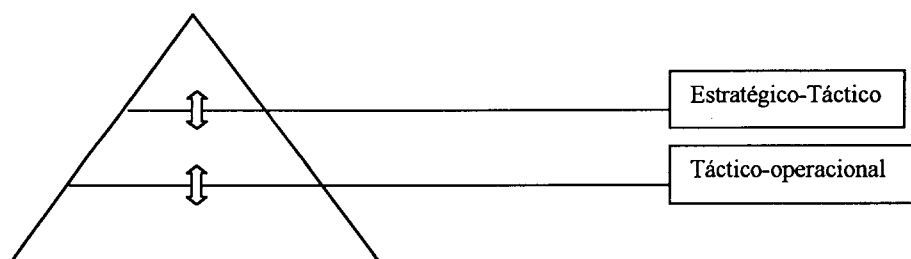
Em resumo, no que respeita a este subtítulo dedicado às tecnologias, podemos citar John Turner, ao dizer que *“Technology, in this view, is an essential element of the transformation”* (TURN, 98), apesar de não bastar investir em tecnologia para que a transformação e a modernização organizacional aconteçam.

Concluindo

Ao longo deste primeiro capítulo abordámos três componentes inseparáveis da análise das organizações e determinantes para a compreensão e previsão do seu comportamento face a um processo de modernização enquanto processo de mudança e transformação organizacional: as **peçoas**, a **estrutura** e as **tecnologias de informação** e comunicação. De facto, é da conjugação e exploração conjunta destes três factores que depende toda a evolução e o desejável sucesso do processo de modernização. No entanto, encarando as **tecnologias** enquanto factor de suporte e elemento facilitador e/ou promotor da mudança e a **estrutura** enquanto resposta às necessidades de organização do trabalho, temos de constatar que são as **peçoas** que utilizam e tiram partido das tecnologias e que dão corpo à estrutura, pelo que se justificará entendê-las como factor decisivo de todo o processo, ou seja, em última análise, será sempre o factor humano a assumir-se como determinante na condução de qualquer processo, o que se justifica pela influência que exerce em todos os outros factores.

Depois desta consideração, e caminhando no sentido da conclusão face às questões colocadas, pensamos poder afirmar que, efectivamente, a informação desempenha um papel fundamental no processo de modernização, pela relação directa que tem com os factores de base atrás enunciados e pela forma como permite direccionar a sua evolução e determinar o seu posicionamento perante o processo de mudança.

Do ponto de vista dos resultados a atingir, numa perspectiva de modernização organizacional, é a informação e a sua adequada gestão que determina a eficiência e eficácia da organização. Neste contexto, a **eficiência** é entendida enquanto componente tático-operacional do processo, ou, por outras palavras, enquanto capacidade de concretizar com rigor e competência as diversas etapas associadas a determinada tarefa ou processo; enquanto a **eficácia** é entendida enquanto componente estratégico-tática do mesmo processo, associada ao atingir dos objectivos definidos pela organização em cada domínio da sua intervenção. Esta dupla racionalidade, tático-operacional por um lado, associada a uma perspectiva técnica, e estratégico-tática por outro, associada a uma perspectiva política, será objecto de desenvolvimento ao longo do presente trabalho, pela dimensão que assume nas organizações municipais. Para facilitar a interpretação dada a esta dupla composição dos processos organizacionais, poderemos estabelecer uma relação com o paradigma de Anthony, associando a eficácia ao relacionamento entre os níveis estratégico e tático das organizações, e a eficiência ao relacionamento entre os níveis tático e operacional, da forma ilustrada abaixo:



Ainda do ponto de vista dos resultados, mas numa perspectiva associada ao relacionamento com o meio envolvente, a informação assume uma importância decisiva ao possibilitar à organização um desempenho célere e transparente, em que os tempos de espera no atingir das respostas sejam reduzidos ao mínimo e onde a informação transmitida para o exterior seja suficiente para fazer transparecer a clareza de procedimentos. Estas duas características, associadas à eficiência e eficácia referidas atrás, são componentes indispensáveis do processo de modernização.

Mas a importância decisiva do atingir destes objectivos no funcionamento das organizações, só é justificada pela noção de modernização que norteia e determina todo o processo de mudança. Assim, eles corporizam a tradução prática de um funcionamento e de uma definição de prioridades na condução do processo de modernização que não tem outra preocupação que não seja a de responder às

necessidades dos clientes, ou seja, eles traduzem a preocupação fundamental nas organizações contemporâneas de colocar o centro das preocupações das organizações nos clientes e nas suas necessidades, encontrando as melhores formas de lhes corresponder nos diversos planos. E se, no plano externo, as pessoas, ou melhor, os clientes, são a razão de ser e de existir das organizações, também no plano interno são as pessoas, os agentes organizacionais aos diversos níveis, que determinam o atingir dos objectivos que garantem à organização a capacidade de resposta necessária para fazer frente aos desafios da modernização.

Capítulo II
Caracterização genérica das organizações municipais

Capítulo II

Caracterização genérica das organizações municipais

As organizações municipais, respeitando aos municípios, enquadram-se no Poder Local, nos termos em que ele é definido a partir do Título VIII da Constituição da República Portuguesa, na sua versão de 1997, depois da quarta revisão constitucional, aprovada na Assembleia da República a 3 de Setembro de 1997. A caracterização destas organizações, objecto do presente capítulo, será efectuada a partir de uma breve descrição do seu percurso histórico e de uma abordagem genérica da legislação aplicável de maior relevância e com maior impacto no seu funcionamento, entendidos enquanto elementos de enquadramento da própria caracterização. Por fim será efectuada uma pequena intromissão prospectiva, por forma a poder abordar a evolução previsível da intervenção dos municípios e, dessa forma, poder enquadrar as propostas do presente trabalho numa perspectiva estratégica, que tenha em conta a necessidade de preparar convenientemente a intervenção dos municípios no futuro próximo.

Breve historial

As organizações municipais objecto do presente trabalho inserem-se naquilo que é vulgarmente designado por **poder local democrático**, designação esta que é adoptada por diversos autores, particularmente nos domínios da história e da ciência política. A inclusão e associação do adjectivo **democrático** à designação de poder local, tem claramente por objectivo situá-la no tempo e assinalar as diferenças face às outras formas de poder local, e mesmo de municipalismo, enquanto tradição e realidade secular no território nacional, cujas origens remontam ao período medieval, se bem que seja *“na viragem do século XV para o século XVI que se estabiliza o quadro institucional da vida municipal”* (OLVR, 96). No entanto, essa associação, encontra a sua maior justificação na necessidade de estabelecer as fronteiras e marcar a diferença entre o poder local criado e instaurado a partir da revolução de 25 de Abril de 1974 e a anterior realidade dos municípios corporativistas do Estado Novo. De facto, a realidade da administração municipal em 1974 era, ainda, a decorrente das alterações verificadas na sequência do golpe militar de 28 de Maio de 1926,

traduzidas posteriormente para o Código Administrativo de 1936, que entendia a autarquia local como *“pessoa colectiva de população e território e essa fracção do território do Estado pode simultaneamente ser a circunscricção base (por exemplo a freguesia) e parte integrante das circunscricções de outras autarquias, o concelho e a provincia.”* como referia o Código Administrativo de 1936. Nesta estrutura hierárquica fortemente centralizada, o individual era simplesmente inexistente ou, quando muito, diluído em grupos, por vezes sobrepostos, pretensamente representantes dos diversos interesses em presença e reduzindo assim a sociedade portuguesa a um simples somatório de parcelas significantes e representativas. Nesta lógica, os conselhos municipais integravam os conjuntos de famílias, agregadas em freguesias, a par dos interesses locais representados pelas respectivas estruturas corporativas, cabendo, aqui, as associações profissionais, económicas, de beneficiência e de produtores. *“A câmara municipal, considerada um órgão colegial, compunha-se de um presidente nomeado livremente pelo governo, e de vereadores”* (OLVR, 96), eleitos pelo conselho municipal. Estas estruturas municipais eram praticamente desprovidas de meios de actuação e de recursos, quer financeiros, quer humanos, quer materiais, dependendo quase que permanentemente do poder central, particularmente do poderoso Ministério das Finanças e do Ministério do Interior, dos quais dependiam os investimentos a realizar pelo Estado nos diversos pontos do território. Para além desta dependência operacional do poder central, os municípios de então estavam ainda sujeitos a uma apertada fiscalização inspectiva por parte destes mesmos ministérios, que detinham, mesmo, poderes de dissolução dos órgãos autárquicos numa grande diversidade e amplitude de situações. Por último, e como forma de acentuar ainda mais as características centralizadoras do Estado, grande parte das deliberações municipais careciam da acção sancionatória do poder central, limitando-se assim a intervenção dos municípios à gestão corrente dos parcos meios ao seu dispôr e à decisão sobre questões menores da vida do município. Desta forma, se atendermos à realidade das organizações municipais da actualidade, torna-se clara a necessidade de estabelecer a diferenciação temporal face a estas duas formas de encarar o poder local, referindo-se expressamente o poder local democrático.

A transição do **poder local corporativo** para o **poder local democrático** ocorre na sequência das transformações democráticas da vida nacional operadas depois de 25 de Abril de 1974. Logo no I Governo Provisório, que tomou posse a 15 de Maio de 1974, uma das acções prioritárias desenvolvidas pelo Ministério da

Administração Interna, de que era titular o tenente-coronel Costa Bráz, consistiu na nomeação de novos Governadores Cívicos para, entre outras questões, poder promover as alterações necessárias ao nível dos presidentes das câmaras em cada distrito. No entanto, a intervenção dos novos Governadores Cívicos neste processo de alterações foi, em grande parte dos casos, meramente legalizadora e normalizadora das alterações ocorridas de facto. Não se tendo verificado procedimentos idênticos em todo o País, a verdade é que, fosse por acção do MDP/CDE, que teve um importante papel na instauração deste novo poder local, fosse por acção das comissões de trabalhadores das câmaras, fosse por “plenários de cidadãos-democratas”, fosse mesmo por acção de diversas “comissões de moradores”, em pouco tempo se substituíram as câmaras municipais que se encontravam em funcionamento no anterior regime por Comissões Administrativas que passaram a assegurar o funcionamento dos municípios até se encontrar minimamente estabelecido o enquadramento do novo poder local e definidas as regras-base do seu funcionamento. Estas Comissões mantiveram-se em funcionamento até à entrada em funções dos órgãos municipais eleitos nas primeiras eleições livres para os municípios e freguesias, em 12 de Dezembro de 1976. É, no entanto, de referir que todo o trabalho que de seguida se desenvolveu, particularmente ao nível da Assembleia Constituinte, foi fortemente influenciado pela prática e pelo funcionamento destas Comissões Administrativas que, logo que entraram em funcionamento, começaram a levantar questões de relevo para a definição do quadro de funcionamento destas novas autarquias, fosse no domínio da necessidade de uma maior participação das populações na vida dos municípios, enquanto factor de democratização do seu funcionamento; fosse no domínio das atribuições e competências, com os municípios urbanos a alertar para a necessidade de resolver problemas de saneamento, salubridade e abastecimento público enquanto os municípios rurais reclamavam a resolução de problemas dos baldios, de caminhos rurais e de electrificação; fosse no alertar para a necessidade de resposta a problemas de ordem social, como a habitação, o acesso à cultura e ao desporto; fosse mesmo no domínio dos recursos disponíveis e dos instrumentos de intervenção, com a denúncia da situação em que se encontravam as respectivas autarquias. Grande parte destas questões vieram a encontrar resposta na Constituição da República Portuguesa, aprovada em 2 de Abril de 1976. Ao contrário da **perspectiva centralista** do anterior regime, a nova Constituição encara o poder local enquanto **componente autónoma do novo Estado democrático**: *“as autarquias locais são formas autónomas de*

administração e não qualquer forma de administração indirecta do Estado.” (OLVR, 96). Por outro lado, esta independência do poder local face ao poder central era também transposta para as relações entre as próprias autarquias locais: *“no espírito dos constituintes, as relações entre as freguesias, as câmaras municipais e as regiões administrativas seriam caracterizadas pela independência mútua. Não se pretendeu instituir qualquer dependência hierárquica entre as autarquias locais.”* (FERE, 94). No que respeita às atribuições e competências, apesar de remeter para lei própria esta matéria, a Constituição consagra desde logo o princípio da descentralização, preceito que se mantém na sua actual versão: *“As atribuições e a organização das autarquias locais, bem como a competência dos seus órgãos, serão reguladas por lei, de harmonia com o princípio da descentralização administrativa”* (CRP, 97). Outro dos preceitos constitucionais que se mantém desde a versão original é o da autonomia financeira, estabelecendo que *“As autarquias locais têm património e finanças próprias”* visando o espírito da lei específica *“a justa repartição dos recursos públicos pelo Estado e pelas autarquias e a necessária correcção das desigualdades entre autarquias do mesmo grau”* (CRP, 97). Como refere José Medeiros Ferreira, *“A institucionalização do poder local foi, assim, uma obra eminentemente legislativa, que deu origem a uma das maiores transformações das relações entre o poder político e as populações em Portugal.”* (FERE, 94).

O quadro legal

Ao descrever o **meio envolvente contextual** das empresas, desagregado nas componentes económica, sócio-cultural, **político-legal** e tecnológica, Adriano Freire considera que *“O enquadramento legal é um factor adicional a ter em consideração na análise do contexto político-legal”* (FREI, 95). Se esta questão assume relevância ao nível da análise do funcionamento das empresas, ela é absolutamente incontornável quando a análise em causa incide, como é o caso, sobre organizações integrantes do aparelho administrativo do Estado. De facto, é a partir dos diversos diplomas e instrumentos legais que são regulados, não só os mecanismos de inter-relacionamento entre os vários organismos e instituições, como também a estruturação e funcionamento de cada um deles. No nosso caso, atendendo à abordagem que nos propomos das organizações municipais, uma vez que o domínio de intervenção dessas organizações é extremamente vasto, a quantidade de legislação aplicável é tal que se

torna praticamente impossível uma análise detalhada dos diversos diplomas. Iremos, por isso, centrar as nossas atenções num conjunto de áreas, de carácter mais geral, que permitem caracterizar as organizações municipais, permitindo, ao mesmo tempo, que nos apercebamos da forma como todo esse edifício legislativo evoluiu ao longo do tempo e como ele permite balizar os limites da intervenção e as características do funcionamento das organizações municipais.

A tabela seguinte apresenta a **evolução cronológica** da produção legislativa mais relevante dos agrupamentos referidos, associada ao desenrolar dos actos eleitorais.

Ano	Eleições Autárquicas	Atribuições Competências	Finanças Locais	Serviços Municipais	Estatuto Eleitos	Tutela Administrativa
1976	Dezembro					
1977		Lei 79/77- 25.Out				
1978						
1979	Dezembro		Lei 1/79- 2.Jan			
1980						
1981						
1982	Dezembro					
1983						
1984		DL100/84- 29.Mar	DL77/84- 8.Mar	DL116/84- 6.Abr.		
1985	Dezembro	Lei 25/85- 12.Ago.		Lei 44/85- 13.Set.		
1986						
1987			Lei 1/87- 6.Jan		Lei 29/87-30.Jun.	DL64/87-6.Fev.
1988						
1989	Dezembro				Lei 97/89-15.Dez.	Lei 87/89-9.Set.
1990						
1991		Lei 18/91- 12.Jun Lei 35/91-27.Jul		DL198/91- 29.Mai	Lei 1/91-10.Jan Lei 11/91-17.Mai.	
1992					Port. 26/92-16.Jun	
1993	Dezembro					
1994						
1995						
1996						Lei27/96-1.Ago
1997	.Dez.				Lei127/97-11.Dez	
1998			Lei 42/98 6.Ago.			

Da sua observação podemos constatar que, entre Outubro de 1977 e Abril de 1984, teve lugar a produção dos diplomas fundamentais para o funcionamento das

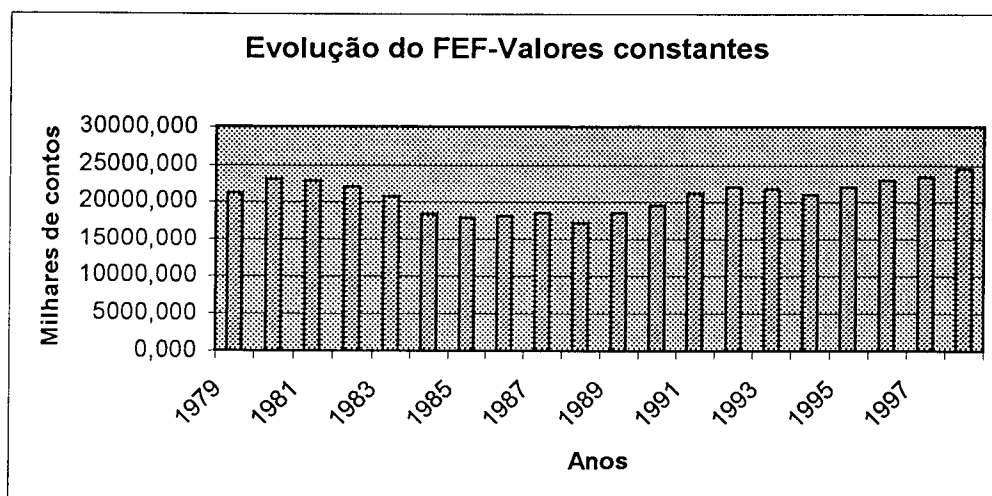
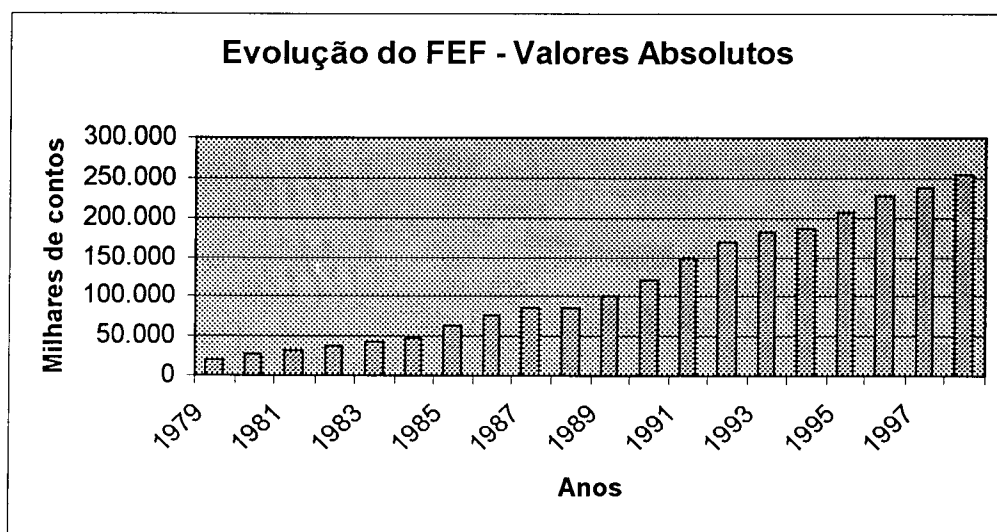
novas autarquias locais, se bem que seja em 1987, com a publicação do Estatuto dos Eleitos Locais que se complete a publicação legislativa que viria a caracterizar completamente o novo poder local democrático.

No primeiro dos grupos, referente às **atribuições e competências**, pode verificar-se que a publicação do primeiro diploma, Lei 79/77 de 25 de Outubro, só é efectuada quase um ano depois das primeiras eleições autárquicas, que tiveram lugar em 12 de Dezembro de 1976. Este desfasamento mostra bem a necessidade que existia em adaptar a produção deste diploma de base àquilo que eram as necessidades e possibilidades reais de intervenção das autarquias locais, ou seja, era necessário observar a realidade de funcionamento das autarquias na tentativa de resposta às necessidades das populações respectivas, para depois compatibilizar essas necessidades com a capacidade de realização dessas novas estruturas de poder local. Era, acima de tudo, necessário aprender com a prática, dadas as características completamente novas da situação. E tanto assim era que a Lei 79/77 acabou por ser um diploma demasiado generalista, indicando no seu artº2º como atribuições das autarquias locais: *“tudo o que diz respeito aos respectivos 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.”*. A consciência de que este era um documento de carácter transitório era assumida no próprio diploma que previa, no seu artº113º, a sua própria revisão até 31 de Dezembro de 1978. Essa revisão, contudo, só viria a ter lugar em 1984, com a publicação do Decreto-lei 100/84 de 29 de Março, referindo o respectivo preâmbulo que a Lei 79/77 *“enfermava (...) de diversas lacunas, (...) e deficiências de sistematização que importa corrigir à luz da experiência acumulada ao longo de mais de 6 anos.”*. As alterações mais significativas da nova legislação, para além da correcção de aspectos de ordem técnico-jurídica, visavam assegurar uma maior operacionalidade e eficácia ao funcionamento das autarquias, sendo de destacar o alargamento de três para quatro anos do período de mandato e o aumento do número de vereadores em regime de permanência, uma melhor clarificação e ordenamento das relações entre os diversos órgãos autárquicos do município e uma maior e melhor especificação das áreas de intervenção das autarquias locais, que, para além do que *“diz respeito aos interesses próprios, comuns e específicos das populações respectivas”*, passou a integrar tudo o que respeitasse *“a) À administração de bens próprios e sob 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 protecção do meio ambiente e da qualidade de vida do respectivo agregado populacional; i) À protecção civil.”. Como se pode verificar, o âmbito de actuação das autarquias locais acabou por ser alargado a, praticamente, todos os aspectos e domínios da vida das respectivas populações, se bem que, em matéria de investimento público, exista uma repartição de responsabilidades entre o poder central e o poder local. Por outro lado, o DL 100/84, “*institucionalizou (...), por via indirecta, o “presidencialismo”*” (OLVR, 95), ao atribuir ao presidente da câmara um conjunto de competências próprias, delegáveis ou não, associadas ao poder de coordenação dos serviços municipais.

Quanto ao segundo grupo de legislação, respeitante às **finanças locais**, a publicação da Lei 1/79 de 2 de Janeiro veio institucionalizar e dotar de meios o princípio da autonomia financeira dos municípios, discriminando as receitas municipais, afectando-lhe parte ou a totalidade de diversos impostos, permitindo-lhes o lançamento de derramas e afectando-lhes um “*fundo de equilíbrio financeiro*”, proveniente do Orçamento Geral do Estado, nunca inferior a 18% das “*despesas correntes e de capital*” daquele Orçamento, repartidos pelos municípios em função do número de habitantes (35%), da área geográfica (15%), do número de freguesias (15%) e das carências aferidas por um conjunto de indicadores identificados (35%). Do seu orçamento, era a câmara municipal obrigada a distribuir pelas freguesias, de acordo com os mesmos princípios, pelo menos 5% do valor recebido pelo município, proveniente da participação em impostos. Este diploma, que viria a ser revisto em 1987 (apesar de ele próprio prever a obrigatoriedade da sua revisão até 15 de Junho de 1981) pela Lei 1/87 de 6 de Janeiro, constituiu um marco na história do poder local democrático, contribuindo de forma decisiva para a sua consolidação e para a disponibilização dos meios necessários ao seu funcionamento. A nova legislação, Lei 1/87, para além de aperfeiçoar e clarificar diversos aspectos da anterior, veio reforçar o estatuto da autonomia financeira dos municípios ao estabelecer, no seu artº3º, que “*Quando por lei for conferida qualquer nova atribuição ou competência aos municípios, o Orçamento do Estado deve prever a verba necessária para o seu exercício.*”. Veio, ainda, alterar a fórmula de cálculo do fundo de equilíbrio financeiro, que passou a referenciar-se ao valor do ano transacto, actualizado em função da previsão de evolução para o imposto de valor acrescentado, sendo, também, alterada a forma de distribuição pelos municípios, que passou a funcionar em função

de um valor igual para todos os municípios (10%), do número de habitantes (45%), da área (10%), da capitação dos impostos directos (10%), da rede viária municipal (10%), do número de alojamentos (5%), do número de freguesias (5%) e de um índice de desenvolvimento sócio-económico (5%). As receitas das freguesias a transferir obrigatoriamente do orçamento do município, foram outra das alterações de vulto, passando estas a constituir, em termos globais, um mínimo de 10% das receitas do fundo de equilíbrio financeiro destinado às despesas correntes, distribuído depois pelas diversas freguesias em função do número de habitantes (45%), da área (45%) e de um valor igual para todas (10%). Esta evolução nos critérios e montantes do FEF pode ser visualizada através do quadro constante do Anexo V e dos gráficos abaixo:



Da sua observação conjunta podemos constatar que o aparente crescimento verificado no quadro de valores absolutos acaba por não ter correspondência quando observamos os valores corrigidos pela evolução da inflacção ao longo dos anos.

Muito recentemente, em Agosto de 1998, é publicada uma nova Lei das Finanças Locais, a Lei 42/98, de 6 de Agosto. Nesta, prevê-se a afectação às autarquias locais de “33% da média aritmética simples da receita proveniente dos impostos sobre o rendimentos das pessoas singulares (IRS), sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC) e sobre o valor acrescentado (IVA)”, sendo, destes, 2,5% destinado às freguesias e 30,5% destinado aos municípios, sob a forma de um Fundo Geral Municipal, FGM, (24%) e um Fundo de Coesão Municipal, FCM, (6,5%). O FGM, destinado a “dotar os municípios de condições financeiras adequadas ao desempenho das suas atribuições”, é distribuído em 5% igual para todos os municípios, 35% em função do número de habitantes e da média de dormidas em estabelecimentos hoteleiros e parques de campismo, 5% em função da população com menos de 15 anos, 30% em função da área, 15% pelo número de freguesias e 10% em função do montante de IRS cobrado nos respectivos concelhos. O FCM, destinado a contribuir para a “correção de assimetrias, em benefício dos municípios menos desenvolvidos”, é distribuído em função de um conjunto de indicadores relativos ao nível de desenvolvimento sócio-económico. As freguesias, neste novo quadro de financiamento, passam a dispor de transferências directas do Orçamento de Estado, através do Fundo de Financiamento das Freguesias, FFF, que poderá ser acumulado com transferências dos respectivos municípios mediante a celebração de protocolos entre a câmara e a freguesia. São ainda objecto de normalização as condições de acesso ao crédito por parte dos municípios, matéria que se reveste da maior importância se atendermos ao crescente esforço de auto-financiamento dos municípios por forma a tirar partido dos diversos apoios existentes, particularmente no âmbito dos Quadros Comunitários de Apoio de que Portugal tem beneficiado.

O conjunto destes dois primeiros grupos de legislação corporizam, na prática, a **autonomia administrativa e financeira** dos municípios e são os instrumentos fundamentais ao nível do enquadramento legal da actividade dos municípios, obviamente conjugados com a restante legislação específica e sectorial.

Para além das transferências directas do Orçamento do Estado, os municípios contam, ainda, com um conjunto de outras receitas, identificadas na legislação, nomeadamente nos impostos de “contribuição autárquica, (...) sobre veículos e (...)”

sisas”, na cobrança de derramas, de taxas por licenças concedidas ou por serviços prestados, entre outras, como pode ser observado no Artº16º da Lei 42/98. Com um peso significativo nas receitas dos municípios, há a contar, ainda, com os fundos provenientes dos Quadros Comunitários de Apoio a que estes têm acedido e diversos financiamentos ao abrigo de contratos-programa celebrados com o poder central. Para explicitar melhor o peso relativo destes diversos componentes das finanças municipais, podemos tomar, como exemplo, o ano de 1996, em que, de um total de 728.267 milhares de contos de receitas dos municípios do continente, o FEF representou um total de 226.652 milhares de contos, correspondendo assim, aproximadamente, a 31,1% do total de receitas.

Da restante legislação referenciada, que completa o edifício legislativo do poder local, para além da referente à **tutela administrativa** que estabelece a sua dependência dos Ministros das Finanças e do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, através da Lei 27/96 de 1 de Agosto, e do **Estatuto dos Eleitos Locais**, aplicável aos membros dos órgãos deliberativos e executivos das freguesias e dos municípios, merece uma atenção particular, no âmbito do presente trabalho a legislação referente à organização dos **serviços municipais**, estabelecida a partir do Decreto-lei 116/84 de 6 de Abril, que impunha aos municípios a reorganização dos seus serviços até final de 1986. Este diploma, que extinguiu a parte correspondente às autarquias locais do “*quadro geral administrativo*”, criado em 1936, dotando cada município de um quadro de pessoal próprio, veio fixar em 60% das receitas correntes de cada ano o limite máximo de despesas com o pessoal do quadro e em 25% daquele valor os encargos máximos do município com “*pessoal em qualquer outra situação*”. Assim, ao nível dos recursos humanos, os municípios deverão, anualmente, submeter à Assembleia Municipal uma proposta de quadro de pessoal, correspondente “*às necessidades permanentes do município*”. Prevê, ainda, este Decreto-lei, a constituição de um gabinete de apoio pessoal ao presidente da câmara, constituído por um adjunto e um secretário de nomeação pessoal, em qualquer dos casos. Ainda nesta matéria é de referir que está em preparação a publicação breve de legislação prevendo o alargamento destes gabinetes como forma de melhorar o funcionamento dos órgãos autárquicos, atendendo à quantidade e diversidade de solicitações existentes no momento presente. Por último, acrescente-se que este diploma estabelece, ao nível dos “*princípios de organização dos serviços*”, que a estrutura e o funcionamento deverão atender às necessidades e objectivos de

carácter permanente do município. No que respeita aos “*princípios de gestão dos serviços*”, eles deverão fazer corresponder o plano de actividades ao orçamento do respectivo município, a prevalência das actividades operativas sobre as instrumentais e, o que é cada vez mais importante na actualidade, o princípio da gestão por projectos em situações onde as estruturas verticais existentes se manifestem ineficazes.

Se bem que não se encontre identificado nem incluído em nenhum dos grupos legislativos escolhidos acima como caracterizadores das organizações municipais, existe um outro diploma legal que, pela sua importância para o funcionamento operacional dos municípios, merece uma referência complementar às efectuadas até ao momento. Trata-se da legislação que regula a locação ou **aquisição de bens e serviços** pela Administração Pública, nomeadamente pelos municípios, encontrando-se em vigor o DL 55/95 de 29 de Março, com as alterações posteriores que se encontram identificadas na legislação referenciada. Esta legislação, ao limitar o recurso dos municípios ao procedimento designado por “*ajuste directo*” a valores pouco mais que insignificantes e ao remeter obrigatoriamente para concurso, limitado ou público, a esmagadora maioria das aquisições de bens ou serviços praticadas, constitui-se como um obstáculo real ao processo de desburocratização e de simplificação de procedimentos dos órgãos administrativos, essencial ao processo de modernização. É, no entanto, necessário referir que, à data da realização do presente trabalho, se encontra em processo de elaboração e de recolha de pareceres, nomeadamente junto da Associação Nacional de Municípios Portugueses, uma proposta de alteração a esta legislação, no sentido da sua simplificação no que respeita aos procedimentos, e do alargamento dos montantes associados a cada procedimento, o que poderá, de facto, agilizar e facilitar este tipo de processos.

Depois desta abordagem, necessariamente breve e resumida a aspectos fundamentais da legislação de enquadramento da actividade dos municípios no que respeita às suas atribuições e competências, aos recursos financeiros, humanos e de aspectos base da respectiva organização e do seu funcionamento, que nos permite caracterizar o momento actual, vamos passar a identificar, prospectivamente, alguns dos aspectos e domínios que, pela evolução registada, se podem apontar como previsíveis no domínio da intervenção dos municípios para os próximos anos. Tentaremos dessa forma encontrar os elementos mais relevantes para a definição do quadro de intervenção dos municípios no futuro próximo, fundamentais para a

formulação das propostas de intervenção a desenvolver, de um ponto de vista estratégico e de preparação do futuro.

A evolução previsível

Apesar dos riscos especulativos de qualquer abordagem de cariz prospectivo, a sua realização é inevitável no contexto da análise das organizações. A redução desse risco está, naturalmente, associada à permanente observação e análise da realidade envolvente e à correspondente tradução, ao nível orgânico, em medidas capazes de alinhar o rumo e características das organizações a essa mesma realidade.

Assim, no momento presente, podemos identificar três grandes domínios que num futuro próximo virão a marcar as características predominantes da intervenção dos municípios: o alargamento do quadro de **descentralização**; o **desenvolvimento e a qualidade de vida**; o **combate à exclusão**.

O primeiro destes domínios tem como pressuposto a unanimidade verificada ao nível das diversas formações políticas nacionais quanto à necessidade de **descentralização** da estrutura administrativa do Estado. Este entendimento é reforçado e assumido como inevitável depois dos resultados eleitorais do Referendo sobre a regionalização, realizado em 1998, onde essa reforma foi eleitoralmente recusada, o que ditou o seu inevitável adiamento. Contudo, esse facto veio recolocar em discussão a necessidade de descentralizar tarefas, funções e competências para os municípios e, possivelmente, para as suas associações, como forma de responder à necessidade de alargar o âmbito territorial da sua intervenção individual. No quadro da própria Lei das Finanças Locais, a essas novas competências serão seguramente associados mais meios e recursos que lhe permitam dar resposta, pelo que é de admitir que, num horizonte temporal relativamente curto, virão, por via administrativa, a ser impostas condições de funcionamento aos municípios significativamente diferentes das actuais. Se bem que não sejam, ainda, conhecidas as áreas onde essa descentralização irá incidir, é de esperar que tenham uma expressão relevante ao nível da administração do território, do ambiente, das prestações sociais e das actividades económicas.

Refira-se ainda que, a este processo de descentralização administrativa do poder central para o poder local, estarão, quase que obrigatoriamente associados

processos de descentralização administrativa dos municípios para as freguesias, área onde existem já diversos projectos experimentais a decorrer.

Quanto ao segundo domínio apresentado, **desenvolvimento e qualidade de vida**, ele corresponde a uma área de intervenção que tem vindo a assumir uma importância crescente nas sociedades contemporâneas: o ambiente. Se é verdade que a esta dimensão ambiental temos de associar as dimensões social e económica, a opção pela primeira como mais significativa prende-se com a própria definição do domínio, onde associamos o desenvolvimento à qualidade de vida. A percepção e entendimento do desenvolvimento numa perspectiva integrada, onde coexistam as suas diversas componentes, sendo legítima em qualquer contexto, tem uma dimensão ainda mais relevante quando o abordamos a partir da realidade das organizações municipais, dadas as características destas e a sua intervenção multidisciplinar nos diversos domínios da vida do respectivo município, integrando diariamente essas mesmas componentes. Mesmo se encarado sob a perspectiva económica como dominante, o papel dos municípios na promoção/facilitação do desenvolvimento económico, para além da disponibilização das necessárias infra-estruturas de base e da informação relevante para a instalação ou desenvolvimento de unidades económicas, assume também uma importância particular na conformação destas instalações com as necessárias medidas de protecção ambiental. Da mesma forma, as áreas ambientais directamente dependentes dos municípios, como o tratamento de resíduos sólidos, a captação, tratamento e distribuição de água, ou o seu tratamento ao nível dos efluentes, serão objecto de uma atenção crescente dos municípios, se não por iniciativa própria, por pressão das populações, cada vez mais atentas e despertadas para esta área. Ainda neste segundo domínio é expectável que a intervenção dos municípios na promoção do desenvolvimento cultural e desportivo tenha uma importância cada vez maior, seja por sua intervenção directa, seja pelas relações de parceria que empreende com os diversos actores e agentes locais.

Por outro lado, a qualificação do espaço urbano, os problemas actuais das cidades ao nível da circulação rodoviária urbana e dos transportes colectivos, a necessidade de revitalizar os cascos velhos da estrutura urbana e de dimensionar as zonas de expansão, a par da valorização e protecção ao espaço rural, são outras das áreas onde, nos próximos anos, os municípios virão a ter um papel cada vez mais relevante.

Por último, o domínio do **combate à exclusão** tem a ver, essencialmente, com a crescente intervenção dos municípios na área social, em regra num regime de parceria com outras entidades, públicas ou privadas. Aqui, o envolvimento registado com o sistema educativo e com os seus agentes levou a que a infância e a juventude passassem a ser grupos de referência na definição de políticas municipais, não só na sua dimensão educativa mas também na sua dimensão social. O envelhecimento da população, associado, por um lado, a uma maior esperança de vida e, por outro, aos fenómenos de desertificação de população activa com que muitos municípios se debatem, vem colocar novos desafios neste momento, capazes de corresponder, não só às expectativas mas fundamentalmente às reais necessidades e problemas com que este grupo se debate. Também os problemas da toxicodependência ou da deficiência têm vindo a ser objecto de uma crescente intervenção por parte dos municípios, sendo de esperar que essa tendência se acentue no futuro.

Sendo estes os domínios que virão, em nossa opinião, a caracterizar a intervenção dos municípios num futuro próximo, depois de uma fase inaugural do poder local democrático a que poderemos chamar **infra-estrutural**, torna-se necessário que se verifiquem, por forma a dar-lhes resposta, um conjunto de alterações, quer no enquadramento da sua actividade, de cariz eminentemente legislativo, quer no entendimento da actividade e intervenção do município, enquanto organização. Este último aspecto passa, essencialmente, por **três vectores estruturais** da actividade dos municípios: o entendimento da necessidade de que a gestão municipal não se limite ao planeamento de curto prazo, em regra anual, adoptando uma postura de **planeamento de características estratégicas**, mais dilatada no tempo e entendida como actividade permanente; o entendimento de que a sua intervenção preferencial deverá ser a correspondente ao estabelecimento dos consensos necessários à **geração de parcerias** com outras entidades e agentes, quer públicos, quer privados; o entendimento de que o **intermunicipalismo** se deve sobrepôr ao característico “bairrismo”, numa lógica de valorização regional ou sub-regional, onde a escala municipal deve ser entendida como uma rede de complementaridades.

As questões aqui referidas serão objecto de tratamento posterior, no âmbito do tema de base do presente trabalho. Podemos, entretanto, depois do exposto no decorrer deste segundo capítulo, encarar as organizações municipais como pessoas colectivas de fins múltiplos, estruturadas em torno do respectivo território geográfico,

cujos recursos, funcionamento e áreas de intervenção se encontram enquadrados por um conjunto de diplomas legais que limitam fortemente o seu grau de flexibilidade.

Capítulo III
Os municípios de média dimensão

Capítulo III

Os municípios de média dimensão

Depois de uma reflexão de carácter teórico sobre a importância da informação enquanto factor decisivo no processo de modernização e de uma exposição genérica, caracterizadora das organizações municipais, torna-se necessário abordar, de forma mais específica, a realidade das organizações municipais de média dimensão, particularizando depois esta realidade para o caso concreto do Alentejo.

Critérios para uma definição

Assim, a primeira questão que importa abordar e definir prende-se precisamente com a própria **definição** de município de média dimensão. O Estatuto dos Eleitos Locais, definido originariamente pela Lei 29/87 de 30 de Junho, estabelece no seu artº 6º, uma diferenciação entre os diversos municípios do País, a partir da indexação dos vencimentos dos eleitos em regime de permanência ao vencimento do Presidente da República. Aí, são considerados quatro níveis de municípios: em primeiro lugar Lisboa e Porto, nominalmente identificados; municípios com 40.000 ou mais eleitores; municípios com mais de 10.000 e menos de 40.000 eleitores; e os restantes municípios. Trata-se, sem dúvida, de uma tentativa de ajustar o nível retributório dos eleitos em função das diferentes dimensões dos municípios, admitindo, presume-se, a existência de uma equivalência entre essa dimensão e aquilo que é exigido para o cabal desempenho das funções aos diversos autarcas. Este seria um critério de diferenciação entre os municípios de grande, média e pequena dimensão que, caso o adoptássemos, estaria perfeitamente legitimado. No entanto, neste critério, a dimensão municipal é encarada de um ponto de vista exclusivamente demográfico, a classificação dos diversos municípios faz-se a partir, unicamente, da sua população com capacidade eleitoral, o que se nos afigura uma simplificação excessiva do problema. Tal como referimos na Introdução deste trabalho, existem diferenças entre as diversas realidades municipais do País que não podem ser ignoradas, como é o caso dos diferentes enquadramentos regionais. Se encararmos dois municípios com o mesmo número de eleitores, mas com diferentes formas de ocupação urbana do território, muito concentrado num caso e muito

disperso noutra, por exemplo, estamos a falar de realidades extremamente diferenciadas. O mesmo acontece se falarmos de outros dois municípios com a mesma massa eleitoral e idêntica estrutura urbana, mas localizados um no litoral e outro no interior do País. Parece-nos, por isso, que, para caracterizar um município de acordo com a sua dimensão, não basta atender à sua dimensão demográfica, até porque mesmo ao nível da repartição de recursos financeiros, como vimos no anterior capítulo, outros factores são considerados.

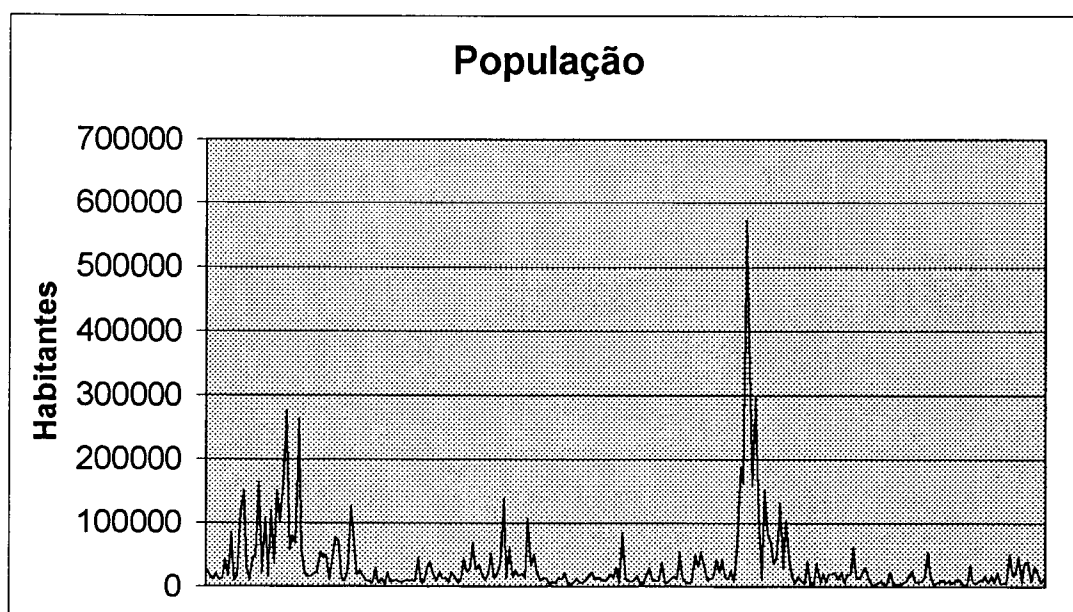
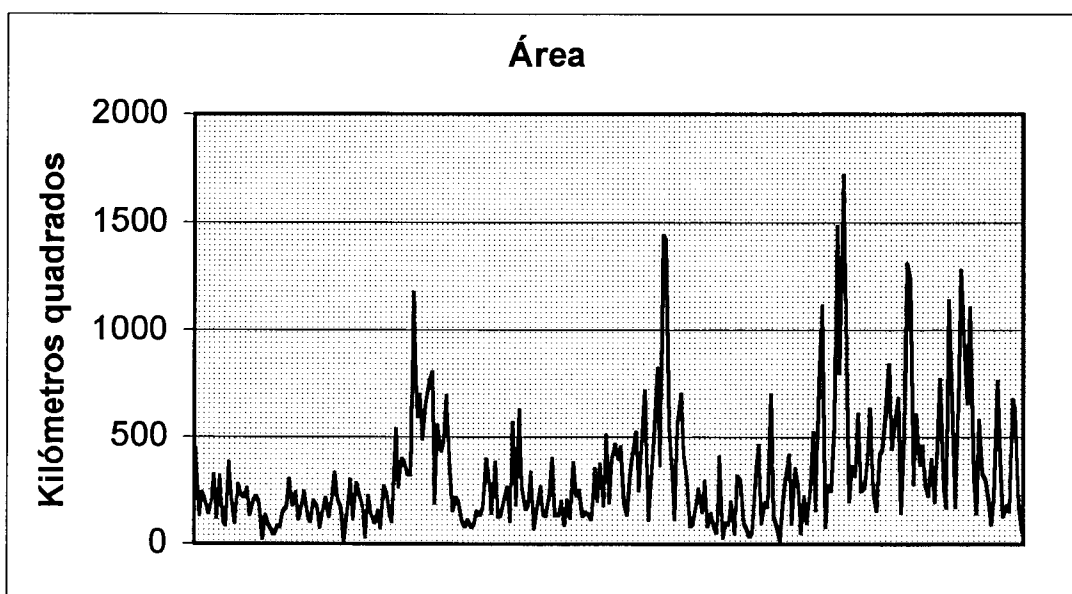
Para ilustrar melhor aquilo que dizemos pode constatar-se, se admitíssemos a área como característica dominante dos municípios, que Odemira seria o maior município do País, com os seus 1720 Km². Ou que se adoptássemos o número de freguesias como factor fundamental, seria então Barcelos, com as suas 89 freguesias, o município de maior dimensão.

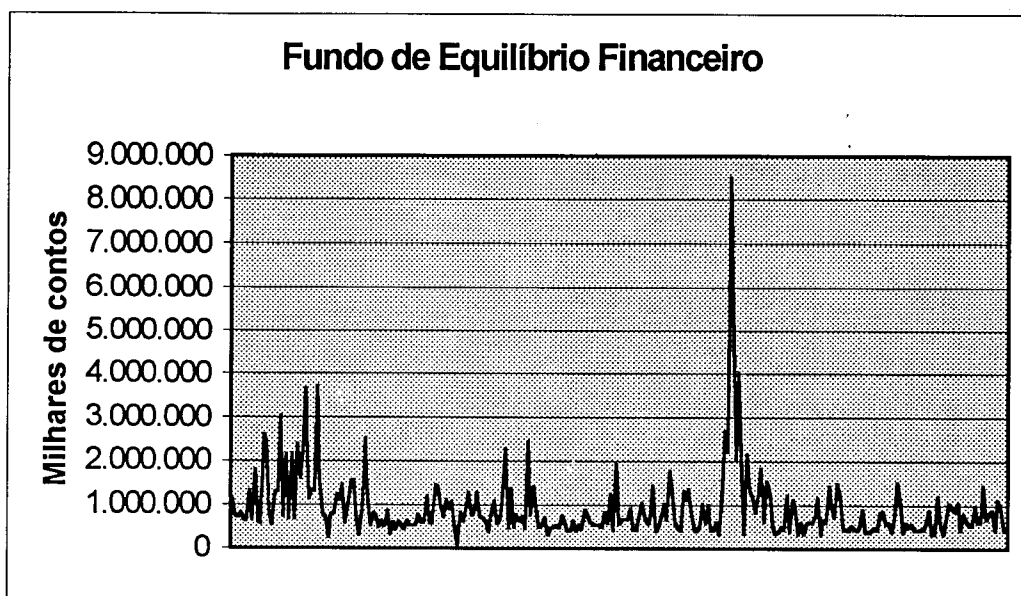
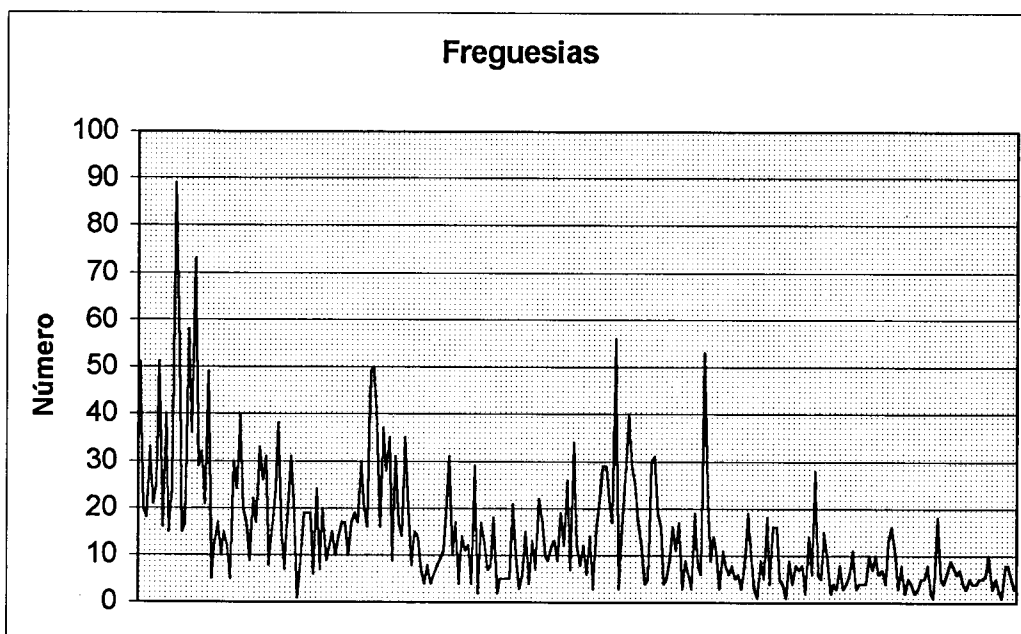
O modelo que propomos, e que serve de base ao desenvolvimento posterior deste trabalho, para a classificação dos municípios de acordo com a sua dimensão, considera três níveis dimensionais: a **dimensão geográfica**; a **dimensão demográfica**; a **dimensão organizacional**. Esta caracterização deverá, contudo, ser complementada com a envolvente regional específica de cada município, razão pela qual neste trabalho é feita a referência expressa à região Alentejo.

A **dimensão geográfica** atende ao factor estruturante de qualquer município: o território municipal, podendo ser aferida pela **área** correspondente. A **dimensão demográfica** tem em conta a **população** residente na área do respectivo território. A **dimensão organizacional**, reportando-se ao município enquanto organização, poderá ser aferida a partir de dois factores de avaliação: os **recursos** disponíveis e o número de **freguesias**. Quanto aos recursos, optámos por considerar o Fundo de Equilíbrio Financeiro, FEF, como factor de avaliação, uma vez que os recursos humanos se lhe encontram indexados como referimos no segundo capítulo, estando, por isso, de alguma forma, reflectidos no seu valor. Sendo certo que a fórmula de cálculo do FEF considera já alguns dos factores atrás enunciados, ela incorpora outros, nomeadamente de carácter sócio-económico, como a capitação de impostos directos, a extensão da rede viária municipal ou o índice de desenvolvimento sócio-económico, que deverão ser considerados. O número de freguesias, por outro lado, permite também, de uma forma geral, avaliar a dimensão orgânica do município, atendendo ao necessário e permanente relacionamento que este tem de manter com cada uma das freguesias, que constituem entidades autónomas, sendo ainda um factor tanto mais

importante quanto maior fôr o quadro de descentralização administrativa que, como referimos no capítulo anterior, admitimos que tenderá a crescer.

Desta forma, o modelo que propomos de classificação dos municípios em função da sua dimensão, baseia-se em **quatro variáveis: área, população, FEF e número de freguesias**. Nos Anexos IV e V, apresentamos uma listagem onde, para cada município do continente, são apresentados os valores de cada uma destas variáveis, bem como a identificação das respectivas fontes. Para uma primeira aproximação à forma como cada uma delas varia nos diversos municípios, julgamos conveniente uma rápida observação à sua distribuição gráfica:





Admitindo, como propomos, que a dimensão municipal terá de atender aos valores destas quatro variáveis e atendendo às variações que se registam no conjunto dos municípios do continente, a questão que se nos colocou de seguida foi a de definir qual a faixa de valores a considerar, por forma a definir os chamados **valores médios**. A opção que tomamos foi a de considerar como médios todos os valores situados em torno da média estatística, que não ultrapassassem **metade do desvio-padrão**

verificado. No Anexo VIII apresentamos uma listagem com o conjunto de cálculos e valores relativos a esta análise.

Posto isto, a última opção necessária por forma a definir claramente o que consideramos como município de média dimensão prende-se com a forma de relacionamento das quatro variáveis com os valores médios já definidos, tendo nós optado por considerar município de média dimensão todo aquele que, em **pelo menos duas das quatro** variáveis consideradas, apresente valores dentro dos valores médios definidos. Da aplicação destes critérios ao universo dos municípios do continente, verificamos que serão desta forma classificados como municípios de média dimensão 187 dos 275 municípios existentes, o que corresponde a 68% da totalidade, podendo os restantes ser repartidos entre os municípios de grande dimensão, caso a não inclusão nos valores médios se verifique, predominantemente, por ultrapassagem destes, ou de pequena dimensão, na situação inversa.

A realidade do Alentejo

Restringindo agora o universo de municípios a considerar e fixando-nos no objecto deste trabalho, que se propõe observar a realidade do Alentejo, verificamos que, dos 47 municípios existentes, 31 se enquadram na definição de município de média dimensão, o que corresponde a um valor relativo de, aproximadamente, 65,9%, valor que se encontra em sintonia com o valor obtido para o conjunto dos municípios do continente. Podemos, ainda, observar que nesta região os municípios se dividem entre os **pequenos e os médios** municípios, não se registando a existência, de acordo com os critérios adoptados, de municípios de grande dimensão, o que, aliás, era um resultado previsível.

Observando agora os valores relativos dos diversos critérios, verificamos que, quanto à **área**, vinte e um municípios encontram-se nos valores médios, enquanto vinte e dois municípios os ultrapassam e quatro não o atingem. Trinta e dois municípios cumprem os critérios no que respeita à **população** e quinze têm um valor inferior, enquanto que, no número de **freguesias** temos apenas dez municípios dentro dos valores médios e trinta e sete abaixo destes. Quanto ao **FEF**, vinte e dois municípios respeitam o critério, havendo três que o ultrapassam e vinte e dois que não o atingem. Podemos assim verificar que, à excepção da área, em todos os outros

critérios existe uma predominância de municípios que se situam abaixo dos valores médios, razão pela qual não se identificam municípios de grande dimensão na região.

Se atendermos a uma subdivisão da região, de alguma forma assumida, quer pelos órgãos desconcentrados da administração central, quer, até, pelos diversos agrupamentos de municípios em torno das respectivas associações, verificamos que, no **Litoral Alentejano**, todos os quatro municípios são de média dimensão; no **Distrito de Beja**, 11 dos 14 municípios são de média dimensão; no **Distrito de Évora**, dez dos treze municípios respeitam o critério de média dimensão; e, por fim, no **Distrito de Portalegre**, são de média dimensão seis dos quinze municípios. No Anexo IX apresentamos quadro identificador dos municípios de média dimensão integrantes de cada uma das sub-regiões do Alentejo identificadas.

Os municípios de Beja, Évora, Portalegre e Santiago do Cacém, foram os escolhidos para recolha de informação no terreno que, correspondendo aos municípios de maior dimensão da sub-região respectiva, não deixam, contudo, de ser classificados como municípios de média dimensão, à escala nacional, à luz dos critérios que adoptamos.

O meio envolvente

Por forma a completar a análise e aproximação às organizações municipais de média dimensão, à semelhança do que faríamos para qualquer outro tipo de organização, torna-se necessário observar e analisar a sua realidade externa e a sua realidade orgânica, ou seja, temos de atender a uma *“dupla perspectiva: a da inserção da organização no meio sócio-económico em que actua e a da sua dimensão interna”* (SOUS, 90). Assim, adoptando a proposta de Arminda Neves para caracterização de organizações *saudáveis* nesta dupla perspectiva, podemos considerar que, no **plano externo**, uma organização saudável é *“a que consegue responder adequada e equilibradamente às necessidades e expectativas do presente e, simultaneamente, preparar e garantir o futuro”* (NEVS, 97), enquanto, no **plano interno**, será *“aquela que assegura o exercício das funções directiva, de gestão de recursos e produtiva, pelo funcionamento articulado dos sistemas respectivos”* (NEVS, 97).

Vamos assumir que, por outro lado, como referem Yves Bertrand e Patrick Guillemet, *“a abordagem sistémica foi criada para responder - no plano organizacional - a estas duas perguntas: - o que caracteriza uma boa descrição de*

uma organização? – o que caracteriza um boa decisão?” (BERT, 98), o que, quanto à primeira das questões, impõe um dos objectivos fundamentais da abordagem sistémica, *“Fornecer uma descrição sistémica, quer dizer que tem em conta todos os elementos da organização”* (BERT, 98). Para isso, segundo os mesmos autores, torna-se necessário respeitar um conjunto de princípios, dos quais destacamos os de que a abordagem sistémica *“Deve ter o cuidado de observar os fenómenos organizacionais na sua totalidade; Deve analisar as interacções (a comunicação) nestas organizações; Deve situar a acção de uma organização no seu meio externo e evitar concentrar demasiado o seu olhar na organização interna; Deve libertar os valores, as intenções e o sentido de uma organização assim como as características da cultura organizacional; Deve assinalar as motivações, expectativas, papéis e estatutos das pessoas que trabalham na organização e descrever as principais características do clima organizacional; Deve identificar os componentes estruturais de uma organização;”* (BERT, 98) entre outros. Vamos proceder à caracterização das organizações municipais nos planos externo e interno, atendendo ao conjunto de princípios aqui enunciados, sendo, no entanto, de ressaltar duas questões: a primeira, de que estamos a caracterizar um tipo de organizações e não uma organização em concreto, o que dificulta ou inviabiliza mesmo uma resposta objectiva e clara a algumas das questões; a segunda, de que alguns dos aspectos referidos serão tratados de forma detalhada noutros subcapítulos do presente trabalho, como é o caso das características estruturais.

No plano externo, iremos dar resposta, no quadro de condicionantes referido no último parágrafo, a *“seis questões básicas: onde actua a organização (...); para quê (...); como (...); com quem (...); com que limites (...); face a que padrões (...)”* (NEVS, 97).

Quanto à primeira questão, **onde actua** a organização, temos a considerar um conjunto de níveis de resposta diferenciados. Antes de mais e como área de actuação prioritária e de maior importância temos de referir o território municipal, ou seja, a área geográfica do respectivo concelho, entendida como elemento estruturante da própria organização. É neste espaço físico, multifacetado e complexo, que a organização municipal actua e é sobre ele que exerce as suas múltiplas finalidades, no âmbito das suas atribuições e competências. São as populações, as entidades e as outras organizações nele sediadas, ou que sobre ele actuam, que constituem o interlocutor permanente das organizações municipais. No entanto, para além deste

primeiro e mais significativo nível local de actuação, temos de ter em conta o contexto regional da organização municipal. As exigências cada vez maiores de iniciativas de âmbito intermunicipal, tirando partido dos contextos de proximidade para resolução de problemas comuns, muitas vezes com significativas economias de escala, os relacionamentos de carácter quase permanente com órgãos desconcentrados da administração central no quadro das comissões de coordenação, a existência de quadros regionalizados de intervenção e de iniciativas a que as várias organizações municipais da região podem aceder ou são chamadas a intervir, são apenas alguns dos exemplos da importância deste nível de actuação, simultaneamente condicionador da actuação dos municípios e passível de ser influenciado por cada organização municipal. Assim, e apesar de ser ainda identificável para a totalidade dos municípios uma dimensão nacional, com expressão visível através da Associação Nacional de Municípios Portugueses e, para grande parte deles, de uma dimensão internacional, decorrente de processos de parcerias em curso, geminações, ou ainda de iniciativas no plano transfronteiriço, é o nível local, complementado pelo regional, que corresponde à resposta a esta primeira questão.

No que respeita à segunda questão, **para quê**, naturalmente associada à finalidade da existência da própria organização, à sua missão, aquilo que a Constituição da República determina é que as autarquias locais, onde se inserem os municípios, *“visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas.”* (CRP, 97). Esta determinação, de carácter muito genérico, associada à legislação que estabelece o regime de atribuições e competências dos municípios, leva-nos a considerar que os municípios têm por objectivo final da sua actuação:

- a) prestar com elevados níveis de qualidade um conjunto de serviços, sob sua responsabilidade, à comunidade que, simultaneamente, representam e servem;
- b) promover a qualidade de vida na área territorial que administram e
- c) promover, conjuntamente com os outros níveis de poder e com os parceiros económicos e sociais, o desenvolvimento integrado dos respectivos concelhos.

Estes objectivos, necessariamente genéricos e complementares entre si, permitem enquadrar a actividade dos municípios em torno da própria missão, que a Constituição determina. No entanto, em cada município a tradução destes objectivos em acções práticas e na definição de prioridades terá, obrigatoriamente, diferentes interpretações.

Como é que os municípios actuam por forma a atingir esses objectivos, que corresponde à terceira questão, depende já de um conjunto de factores condicionados

quer pelas determinações de carácter político associadas às ideologias e filosofias próprias e maioritárias de cada executivo municipal, quer de questões de ordem cultural enraizadas nas populações e com um elevado peso de tradição. Em todo o caso e adoptando a nossa perspectiva quanto a este problema, pensamos poder afirmar que a forma como os municípios se deveriam posicionar face a esta questão deveria ser a de, por um lado, ser agentes directos da intervenção necessária, promovendo-a e disponibilizando-a às populações e agentes locais, como é o caso dos serviços prestados ou das áreas de desenvolvimento menos favorecidas nos respectivos concelhos; por outro lado, disponibilizando recursos e/ou meios, funcionando aqui mais como impulsor ou facilitador de determinadas intervenções do que como promotor, como é o caso da colaboração com outras entidades, públicas ou não. Quanto a esta última questão, parece-nos ainda importante realçar que, muitas vezes mais importante do que serem as organizações municipais a realizar e dar corpo a iniciativas concretas, é, sim, importante estimular outros agentes a fazê-lo, mesmo que para isso seja necessário disponibilizar os recursos necessários para esse mesmo estímulo, o que corresponde muito mais a uma postura de colaboração/parceria, do que a uma postura de omnipresença ou de protagonismo excessivo, substituindo os agentes locais.

A parte final deste último parágrafo responde parcialmente à questão seguinte, **com quem** o município conta para o atingir dos seus objectivos. Para além dos recursos próprios, para além do aparelho produtivo do próprio município, capaz de promover parte dos seus objectivos, o município tem de contar e de saber promover o envolvimento dos parceiros locais, a par da promoção de um ambiente de cooperação com outros municípios e com outros organismos, da administração regional e central, baseado na assumpção da efectiva complementaridade de papéis que, respectivamente, lhes cabe.

A quinta questão, **com que limites**, remete-nos para o enquadramento legal abordado no segundo subcapítulo, que determina não só os recursos como as áreas de intervenção dos municípios, pelo que não iremos aqui aprofundar mais a sua resposta.

A última das questões, **face a que padrões**, associada que está “ *à realidade social sobre que se actua*” (NEVS, 97), não é uniformizável para a generalidade dos municípios, uma vez que nela pesam factores culturais determinantes para a constituição dos juízos de valor. Em todo o caso, quer pela cada vez maior disponibilidade e facilidade de acesso à informação por parte dos cidadãos, quer pela

envolvente de disputa política local em que os municípios permanentemente se movimentam, pensamos poder afirmar que estes padrões são cada vez mais exigentes e constituem um desafio constante à capacidade de modernização dos municípios.

Se bem que possamos sempre considerar que este conjunto de respostas é aplicável à generalidade dos municípios, independentemente da sua dimensão, pensamos poder afirmar que é nos municípios de média dimensão que a resposta a estas questões se coloca com maior acuidade, uma vez que estes se vêem confrontados com todas as questões colocadas com uma grande intensidade, o que poderá não se verificar num pequeno município, sem contar com os recursos e meios de resposta disponíveis num grande município.

A estrutura orgânica...

Passando ao plano interno, vamos retomar o modelo de abordagem referenciado na Introdução deste trabalho, que considerava a existência de cinco agrupamentos de actividades no âmbito dos municípios: a área da **administração geral**, a área de **produção**, a área de **administração urbanística**, a área **cultural** e a área de **apoio ao executivo**. E vamos efectuar o cruzamento destes agrupamentos com as propostas de Mintzberg quanto às componentes básicas da organização e às configurações estruturais que propõe. Iremos, simultâneamente, efectuar o cruzamento destas características com o paradigma de Anthony, associado à dupla racionalidade, estratégico-táctica por um lado e tático-operacional por outro, referida no final do primeiro capítulo e que aqui será retomada.

E se, ao descrever o meio envolvente, é difícil distinguir os municípios em função da sua dimensão, já na abordagem à estrutura orgânica, essa dificuldade é substancialmente reduzida. De facto, num pequeno município, apesar da diversidade de problemas ser significativa, o seu volume e a sua intensidade relativa são reduzidos, pelo que se torna possível dar-lhes resposta a partir de uma estrutura orgânica extremamente simplificada, onde muitas vezes se confunde o topo da hierarquia com o centro operacional, uma vez que muitas das funções deste acabam por ser asseguradas por aquele. Ao contrário, num município de média dimensão, o volume e a intensidade dos problemas específicos de cada uma das áreas de intervenção dos municípios é tal, que obriga à adopção de formas estruturais mais desenvolvidas e de mecanismos de coordenação mais elaborados, nomeadamente com

o recurso “à *estandardização dos processos de trabalho, (...), ou até à estandardização dos resultados ou das qualificações*”(MINT, 95), como poderemos observar posteriormente, no quinto capítulo, a partir da observação dos casos concretos a que recorreremos. Ou seja, a sua dimensão acaba por se ver reflectida na maior ou menor complexidade da respectiva estrutura orgânica e, num município de média dimensão, torna-se imperioso fazer corresponder a cada uma das áreas específicas uma dimensão orgânica, traduzida em departamentos ou divisões, que respondam às exigências de especialização de cada uma delas. Obviamente que num município de grande dimensão esta mesma estrutura se encontra substancialmente ampliada, quer quanto à subdivisão sucessiva das áreas que consideramos, quer quanto, conseqüentemente, à quantidade de níveis hierárquicos de cada uma delas.

Assim, atendendo às cinco configurações estruturais de Mintzberg e ao modelo idealizado para abordagem dos municípios, somos facilmente conduzidos a admitir uma “*estrutura divisionalizada*”, com características diferenciadas de divisão para divisão em função das características específicas de cada uma, como modelo dominante nas organizações municipais de média dimensão. Sendo os diversos departamentos e divisões municipais estruturados em função da diversidade de tarefas e das diferentes áreas de intervenção dos municípios, se encararmos cada uma dessas áreas como um mercado específico, podemos mesmo citar Mintzberg, quando este refere que “*a Estrutura Divisional apoia-se na base de mercados para agrupar as suas unidades situadas no topo da linha hierárquica. Cada divisão é criada de acordo com os mercados que serve e comporta todas as funções operacionais necessárias para servir esses mesmos mercados.*” (MINT, 95). Podemos, por outro lado, constatar que o recurso a uma estrutura com as características da estrutura divisionalizada será tanto mais intenso quanto mais diversificado fôr o leque de competências e atribuições com que a administração se veja confrontada, não sendo, por isso, de estranhar a sua adopção na Administração Local, de uma forma geral, e nos municípios de média dimensão, de uma forma particular. No entanto, existe uma diferença substancial na aplicação deste modelo estrutural às autarquias locais, que consiste **na impossibilidade de garantir os níveis de descentralização**, ou, se quisermos, de delegação ou sub-delegação, dos executivos municipais para as chefias de departamento e divisão dos “*poderes necessários para a tomada de decisões que dizem respeito às suas próprias operações*” (MINT, 95), mecanismo este fundamental para assegurar uma responsabilização das diversas chefias municipais

que permitisse, de facto, recorrer à estandardização dos resultados enquanto principal mecanismo de coordenação. Esta limitação, de ordem jurídica, cria algumas dificuldades à completa assumpção do modelo de Mintzberg para o nosso caso, para além de estar na origem de alguns estrangulamentos, como veremos no quinto capítulo. Mas continuando com a aproximação ao modelo, voltamos a encontrar nele grande parte das características das autarquias, ou mesmo da Administração Pública, de forma mais geral, quando Mintzberg refere que neste tipo de estruturas “ *as divisões assumem a configuração da Burocracia Mecanicista*”, particularmente quando nas características desta burocracia são enfatizados os “ *procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação formalizada em toda a organização, (...), o agrupamento das tarefas baseado nas funções, uma centralização relativamente importante dos poderes de decisão (...)*” (MINT, 95). No entanto, apesar de ser constatável que, sobre o funcionamento geral da organização, particularmente nos relacionamentos das várias divisões entre si ou com o executivo municipal, para o ambiente caracterizável pela **burocracia mecanicista**, seria um erro admitir esta configuração como dominante em todas as divisões. De facto, na área identificada neste trabalho como de administração geral, ou mesmo na área de produção, esta é, sem dúvida, a configuração que as caracteriza, mas o mesmo não poderemos dizer quanto à área de apoio ao executivo, onde as características apontam, preferencialmente, para a “**burocracia profissional**”, uma vez que todo o seu trabalho se apoia “*nas competências e nos conhecimentos dos seus operacionais que são profissionais*” (MINT, 95), nem quanto às áreas cultural e algumas das componentes da área de administração urbanística onde, a par de tarefas repetitivas e de algum modo rotineiras, encontramos um funcionamento frequente a partir de equipas de projecto multidisciplinares, funcionando por objectivos associados a projectos específicos e que, por isso, assumem algumas das características das “**adhocracias**”, particularmente se atendermos a “*uma especialização horizontal elevada, baseada na formação; (...); uma utilização importante dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo (...)* no interior das equipas e entre as equipas;”.

Se quisermos encarar, agora, cada uma das componentes básicas da organização, de acordo com a forma como Mintzberg as encara, em “Estrutura e dinâmica das organizações”, podemos identificar o “**vértice estratégico**”, onde “*encontramos todos os membros encarregados da responsabilidade global da*

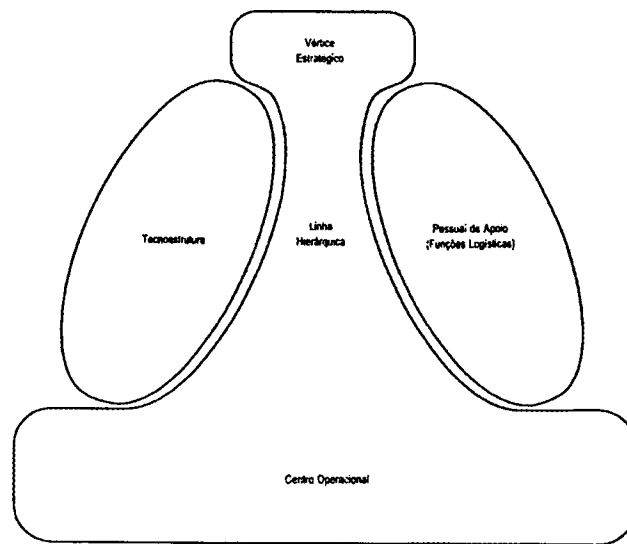
organização”, os órgãos deliberativo e executivo, isto é, a Assembleia e a Câmara municipais, bem como as respectivas estruturas de apoio e assessorias directas. Ao vértice estratégico compete *“assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações”*, o que obriga ao exercício permanente de três funções: a primeira de *“supervisão directa”*, nomeadamente ao nível da *“afecção de recursos (...), atribuição de pessoas e de recursos a tarefas, a emissão de ordens e a autorização das decisões mais importantes (...), a resolução das perturbações no trabalho (...); o controlo (...); a disseminação, que implica a transmissão da informação (...); e a direcção (...)”*; a segunda é a da *“gestão das condições de fronteira da organização”*, garantindo e assegurando o seu relacionamento e o seu posicionamento face ao meio envolvente; e a terceira, ao nível do *“desenvolvimento da estratégia da organização”*.

Na *“linha hierárquica”*, que *“vai dos quadros situados mesmo abaixo do vértice estratégico até aos supervisores de primeira linha (...) que exercem uma autoridade directa sobre os operacionais”*, encontramos as chefias das áreas de produção, de administração urbanística e da área cultural. Estes quadros *“personificam o mecanismo de coordenação (...) de supervisão directa”*.

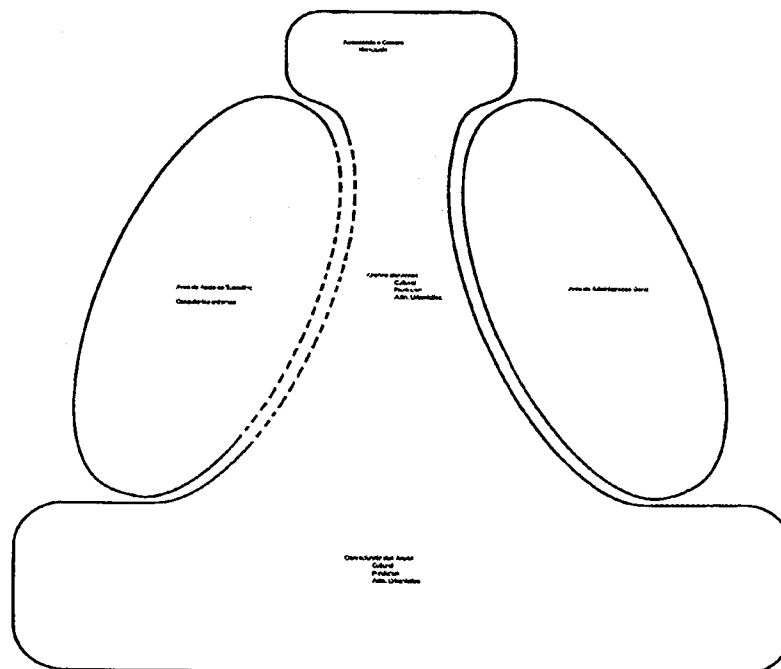
No *“centro operacional”*, que *“compreende todos os membros – ou seja, os operacionais – que executam o trabalho básico relacionado directamente com a produção de bens ou serviços”*, temos toda a restante estrutura de cada uma destas três áreas de intervenção municipal. Isto significa que, em nosso entender, estas são as áreas onde existe o desenvolvimento de trabalho com vista, directamente, à prossecução dos objectivos associados à missão dos municípios. Os operacionais desempenham, basicamente, quatro funções: *“procuram o que é necessário para a produção”*; *“transformam os inputs em outputs”*; *“distribuem os outputs”*; e *“oferecem apoio directo às funções de input, de transformação e output”*.

As restantes áreas são integradas nas *“funções de apoio”*, entendidas enquanto *“unidades especializadas cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional”*, como é o caso da administração geral, ou na *“tecnoestrutura”*, onde encontramos *“Os analistas de controlo”* que *“efectuam a standardização na organização”*, onde consideramos a área de apoio ao executivo, bem como as consultorias externas, caso existam.

Recorrendo ao grafismo utilizado por Mintzberg, que reproduzimos abaixo,



podemos efectuar uma aproximação gráfica à distribuição descrita, da forma seguinte, onde colocamos no vértice estratégico os órgãos deliberativo e executivo, na linha hierárquica as chefias das áreas de produção, cultural e de administração urbanística, no centro operacional os operacionais dessas mesmas áreas, na tecnostutura, a área de apoio ao executivo, e, nos serviços de apoio, a área da administração geral:



...e a dupla racionalidade.

No entanto, nas organizações municipais de média dimensão, todas as principais chefias, quer as incluídas na linha hierárquica, quer as associadas às funções de apoio, acabam por exercer simultâneamente, muitas vezes mesmo em termos formais, funções associadas à tecnoestrutura e ao apoio ao executivo.

Efectivamente, pelo conhecimento que detêm quer dos problemas e processos, quer do próprio funcionamento e características da organização, as chefias municipais situadas logo abaixo do vértice estratégico acabam por se constituir como um repositório de conhecimentos de que o vértice estratégico não pode prescindir, atendendo até às limitações a que está sujeito na gestão dos recursos humanos de que dispõe.

Esta é uma situação que se verifica particularmente nos municípios de média dimensão, uma vez que nos grandes municípios esta situação não pode ser equacionada da mesma forma. Nestes, a própria dimensão e potencialidades do meio envolvente permite encarar o recurso a apoios externos na área da consultoria, seja para funções de standardização seja para outras funções de apoio técnico, com muito maior facilidade.

Em consequência, existe uma particularidade nas organizações municipais de média dimensão que consiste no facto de grande parte da análise e standardização efectuadas serem garantidas pelos próprios destinatários, directos ou indirectos, dessa mesma standardização, o que constitui uma situação, sem dúvida, singular.

Desta forma, estabelece-se uma ligação quase que directa, ou se quisermos quase que uma **fusão**, entre a **tecnoestrutura e a linha hierárquica**, sendo difícil, dada a simultaneidade da sua constituição, a tarefa de identificar qual o ponto chave da organização, se a tecnoestrutura, se a linha hierárquica.

No entanto, consideramos que, no que se refere à definição e identificação da configuração estrutural em presença, é à **linha hierárquica** que deve ser dada a maior importância, fundamentalmente por duas razões: em primeiro lugar porque, observando o problema do ponto de vista dos quadros técnicos envolvidos, a sua afectação temporal às funções decorrentes da sua condição de chefia da linha hierárquica é incomparavelmente superior à afectação dedicada a funções de standardização do trabalho; em segundo lugar porque, agora do ponto de vista da organização, o recurso a esses quadros para o exercício de funções de standardização

resulta, essencialmente, da inexistência de alternativas e não de uma opção orgânica ou estrutural.

E é esta importância efectiva dos quadros técnicos que ocupam o topo da linha hierárquica que determina aquilo a que chamamos de **dupla racionalidade** no funcionamento dos municípios e que assume um peso particular nos municípios de média dimensão.

Se quisermos aprofundar um pouco mais esta questão, somos conduzidos à necessidade de identificar os níveis relativos de influência no desempenho global da organização quer do vértice estratégico quer da linha hierárquica.

Assim, atendendo aos reduzidos níveis de descentralização vertical passíveis de concretizar nos municípios, face às normas legislativas que determinam o seu funcionamento, facilmente podemos detectar que, praticamente, todos os níveis de decisão se encontram atribuídos ao vértice estratégico, sendo a decisão tomada em função de três factores, para além dos decorrentes das motivações de ordem cultural, ideológica ou programática dos membros do executivo que compõem o vértice estratégico:

- a) informação **disponibilizada pela organização**;
- b) influência do **meio envolvente**;
- c) enquadramento nas **políticas municipais**.

Quanto ao primeiro dos factores, informação disponibilizada pela própria organização, podemos considerar que esta é constituída por três componentes, a informação específica quanto ao assunto em questão, prestada pelas áreas sectoriais, seja a de administração urbanística, a de produção ou a cultural, a informação genérica prestada pela área da administração geral, quanto à disponibilidade de meios necessários à concretização de qualquer dos cenários de decisão possíveis e ainda, se se revelar necessário, a informação de enquadramento face aos diversos planos sectoriais de intervenção, disponibilizada pela área de apoio ao executivo.

Por outro lado, no segundo factor, influência do meio envolvente sobre o vértice estratégico, há a considerar os níveis de expectativa existentes no meio em causa quanto à questão em concreto sobre a qual incide o processo de decisão e das consequências decorrentes da opção a tomar por um dos cenários possíveis de concretizar.

Quanto ao terceiro factor considerado, ele consiste no enquadramento da decisão sobre cada uma das matérias em concreto, nos planos mais vastos das diversas

políticas municipais, isto é, da coerência relativa dos diversos processos individuais face ao procedimento global. Estes últimos dois factores que pesam sobre a decisão implicam o domínio pelo vértice estratégico de toda a informação relevante para a tomada de decisão, informação essa que tem proveniências diversas e sobre a qual é necessário efectuar juízos de carácter prospectivo.

Ponderadas as questões enunciadas nos anteriores parágrafos, a tomada de decisão pelo vértice estratégico, associada à definição de prioridades e às políticas municipais nas diversas áreas, assume um carácter que iremos designar de **orientação** que é transmitida à organização para a resolução dos problemas e solicitações com que esta se vê confrontada.

Por seu turno, à linha hierárquica é solicitada uma intervenção capaz de materializar a decisão, isto é, concretizar a partir da estrutura e dos meios que lhe são disponibilizados a orientação transmitida pelo vértice estratégico. Compete-lhe pôr a estrutura em **funcionamento** para obter **resultados**. E o funcionamento da estrutura, ou de uma forma mais abrangente, o funcionamento das organizações municipais de média dimensão, depende em grande parte da estandardização dos processos de trabalho.

Desta forma, atendendo ao papel de relevo que as chefias de topo da linha hierárquica assumem ao nível da estandardização dos processos de trabalho, pela sua íntima relação com a tecnoestrutura, situação essa gráficamente representada pelo tracejado imposto na figura XX, podemos constatar que esses quadros das organizações municipais de média dimensão têm um papel decisivo no funcionamento global da organização, contribuindo de forma determinante para os seus níveis de eficiência e condicionando de forma evidente os seus níveis de eficácia.

Conjugando matematicamente estes dois níveis de influência no funcionamento das organizações municipais de média dimensão, o nível da orientação e o de funcionamento, chegamos à seguinte expressão:

$$\text{orientação} \bullet \text{funcionamento} = \text{resultados}$$

Associando agora os valores de positivo e negativo aos valores de verdadeiro e falso da lógica booleana, podemos dizer que só será possível obter resultados positivos caso a orientação e o funcionamento sejam simultâneamente positivos. Isto

significa que, independentemente da orientação definida pelo vértice estratégico, é fundamental que a linha hierárquica garanta o funcionamento adequado do centro operacional por forma a ser possível gerar resultados positivos.

Se atendermos a que, enquanto o nível de orientação é determinado pelo vértice estratégico e condicionado pelo meio envolvente e pelos recursos disponíveis, o nível de funcionamento é determinado pela linha hierárquica e condicionado, em grande parte, pela standardização dos processos de trabalho, podemos concluir que sobre este último nível o processo de modernização deve incidir particularmente, criando condições para que exista um funcionamento que não comprometa os resultados, independentemente da orientação definida que assumimos á partida como positiva, uma vez que esta é condicionada por factores não parametrizáveis no universo dos municípios de média dimensão.

Isto corresponde a dizer que, no contexto da dupla racionalidade presente nos municípios de média dimensão importa assegurar, através do processo de modernização, condições de funcionamento capazes de converter a informação em que consiste a orientação definida pelo vértice estratégico, em acções que permitam alcançar os resultados pretendidos.

Para que esses resultados sejam positivos, obviamente que importa que, a qualquer dos níveis, seja disponibilizada, em tempo útil, a informação necessária a partir do sistema de informação organizacional.

Existe, ainda, um último factor que gostaríamos de referir por entendermos que ele se revela fundamental para a continuidade e futuro do processo de modernização e que também se encontra associado a esta última questão da dupla racionalidade presente nas organizações municipais. Sendo certo que só será possível conduzir com êxito qualquer processo de transformação organizacional quando exista um envolvimento directo e uma identificação do vértice estratégico com o próprio processo de transformação, sabemos que nas organizações municipais existe, em consequência do seu funcionamento democrático, uma relativa volatilidade do vértice estratégico, consumada nas alterações verificadas ao nível da composição dos órgãos deliberativos e executivos do município. Ao contrário, existe uma relativa estabilidade ao nível do quadro de colaboradores, em todas as outras componentes da organização, da linha hierárquica ao centro operacional, pelo que estes, particularmente a linha hierárquica, poderão desempenhar um papel insubstituível na garantia de sucesso e continuidade do processo de modernização, assegurando a sua transição de executivo

para executivo e funcionando, assim, como elemento estabilizador da própria organização face ao processo de transformação.

Capítulo IV
Os municípios e as tecnologias de informação

Capítulo IV

Os municípios e as tecnologias de informação

Ao abordar este capítulo deparamo-nos com um problema de base fortemente limitador de uma aproximação à realidade baseada num conjunto de dados recolhidos e tratados de forma fiável: a quase completa inexistência de dados estatísticos, sistematicamente recolhidos e que permitam uma análise do estágio de desenvolvimento tecnológico dos municípios e da forma como este evoluiu. Enquanto que ao nível da Administração Central, o Instituto de Informática efectua a recolha e tratamento deste tipo de informação, na Administração Local esse tratamento não existe, não sendo por isso caracterizáveis com rigor os equipamentos e aplicações ao serviço dos municípios, de potencial valia no processo de modernização. O único conjunto de dados que apresenta uma panorâmica dos municípios do Continente a que conseguimos aceder, consiste num inquérito à situação das Infra-estruturas de Comunicação das Autarquias elaborado pela Direcção Geral de Administração Autárquica, *“A pedido conjunto do Gabinete de S. Ex.a o Ministro do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, da Missão para a Sociedade da Informação e do Infocid”*. Neste inquérito foi possível recolher informação relativa a 242 dos 276 municípios do continente, o que corresponde aproximadamente a 88% do universo, sendo os seus resultados essencialmente quantitativos e correspondentes à situação num determinado momento - ano de 1997.

Atendendo a este facto, a abordagem que iremos efectuar tentará complementar estes dados, fazendo uma apreciação qualitativa das potencialidades disponíveis a partir dos novos meios tecnológicos para a modernização dos municípios, ao mesmo tempo que, numa perspectiva sistémica, efectua o cruzamento das questões tecnológicas com o todo organizacional e com o meio envolvente.

Assim, em primeiro lugar, são abordados os aspectos relativos à cultura tecnológica no interior das organizações municipais, com um enfoque especial no papel dos agentes organizacionais na sua utilização e no partido que efectivamente a organização consegue retirar desses meios, por forma a otimizar o seu funcionamento e melhorar o seu desempenho; de seguida é tratada a questão que, do ponto de vista conceptual, nos parece mais relevante, que se prende com o papel das tecnologias de informação no processo de modernização e que corresponde ao

desenvolvimento de uma anterior aproximação efectuada, de forma genérica, no primeiro capítulo, nomeadamente enquanto elemento facilitador ou mesmo promotor do redesenho de processos; depois, em dois sub-capítulos, é feita a abordagem ao impacto das tecnologias nos municípios na sua dimensão interna, na organização municipal propriamente dita, e na sua dimensão externa, do ponto de vista do relacionamento da organização municipal com o meio envolvente, onde, mais do que uma caracterização, tentaremos fazer uma aproximação a um cenário de resposta às necessidades das organizações municipais, a partir dos recursos tecnológicos a que estas podem aceder e por fim é feita uma breve aproximação aos serviços avançados de telecomunicações, quer ao nível dos serviços mais relevantes, quer ao nível dos suportes físicos.

A cultura tecnológica

No primeiro capítulo deste trabalho, quando abordamos de uma forma essencialmente teórica a informação como factor de modernização organizacional, apontamos as pessoas, o conjunto dos agentes organizacionais, como determinantes para o sucesso de qualquer processo de mudança. Sendo esse o entendimento que pensamos ser consensual para o universo das organizações, ele ganha uma relevância particular quando nos debruçamos sobre um tipo de organizações integrantes da Administração Pública, isto porque *“Embora seja grande o contributo potencial da Administração Pública para a difusão das tecnologias da informação e das comunicações na sociedade e na economia, constata-se infelizmente que tal não tem acontecido. A Administração Pública tem-se constituído quase sempre em factor de inércia, bem patente na dificuldade de difusão de acções isoladas com sucesso.”* (MSI, 97). Daí que sejamos levados a concluir que, ao equacionar o recurso às tecnologias como elemento fundamental do processo de modernização, teremos de dispensar uma atenção particular à forma como a sua introdução e entrada em funcionamento se relacionam com o conjunto dos recursos humanos dessa mesma organização. E pensamos ainda que, no caso concreto dos municípios, será necessário contar com uma importante percentagem de agentes organizacionais que, pelo menos à partida, irão rejeitar as propostas neste domínio. Apesar da constatação universal de que é imprescindível promover a mudança para melhorar os serviços prestados pelas organizações municipais, ou pela Administração Pública em geral, aos cidadãos-

clientes, a verdade é que essa mudança virá equacionar procedimentos e actuações até aí tidos como inquestionáveis, virá alterar comportamentos e rotinas perfeita e comodamente cristalizados, virá, em suma, desestabilizar um meio tradicionalmente estável e seguro.

O desenvolvimento de acções de sensibilização para as novas tecnologias e a divulgação das suas potencialidades nos nossos dias, bem como a demonstração da inevitabilidade do recurso a essas mesmas tecnologias num futuro que já começou, são por isso acções da maior importância e que deverão preceder a instalação e início de uma nova fase da exploração dos recursos tecnológicos.

No entanto, se de forma empírica podemos constatar que existem consciências predispostas a fazer uma oposição clara ao processo de modernização, nomeadamente na sua componente tecnológica, não é menos verdade que o contrário também se verifica, ou seja, que existem agentes organizacionais que aderem, ou mesmo que desejam, uma reforma dos procedimentos com recurso às novas tecnologias, nomeadamente entre os mais novos colaboradores, dotados de uma formação de base que lhes permitiu desenvolver uma familiarização relativamente elevada com esses novos instrumentos de trabalho, ou entre os quadros de maior qualificação profissional, cujo peso relativo tem vindo a crescer nas organizações municipais. Observando a **evolução dos recursos humanos** dos municípios de 1991 a 1994, podemos observar que os dados mais significativos são que, ao nível do pessoal dirigente e de chefia, se verificou um crescimento de 31,9%, ao nível dos técnicos superiores, um aumento de 28,5%, e no pessoal técnico profissional um acréscimo de 14,3%, como podemos observar no Anexo VI. Este aumento das qualificações do conjunto dos agentes organizacionais, a par da renovação dos quadros de pessoal dos municípios, constituem uma potencialidade efectiva de promoção de uma cultura tecnológica no seio das organizações municipais e um elemento facilitador de uma mudança na cultura organizacional.

Um outro aspecto, que consideramos inseparável da presença e exploração das tecnologias na organização, consiste na necessidade permanente de promover a **formação profissional** neste domínio. Obviamente que será necessário dotar os diversos agentes organizacionais dos conhecimentos necessários à utilização dos instrumentos com que se relacionam directamente, nomeadamente com as aplicações e equipamentos que suportam o seu trabalho individual ou o da equipa em que se integra, mas aquilo que pretendemos ao classificar como permanente a actividade de

formação vai muito para além disso. Pensamos que neste domínio, mais do que dominar um instrumento em concreto, aquilo que se torna necessário é adquirir uma cultura tecnológica de carácter geral, que proporcione ao adquirente uma visão de conjunto, que lhe possibilite o contacto com outras ferramentas utilizadas por outros agentes, que estimule o recurso à tecnologia para a resolução dos problemas com que se veja confrontado na sua actividade profissional, que possibilite a ultrapassagem dos problemas decorrentes do uso das próprias tecnologias e que lhe facilite a utilização de novos produtos ou serviços. Esta formação de carácter geral possibilita, para além do desenvolvimento de uma **cultura tecnológica** inerente à organização, um grau de autosuficiência dos diversos agentes organizacionais nesta matéria que diminuirá o recurso permanente aos especialistas para a resolução de problemas, traduzindo-se dessa forma num melhor desempenho da organização.

A forma mais fácil de garantir a partilha destes valores de uma cultura tecnológica inerente à organização municipal, seria ministrar essa formação a partir da própria organização municipal. No entanto, *“a maioria das autarquias locais em Portugal não estão preparadas para, com recursos humanos e técnicos próprios, executarem as necessárias acções de formação”* (DRAY, 95), pelo que este é um dos aspectos a considerar, nomeadamente ao nível da elaboração dos programas de formação, de forma integrada, com a introdução de novas formulações quanto ao papel das tecnologias de informação e comunicação nas organizações municipais.

Em suma, o processo de introdução de tecnologias de informação e comunicação nas autarquias, enquanto suporte do processo de modernização, tem de ser acompanhado de uma especial atenção ao factor humano. Como refere José Tribolet, *“A modernização da Administração Pública exige uma cultura organizacional mais antropocêntrica do que tecnocêntrica, mais atenta ao factor humano no desempenho organizacional. Não esquecer que as tecnologias de informação não dispensam, do ponto de vista humano, as formas de comunicação informais, fundamentais em qualquer tipo de configuração organizacional.”* (TRIB, 94).

As tecnologias de informação nos municípios

Ao falar de tecnologias de informação e, obrigatoriamente, de comunicação, temos de ter presente que estamos a abordar uma realidade constituída por três

componentes de base: o **hardware**, o **software** e as **telecomunicações**. Os diversos serviços e produtos disponíveis ou passíveis de ser disponibilizados para suportar os processos de mudança, resultam da conjugação e do cruzamento destas componentes e dependem de qualquer uma delas, pelo que consideramos importante efectuar, neste contexto, duas breves considerações genéricas em relação a cada uma das componentes.

O **hardware**, os equipamentos, constituem-se como o suporte físico de todo o sistema. Das suas características e configurações possíveis dependem, em primeira mão, as aplicações a que a organização pode aceder, bem como os níveis de desempenho que pode esperar para cada uma delas. Nas organizações municipais de média dimensão, a diversidade divisional existente, a dispersão de locais de trabalho e o elevado número de agentes organizacionais, torna esta dependência ainda mais relevante. A primeira consideração que queremos fazer prende-se com o elevado peso relativo que as opções de hardware representam ao nível do grau de **flexibilidade** que poderemos obter do sistema de informação. Por outro lado, este é um domínio onde a pressão do **incrementalismo tecnológico** se faz sentir com grande intensidade. A velocidade a que a indústria da informática disponibiliza novos produtos, com melhores características, com maior capacidade e a custos cada vez mais competitivos, traz como consequência para a gestão uma dificuldade acrescida em determinar qual o grau efectivo da obsolescência dos equipamentos de que dispõe, dificuldade essa que, no caso dos municípios é agravada pelo facto de se estar a lidar com uma realidade que, longe de se encontrar no ponto de partida, incorpora já um importante e diversificado conjunto de equipamentos que ao longo do tempo foram instalados e colocados em serviço.

Quanto ao **software**, a primeira consideração que queremos fazer prende-se com a sua **disponibilidade**, no caso concreto dos municípios. Apesar de constituírem um mercado específico e, de alguma forma, numeroso, apenas conseguimos descobrir três empresas a nível nacional que fornecem soluções com algum grau de integração para os municípios, existindo depois algumas outras, poucas, dedicadas a alguns segmentos limitados e especializados das diversas áreas de intervenção dos municípios. Por outro lado, a produção própria dos municípios é fortemente limitada pela necessidade de dispôr de quadros altamente especializados num domínio que não se incorpora directamente em nenhuma das suas áreas de intervenção, podendo, por isso, resumir-se a pequenas aplicações de fraco nível de especialização. O recurso a

produtos encomendados, “por medida”, envolve custos que não são suportáveis por um município de média dimensão isolado e que, pela complexidade da envolvente legal e dos condicionalismos específicos a que os municípios estão obrigados, acabaria facilmente por ser “adjudicado” a um dos fornecedores atrás referidos. Assim, quanto à disponibilidade de software para os municípios, pode verificar-se que a sua oferta é escassa e, essencialmente a partir dos chamados *packages*.

Esta é, aliás, uma área em que faria todo o sentido o desenvolvimento de “*aplicações comuns*” (MART, 94), em nossa opinião a partir de grupos ou agrupamentos de municípios, tendo em conta as afinidades possíveis de encontrar entre municípios de idêntica dimensão integrados na mesma região. E esta é a segunda consideração que queremos fazer no que toca ao software - de facto, a oferta existente limita-se a automatizar um conjunto de procedimentos correspondendo à sua actual concepção administrativa. Apesar de algumas das soluções apresentarem um grau de integração interessante, nenhuma delas corresponde a uma **nova concepção dos procedimentos**, colocando o cidadão-cliente no centro das preocupações e reorganizando os procedimentos em função dessa nova perspectiva, pelo contrário, a visão apresentada continua a ser a clássica, em função dos produtos que a organização municipal disponibiliza.

As **telecomunicações**, por seu lado, constituem a materialização da imprescindível conexão entre os diversos espaços físicos em que a organização opera, seja no âmbito estrito da sua dimensão orgânica, seja no âmbito mais alargado da sua comunicação com o exterior. Compete-lhe, por isso, garantir e suportar a circulação de informação da organização. Assim, a primeira consideração a efectuar tem a ver com a forma como essa função é garantida na organização, se a partir de um único **suporte**, a todos acessível, ou se, pelo contrário, ela se processa a partir de diversos suportes, sobrepostos ou não. Este **grau de estruturação** das comunicações continua a ser uma meta a atingir para a imensa maioria dos municípios, sendo ao mesmo tempo um factor limitador das potencialidades de exploração das outras componentes das tecnologias de informação. Por outro lado, no que respeita à comunicação com o exterior, a exploração por parte dos municípios do potencial tecnológico hoje existente é diminuta, sendo essa uma das áreas onde mais facilmente se podem encontrar soluções inovadoras, integrantes de um projecto de modernização.

Contudo, o advento das tecnologias de informação e de comunicação veio introduzir uma preocupação adicional às organizações que a elas recorrem: a

segurança. Sem ser um problema novo, a sua importância foi significativamente ampliada a partir do momento em que o recurso aos meios disponibilizados pela tecnologia digital de *“Memorização; Transmissão; Tratamento”* (ALME, 92b) da informação, passou a ser determinante para a exploração das novas tecnologias. Por um lado é necessário garantir que, ao nível do relacionamento da organização com o exterior, as comunicações se processam com segurança, assumindo este aspecto a maior importância quando se trata de informação vital para a organização. Se falamos no âmbito de um processo de modernização administrativa, em que queremos que esse relacionamento seja cada vez mais simplificado e intensificado a partir das tecnologias disponíveis, maior relevo ganha esta matéria. Por outro lado, é necessário garantir que, no interior da organização, a transferência espacial e temporal da informação seja assegurada com segurança, o que hoje é possível garantir. A propósito dos arquivos de informação em formato digital, a Missão para a Sociedade da Informação refere que *“A possibilidade de registar e aceder instantaneamente a centenas ou mesmo a milhares de gigabytes de informação, que se mantém inalterável durante elevados períodos de tempo e que pode ser arquivada em condições de grande segurança, abriu campo para a digitalização de arquivos”* (MSI, 97).

Sendo a informação uma matéria que é objecto de manipulação permanente nas organizações municipais; sendo a criação de uma cultura tecnológica nas organizações municipais fundamental para garantir o sucesso do processo de modernização e estando a sua criação facilitada pelo recurso a processos de formação garantidos pela própria organização; necessitando os equipamentos e os produtos de uma capacidade técnica mínima para a ultrapassagem de problemas decorrentes da sua utilização; necessitando a organização de uma capacidade crítica mínima para avaliar em cada momento o estado de adequação dos seus meios tecnológicos face aos objectivos e funções da organização municipal; sendo necessário assegurar aos diversos níveis a segurança das comunicações e dos dados utilizados pela organização, torna-se evidente a necessidade assegurar às organizações municipais uma **capacidade mínima de auto-suficiência**, quer ao nível crítico, para garantir a capacidade de análise, quer ao nível operacional, para garantir o funcionamento corrente, no domínio das tecnologias. Pensamos que essa será a solução a encarar com vista a garantir o sucesso do processo de modernização, que necessita, de forma imprescindível, do suporte que lhe é dado pela tecnologia. A auto-suficiência neste

domínio, para além de irrealista, preverteria a própria missão da organização, dada a afectação de recursos financeiros que exigiria. A completa dependência do exterior, para além de poder inviabilizar o normal funcionamento da organização, significaria deixar a organização municipal à mercê dos fornecedores deste tipo de serviços.

O papel das tecnologias de informação no processo de modernização

A discussão do tema do presente sub-capítulo pressupõe uma consideração que subscrevemos inteiramente: *“Qualquer tecnologia em si mesma é inócua, pelo que a compreensão desta problemática passa em primeiro lugar pelo entendimento do SI (Sistema de Informação) e seu entrosamento nas estratégias de negócio, o qual permitirá tomar as opções tecnológicas mais adequadas”* (ALVE, 94). Da mesma forma que não é admissível que o processo de modernização nos municípios de média dimensão possa acontecer e ter sucesso sem o recurso aos poderosos meios tecnológicos no domínio da informação e das comunicações, pensamos que também não é admissível uma postura que encare a tecnologia, em si mesma, como promotora da mudança. Recorrendo à lógica matemática, poder-se-á dizer que as tecnologias da informação e da comunicação constituem uma *condição necessária mas não suficiente* para o sucesso do processo de mudança. São, sem dúvida, um recurso imprescindível, mas que tem de ser encarado em termos instrumentais, ao serviço da missão e dos objectivos da organização municipal. No entanto, é necessário garantir que, ao nível da **gestão de topo** da organização municipal, exista um grau de conhecimento relativamente aprofundado quanto ao *estado da arte* em cada momento, uma vez que as próprias opções a tomar num quadro de modernização podem ser condicionadas em cada momento por esse mesmo estado. Esta consideração mais não é do que transpôr para o domínio das tecnologias aquilo que se coloca como questão fundamental no domínio da gestão: garantir que se detem a informação e conhecimento necessários em cada domínio para fundamentar as opções tomadas e para que estas correspondam às melhores em cada momento, face aos problemas a que se quer dar resposta e aos objectivos que se pretende atingir. E esta questão remete-nos para a necessidade de garantir uma ligação eficaz entre a gestão de topo e a gestão da informação e das tecnologias da informação, ligação essa que é tanto mais importante quando as decisões a tomar se prendem com questões de natureza estratégica, como é o caso dos processos de modernização.

Retomamos desta forma a noção abordada no primeiro capítulo do presente trabalho quanto à necessidade do **alinhamento de estratégias**, fazendo corresponder à estratégia definida para o desenvolvimento e viabilidade futura da organização municipal a estratégia adoptada para o desenvolvimento do seu sistema de informação e das tecnologias que o suportam. Só é possível garantir esse alinhamento colocando, ao nível da gestão estratégica, a competência pela condução dos processos tecnológicos inerentes ao sistema de informação organizacional.

Apesar de não poder ser estabelecida uma correspondência directa entre os níveis de turbulência com que se deparam as empresas e outras organizações económicas ou sociais e aqueles que afectam as organizações integrantes da Administração Pública, na qual os municípios se enquadram, a verdade é que, em maior ou menor grau, a turbulência é hoje uma constante das sociedades contemporâneas a que o aparelho administrativo do Estado não pode ficar alheio. Pelo contrário, no caso concreto dos municípios, atendendo ao papel que podem desempenhar na criação de condições capazes de promover o desenvolvimento das respectivas áreas geográficas, tem de se verificar uma permanente observação da forma como evolui, e como se perspectiva que evolua, o meio ambiente envolvente à organização que permita a adopção das medidas que conduzam à concretização dos cenários mais favoráveis ao concelho e à região. Admitindo, como fazemos, que as tecnologias desempenham a este nível um papel insubstituível, somos levados a concluir que o planeamento de natureza estratégica tem de ser encarado como uma actividade permanente das organizações municipais e que as equipas que o promovem têm, obrigatoriamente, que integrar a competência no domínio dos sistemas e tecnologias de informação.

O planeamento estratégico pode ditar a qualquer momento, face à evolução verificada do meio envolvente, em função de ameaças ou oportunidades que sejam detectadas, um realinhamento da estratégia definida para a organização municipal. Um dos perigos que tem de ser acautelado quando são tomadas as decisões que incidem sobre as opções tecnológicas a adoptar para a organização municipal é precisamente o de evitar optar por soluções de tal forma rígidas que possam comprometer as necessidades de garantir o correspondente reajustamento da base tecnológica da organização municipal. As soluções a adoptar, quer ao nível físico, do hardware ou dos suportes de telecomunicações, como ao nível lógico, das ferramentas de software ou dos protocolos de comunicação, devem permitir um grau de

flexibilidade suficiente para poder, dentro dos limites do razoável e do previsível, dar resposta a este tipo de situações com que a organização municipal se pode vir a ver confrontada em qualquer momento.

Em suma, podemos considerar que a necessidade de garantir um alinhamento entre as estratégias definidas para a organização municipal e para o sistema e tecnologias de informação por ela utilizados, acaba por ditar a necessidade de dispôr de uma base tecnológica dotada de um grau de flexibilidade que permita a sua própria reconversão em função de uma eventual redefinição da estratégia da organização e das exigências tecnológicas que ela implique.

Outra questão que tem de estar presente ao abordar o papel das tecnologias no processo de modernização é a das possibilidades reais que estas representam para o **redesenho de processos** no seio da organização. Interligando esta questão com a atrás referida quanto à necessidade de alinhamento das estratégias, podemos dizer que *“hoje, o grande desafio das TI (Tecnologias de Informação) consiste na sua capacidade de sustentar todo um novo modelo de gestão e organização (...). Nesta perspectiva, as TI só beneficiam a eficácia organizacional, quando integradas num processo global de mudança e servirem a visão e estratégia da prestação de serviço e de satisfação dos utentes ou clientes”* (TRIB, 94).

A este nível, existem três domínios onde se torna necessário reequacionar a forma como as tecnologias podem ser utilizadas para promover a modernização das organizações municipais de média dimensão.

O primeiro dos domínios prende-se com a relação entre a organização municipal e os **cidadãos-clientes**. É necessário redireccionar a produção e a concepção de aplicações, tendo em conta a necessidade de colocar o cidadão-cliente no centro das preocupações da organização municipal, em vez de insistir na produção de aplicações segmentadas, orientadas para os serviços ou produtos disponibilizados pelo município. É necessário adoptar soluções tecnológicas que permitam o relacionamento electrónico da organização com os cidadãos-clientes. Esta postura da organização municipal determina o completo redesenho dos processos organizacionais, com base nas opções tecnológicas.

O segundo domínio refere-se ao relacionamento das **organizações autárquicas** que coexistem no território municipal. O quadro de descentralização ou de delegação de competências dos municípios nas freguesias, é, já hoje, uma realidade, e tenderá a crescer de importância num futuro próximo pelo que é da maior

importância estabelecer mecanismos de comunicação eficazes entre estas organizações, não só no sentido município-freguesia ou vice-versa, mas também no sentido de permitir a comunicação entre as próprias freguesias. Este facto é realçado pelos resultados do Inquérito da DGAA referido no princípio do presente capítulo, onde 86,2% dos municípios do continente e 82% dos municípios do Alentejo consideram que, no espaço geográfico do concelho, essa será a ligação a privilegiar. Para além da necessidade de acompanhar a forma como se processa esta transferência de competências numa fase inicial, existem, ainda, outras situações em que se torna necessário partilhar a condução de processos entre o município e a freguesia, o que obriga ao redesenho dos mesmos a partir desta nova realidade.

O terceiro domínio que identificamos é o da interligação dos municípios com o exterior, em particular com **outros órgãos administrativos do Estado**. A cada vez maior necessidade de recorrer a pareceres externos aos municípios por forma a dar continuidade ao andamento dos processos, especialmente no que respeita às entidades licenciadoras, exige que, numa perspectiva de modernização, sejam reequacionadas as formas como este relacionamento se processa, recorrendo às tecnologias de informação e comunicação para redesenhar estes processos. Também esta matéria é referida no Inquérito da DGAA, privilegiando 84,7% dos municípios do continente e 82% dos municípios do Alentejo o estabelecimento de relações electrónicas com a Administração Central.

Em resumo, a introdução e reorganização dos meios tecnológicos nos municípios deve ter em conta a necessidade de promover o redesenho dos processos organizacionais, colocando o **cidadão-cliente no centro das preocupações** da organização municipal e promovendo um ambiente de **relacionamento institucional baseado na comunicação electrónica**. Estas questões são retomadas nos sub-capítulos seguintes.

A dimensão interna

De acordo com a divisão funcional dos municípios que adoptámos para fazer uma abordagem indiferenciada às diversas organizações municipais e correspondendo ela ao assumir que as organizações municipais de média dimensão constituem uma entidade de fins múltiplos, em que a própria estrutura orgânica é estabelecida a partir do reconhecimento desta diversidade funcional, a primeira questão que se coloca

quando abordamos a situação referente às tecnologias de informação nas organizações municipais é a de verificar até que ponto é que essa divisão se reflecte no recurso aos meios tecnológicos. No entanto, bastando atender àquilo que a oferta disponibiliza, podemos observar que, apesar de existirem diferentes graus de penetração destes meios nas diferentes áreas funcionais que identificamos, os meios utilizados correspondem aos necessários para dar resposta às estritas funções de cada uma das áreas e, em regra, **não são partilhados** para além da área respectiva nem definidas as necessidades em função de uma visão de conjunto da organização municipal. A gestão de pessoal ou a contabilidade estão reservadas ao acesso da área da administração geral, o sistema de informação geográfica georeferenciada ou o de licenciamento de obras particulares são um exclusivo da área de administração urbanística, a aplicação para gestão da frota de viaturas está na área de produção, a gestão de bibliotecas fica-se pela área cultural, a aplicação de gestão do protocolo na área de apoio ao executivo. Sendo meramente ilustrativos, os exemplos acima podem ser repetidos para as diversas aplicações sem que se verifiquem diferenças significativas. Da mesma forma, na situação actual, é pacífica uma configuração de hardware em que a contabilidade recorra a um sistema Unix em que corre a aplicação em uso, que a administração urbanística funcione com base em equipamentos monoposto e que a biblioteca disponha de uma rede assente em WindowsNT.

A partir de uma realidade semelhante à descrita, obviamente que poderemos automatizar processos e procedimentos mas não estaremos a fazer mais do que substituir o trabalho manual pelo automatizado. Pior do que isso, poderemos mesmo estar a tornar ainda **mais estanques** as diversas áreas funcionais, transpondo mesmo essa característica para o interior de cada uma das áreas.

É necessário alterar a perspectiva de aquisição e instalação de soluções avulsas e individualizadas pela da adopção de sistemas com um **grau de integração** que permita encarar a organização municipal como um todo, que estabeleça as ligações e a transferência de informação necessárias às diversas áreas, que garanta um fácil acesso à informação organizacional pelos diversos agentes e que contribua para a ultrapassagem das insuficiências e limitações detectadas no funcionamento da organização. Assume aqui uma importância particular a possibilidade de utilizar as novas tecnologias para garantir a difusão de informação necessária para garantir a **comunicação horizontal** entre os diversos níveis da hierarquia, nomeadamente entre as chefias das áreas, departamentos ou divisões.

Nesta perspectiva, uma significativa optimização do funcionamento das organizações municipais de média dimensão pode ser facilmente conseguida a partir de aplicações existentes que possibilitam a ultrapassagem de problemas correntes que só aparentemente serão insignificantes, como o controle de agendas, o estabelecimento de contactos ou o envio de mensagens.

O recurso a sistemas de controle de fluxos de trabalho, facilmente personificáveis e com elevado grau de flexibilidade, associados a diferentes níveis de acesso, permitem, não só um eficiente acompanhamento dos processos, como a rápida consulta por qualquer agente organizacional que necessite de aceder-lhe. A adopção de sistemas de registo e arquivo digital permite, simultaneamente, uma significativa redução do número de papéis em trânsito e arquivo e uma consulta imediata e autónoma dos mesmos. A especificação dos indicadores e conjuntos de dados, sob diversas formas, relevantes para a decisão em cada um dos domínios podem dar corpo a sistemas de apoio à decisão aos diversos níveis da gestão. O funcionamento de equipas multidisciplinares, envolvendo agentes de diferentes áreas pode ser estimulado a partir do acesso a um canal de informação comum. E poderíamos continuar a multiplicar os exemplos.

No entanto, aquilo que se nos afigura determinante nesta matéria consiste, em primeiro lugar, na necessidade de estruturar o suporte físico da tecnologia instalada por forma a possibilitar a progressiva exploração das potencialidades existentes. O recurso a redes estruturadas parece ser, actualmente, a solução que melhor viabiliza este objectivo. O Inquérito da DGAA identifica 74,8% dos municípios do continente e 76,9% dos municípios alentejanos como equipados com rede local informática. No entanto, não há uma especificação quanto à abrangência dessas redes, nomeadamente quanto à interligação de diferentes áreas. Em todo o caso, e numa perspectiva estritamente quantitativa, é evidente que a grande maioria dos municípios está desperta para esta situação e encara o recurso à instalação de redes informáticas como forma de melhor tirar partido da capacidade tecnológica instalada.

Por outro lado, a escolha das aplicações de software a adquirir ou desenvolver deverá, para além de responder aos requisitos específicos da função a que se destina, permitir disponibilizar informação para acesso de outros agentes da organização, ao mesmo tempo que deverá permitir o acesso para posterior tratamento, no seu âmbito específico, a outros repositórios de dados da organização, nomeadamente a partir de bases de dados, relacionais ou orientadas por objectos.

Nos agentes organizacionais tem de existir a percepção de que, para além da aplicação específica utilizada no seu posto de trabalho, é necessário disponibilizar informação e aceder a **outras aplicações** onde se encontra informação residente potencialmente importante para cada agente organizacional, em termos individuais e seguramente importante para a organização municipal, em termos colectivos.

A dimensão externa

A divisão que fazemos entre as dimensões interna e externa destina-se exclusivamente a facilitar a abordagem e a permitir identificar os impactos do recurso às tecnologias de informação e comunicação destes dois pontos de vista, uma vez que, em termos físicos, se verifica uma indiferenciação destas duas dimensões.

E, do ponto de vista do relacionamento com o exterior, as tecnologias hoje disponíveis permitem concretizar alguns dos objectivos que definimos à partida como integrantes da noção de modernização desenvolvida ao longo do presente trabalho, nomeadamente os que respeitam à **transparência, proximidade e simplificação** do relacionamento da organização com o cidadão-cliente, bem como os respeitantes à necessidade de promover a **descentralização** e o estímulo ao desenvolvimento de **parcerias**. Torna-se, assim, necessário proceder à identificação das realidades e universos relevantes para a organização municipal, pelas quais é constituído o meio exterior envolvente. No terceiro capítulo deste trabalho, identificámos quatro níveis de relacionamento externo das organizações municipais: o **local**, o **regional**, o **nacional** e o **internacional**.

A ordem por que são apresentados corresponde, em nossa opinião, à importância e ao peso relativo de cada um no funcionamento dos municípios, sendo o nível local aquele a que a organização municipal dedica a imensa maioria dos seus esforços, tendo sido também referido o carácter multifacetado e complexo desse espaço físico municipal.

Assim, podemos, ao **nível local**, identificar três grupos com os quais o município necessita manter um relacionamento permanente: o **público** em geral, as **autarquias** locais do concelho e as restantes **entidades** locais. Ao **nível regional**, por seu lado, podemos identificar como interlocutores das organizações municipais os restantes **municípios** e **associações de municípios** integrantes da mesma região, os **organismos** do poder central aí sediados e as **organizações** de dimensão regional.

Quanto aos níveis nacional e internacional, pela forma pontual com que são accionados e pela difusão de interesses e assuntos que podem suscitar, não iremos proceder à sua segmentação. Iremos, pois, proceder à abordagem do impacto das tecnologias na actuação dos municípios, do ponto de vista externo, tendo em conta a necessidade de responder a estes diferentes níveis de intervenção.

Se existe algum dos grupos identificados onde os objectivos da transparência e proximidade assumem uma importância particular, ele será o do **público** em geral, identificado no nível local. É a este nível que se estabelece, para os municípios, a relação entre a administração e os administrados e é aí que é necessário actuar para garantir uma relação e confiança só passível de concretizar *“tornando o sector público mais transparente”* (MSI, 97). E este objectivo pode ser conseguido com o recurso às tecnologias através da implementação de mecanismos de disponibilização de informação aos cidadãos-clientes, quer quanto à organização municipal em termos gerais - aquilo que poderíamos identificar como informação de caracterização da organização municipal, quer quanto à forma de aceder aos serviços por esta disponibilizados nas diversas áreas, quer mesmo disponibilizando informação específica referente a questões ou assuntos que respeitem a um cidadão-cliente em concreto, nomeadamente quando se trate de processos em curso na organização municipal a ele referentes, garantindo os necessários níveis de segurança e de preservação da natureza particular destes últimos.

Mas se, para disponibilizar esta informação, estamos a falar, por exemplo, do estabelecimento de uma rede de quiosques electrónicos actuados pelo próprio cidadão-cliente sempre que o pretenda, existe a necessidade de complementar esta medida com o atendimento garantido pela organização municipal, fundamental para, eventualmente, dar continuidade a um primeiro acesso à informação obtida por aquela via e para garantir que qualquer cidadão-cliente que, por qualquer motivo, não possa ou não tenha condições de aceder a essa fonte tecnológica de informação não deixe de ver garantido o seu direito a ser informado. Este último aspecto é particularmente importante, uma vez que tem de existir a noção clara de que, caso não sejam tomadas medidas complementares ao recurso às tecnologias, estaremos a criar um novo grupo de excluídos nas sociedades modernas. Mas retomando a necessidade do atendimento personalizado nas organizações municipais, podemos verificar que, também aqui, é possível simplificar o relacionamento com os cidadãos-clientes, nomeadamente a partir de agentes organizacionais com uma visão de conjunto do município e que,

apoiando-se no sistema de informação ao público e na informação que a organização municipal lhe disponibiliza, possam prestar os esclarecimentos necessários, independentemente da área funcional do município em que se enquadre a solicitação. Esta noção de “*guichets multifunções*” (MSI, 97), para além de ser um elemento facilitador da relação município/cidadão-cliente, indiferenciando a organização municipal perante este último, constitui ainda um factor de reforço da unidade e coesão dentro da própria organização municipal que, desta forma, é obrigada a intensificar os processos de comunicação interna.

Não entanto, as potencialidades despertadas pelo recurso às tecnologias neste domínio não nos devem deixar ficar pela reformulação e ampliação da comunicação de sentido único, do município para o cidadão-cliente, devendo pelo contrário estimular o desenvolvimento de uma noção de **comunicação bidireccional**, em que qualquer das partes envolvidas pode comunicar com a outra pela via tecnológica. O desenvolvimento de mecanismos de creditação do indivíduo perante as organizações e os níveis de segurança atingidos neste domínio, muito pela acção das organizações financeiras, devem conduzir-nos a reconhecer nessa possibilidade um importante factor de modernização dos organismos da Administração Pública, em que os municípios se integram, devendo, por isso, constituir um dos vectores da modernização dos municípios de média dimensão.

A descentralização de funções dos municípios para as **freguesias**, que tem vindo a decorrer e que será seguramente reforçada no futuro próximo, é outro dos focos em que devemos concentrar as atenções no âmbito do processo de modernização. O estabelecimento de ligações informacionais entre os municípios e as freguesias, através de **redes municipais** e o desenvolvimento de aplicações que possibilitem o relacionamento entre estas entidades são uma forma de criar condições para que essa descentralização aconteça de forma mais eficaz, possibilitando, mesmo, a exploração de novas formas de intervenção autárquica, nomeadamente ao nível das associações de freguesias e das iniciativas inter-freguesias.

A constituição de redes que interliguem diversos agentes locais, **intranets** de âmbito municipal, eventualmente associadas à rede municipal referida no anterior parágrafo, são outra possibilidade que, inclusivamente, se encontra a ser testada nalguns casos e que poderá ser um importante meio de promoção ou facilitação de um ambiente de parceria institucional em que a partilha de informação relevante poderá assentar, respondendo assim às necessidades identificadas quer ao nível local quer

mesmo ao nível regional. Também o **intermunicipalismo** pode ser incrementado a partir da inclusão neste quadro de interligação de entidades, com recurso à tecnologia.

Por último, para responder às necessidades de relacionamento de nível superior, nacional e internacional, parece-nos evidente que o aproveitamento das potencialidades da internet será a forma mais adequada para, neste momento, lhe dar resposta. *“A presença na Internet (...) tem sido adoptada por um número crescente de organizações quer sejam comerciais ou não. É fácil compreender porquê. Por um preço relativamente pequeno em relação a outros meios de comunicação (...) é possível ter disponível conteúdo 24 horas por dia à escala mundial. Por outro lado, (...), existe o receio de estar a perder uma grande oportunidade e/ou de prejudicar a sua imagem por não estar presente na Internet”* (SOUS, 98). De facto, a escala global da internet confere-lhe uma importância potencial que não pode ser descurada pelas organizações municipais. No entanto, tem de existir a noção de que a internet, enquanto meio de comunicação que é, presume a **interactividade**, isto é, de pouco servirá a presença na internet se ela não permitir o estabelecimento de diálogo com os potenciais interlocutores, ou se esse diálogo não se efectuar em tempo útil. Da mesma forma, esta presença na rede das redes tem de assumir algum dinamismo sob risco de se desactualizar e deixar de despertar interesse. É seguramente uma das áreas onde se impõe, mais uma vez, a necessidade de gerir a informação.

Por fim, não queremos deixar de fazer uma breve referência à evolução registada no domínio das telecomunicações e às previsíveis consequências dessa evolução no funcionamento das organizações num futuro próximo, a partir do que hoje conhecemos como **serviços avançados**. Sem especificar pormenorizadamente este domínio, não queremos contudo deixar de referir que a evolução registada nos serviços de telecomunicações constitui um campo em que a experiência recente aconselha uma atenção permanente por parte das organizações. O curto espaço de tempo em que alguns serviços, inexistentes até há pouco tempo atrás, se passaram a assumir como fundamentais para o funcionamento das organizações no passado recente e a forma como estamos a assistir à evolução idêntica de outros serviços no momento presente são disso o melhor exemplo.

As organizações municipais deverão, por isso, manter um **contacto regular** com o evoluir deste domínio, particularmente quanto às possibilidades abertas pela evolução dos serviços ao nível da rede digital com integração de serviços, RDIS, e sua evolução para a chamada banda larga, onde a transmissão de imagem e a

interactividade passarão a estar disponíveis a partir de canais de telecomunicações de grande capacidade.

Por outro lado, as recentes evoluções das tecnologias de redes sem fios deverão também merecer um acompanhamento atento, tendo em conta a flexibilidade que permitem na gestão do parque de equipamentos.

Capítulo V
A informação nos municípios de média dimensão no Alentejo

Capítulo V

A informação nos municípios de média dimensão no Alentejo

Depois do desenvolvimento do quadro teórico de referência no âmbito do presente trabalho, concretizado ao longo dos últimos capítulos, pretendemos, neste quinto capítulo, proceder à sua confrontação com a observação de casos reais, tendo para isso seleccionado quatro municípios de média dimensão do Alentejo.

Tal como é referido na Introdução, os municípios escolhidos foram os de Beja, Évora, Portalegre e Santiago do Cacém, que correspondem a uma amostragem das quatro sub-regiões do Alentejo, nomeadamente, **Baixo-Alentejo**, **Alentejo Central**, **Norte Alentejano** e **Alentejo Litoral**. Para além disso, o facto de serem os quatro maiores municípios de cada uma das sub-regiões identificadas, favorece a hipótese de transferibilidade das conclusões a que os dados recolhidos nos conduzam, no domínio da modernização administrativa, para os restantes municípios da região, uma vez que aquilo que aconteça nestes municípios pode ser encarado como procedimento de referência para os restantes municípios de cada sub-região.

Tendo em conta os critérios adoptados neste trabalho para a classificação de média dimensão dos municípios portugueses, é de referir que apenas um dos casos observados cumpre com a totalidade dos critérios, ficando-se todos os outros pelo cumprimento de três dos quatro critérios e pela superação do critério da área geográfica do município de média dimensão, o que corresponde a uma das características genéricas dos municípios alentejanos. A comparação dos dados em causa é facilitada pela observação da tabela abaixo, onde se indicam os valores em causa e respectivo enquadramento nos critérios de classificação:

	Área		População		Freguesias		FEF	
Beja	1140	0	32940	1	18	1	1.185.093	1
Évora	1308	0	53810	1	16	1	1.501.934	1
Portal.	446	1	24800	1	10	1	853.075	1
SantC.	1059	0	31010	1	10	1	1.223.299	1

Tabela com os valores de média dimensão

Ainda antes de passar à observação das realidades de cada uma das organizações municipais seleccionadas, é de referir que a adopção de diferentes opções estruturais, nomeadamente no que se refere à criação de **estruturas municipais autonomizadas**, como é o caso dos serviços municipalizados, pode introduzir alguma perturbação na tentativa de efectuar comparações entre os municípios observados. Convém, por isso, referir que os dados objectivos recolhidos e que serviram de base à elaboração do trabalho excluíram essas estruturas autónomas da análise quantitativa a efectuar, apesar de se efectuarem referências qualitativas à sua existência e adopção. Assim, os municípios de Beja e de Portalegre municipalizaram os serviços de abastecimento de águas e o respectivo tratamento residual, enquanto os de Évora e de Portalegre municipalizaram os transportes colectivos urbanos. Apenas um dos municípios observados não autonomizou a gestão de nenhum dos serviços que presta à respectiva população.

Características Estruturais

Observando a estrutura orgânica dos casos seleccionados, Anexo II, podemos observar que qualquer deles optou por uma estrutura orientada para a resposta às especificidades de cada uma das áreas de intervenção dos municípios, agrupando-as em torno dos cargos de pessoal dirigente admitidos na legislação em vigor.

Na área de apoio ao executivo, todos os casos observados concentraram os respectivos gabinetes de apoio e de protecção civil, sendo ainda, em três dos quatro casos, concentrados nesta área os serviços de apoio jurídico e de notariado, os serviços de informação e de relações públicas, os gabinetes de apoio ao desenvolvimento e os serviços de sanidade e pecuária, estes últimos com uma expressão orgânica muito reduzida.

A área de administração geral é, em três dos casos observados, assegurada por departamento próprio, que contempla a administração dos recursos humanos e financeiros, sendo esta área, no outro caso, assegurada por duas divisões directamente dependentes do executivo.

Quanto à área da administração urbanística, em dois casos ela é assegurada por departamento próprio ou por divisão autónoma, directamente dependente do executivo, e, nos outros dois casos, assegurada por divisões integradas nos departamentos responsáveis pela área de produção.

Esta última, por sua vez, apresenta uma grande diversidade de soluções, sendo assegurada a partir de departamentos diferentes num dos casos, de diferentes divisões noutra e repartido entre um departamento e divisões não dependentes deste último nos outros dois casos. A razão da diversidade de soluções orgânicas adoptadas para uma mesma área reside no facto dela compreender simultâneamente o domínio das obras municipais, da higiene e limpeza urbanas e, nos casos em que esta área não se encontra municipalizada, o fornecimento e tratamento de águas ao domicílio.

A área cultural está em dois dos casos observados concentrada em departamento próprio, sendo, nos outros dois casos, organizada em torno de uma e de duas divisões, respectivamente.

No que respeita à cadeia hierárquica, consubstanciada na quantidade de níveis de direcção existentes, podemos dizer que, para além do executivo, encontramos, em três dos casos observados, o preenchimento dos níveis de departamento e de divisão, enquanto que, num dos casos, é unicamente preenchido o cargo de chefia de divisão. Em nenhum dos casos se observa o recurso à figura do director municipal, prevista na legislação e que corresponde ao lugar hierárquico imediatamente abaixo do executivo, não sendo também relevante, à excepção de um dos casos, o recurso ao nível da repartição, situado imediatamente abaixo da divisão.

Se atendermos à formulação adoptada no terceiro capítulo quanto ao relacionamento da composição orgânica dos municípios com as cinco componentes básicas da organização, segundo Mintzberg, podemos constatar e confirmar que, de facto, para além do **vértice estratégico**, onde encontramos os órgãos deliberativo e executivo municipais, a **tecnoestrutura** é constituída, essencialmente, pelos gabinetes e serviços da área de apoio ao executivo, que, para além da standardização directa do trabalho realizada em estreita ligação com o executivo e traduzida nos elementos reguladores do funcionamento da organização, nomeadamente os regulamentos municipais, asseguram ainda, na generalidade dos casos, o relacionamento da organização municipal com as equipas externas a quem são solicitados trabalhos no domínio da standardização. O recurso a estes fornecimentos de trabalho de concepção e de organização tem lugar de forma pontual e acontece, em regra, em alturas em que é encarada a possibilidade de reformulação ou reestruturação orgânica dos serviços, não tendo sido observada nenhuma situação de prestação permanente destes serviços à organização municipal a partir do exterior.

O trabalho de standardização desenvolvido no interior da organização municipal, assegurado e coordenado pela área de apoio ao executivo, com um nível de proximidade e envolvimento do próprio executivo muito acentuado, conta, ainda, com o contributo e envolvimento das diversas chefias da hierarquia municipal, sempre que o trabalho em curso se refira a cada uma das suas áreas específicas, departamentos ou divisões. Temos, assim, como referimos de forma genérica no terceiro capítulo, uma participação directa dos destinatários da standardização do trabalho, ao nível da coordenação do funcionamento da organização municipal, na concepção e definição da própria standardização. No entanto, apesar desta participação neste domínio de intervenção por parte das chefias da organização municipal, é aos serviços da área de apoio ao executivo, quando não ao próprio executivo, que está cometida a responsabilidade pelo assegurar deste trabalho no âmbito da organização.

Por outro lado, na composição e funcionamento dos gabinetes e serviços integrantes da área de apoio ao executivo, encontramos as características próprias da configuração estrutural a que Mintzberg chama de **burocracia profissional**: são compostas por quadros com formação específica na área por que respondem, sendo, por isso, a coordenação do funcionamento desta área assegurada pela standardização das respectivas qualificações; o trabalho é desenvolvido por esses mesmos quadros, o que nos permite identificar o centro operacional como a parte chave da sub-organização; a afirmação do poder dentro da área é de natureza profissional, em função da competência individual, mais do que de natureza hierárquica, sendo esta última quase inexistente nos casos observados; verifica-se uma descentralização vertical e horizontal das diversas tarefas a cargo da área pelos quadros que a compõem; as unidades orgânicas, gabinetes, serviços ou divisões, encontram-se agrupados numa perspectiva simultaneamente funcional, por áreas específicas, e de “mercado”, por diferentes tipos de destinatários; pela relação que mantém com o executivo e a restante organização o ambiente desta área pode ser considerado estável, pela relação que mantém com o exterior e o meio envolvente, é, simultaneamente, complexo.

Encontrando-se fora do fluxo normal do trabalho operacional da organização municipal, mas assegurando em termos logísticos o seu funcionamento, temos a área que designamos de administração geral, responsável pela gestão de recursos humanos e financeiros que, no quadro da definição de Mintzberg para as componentes básicas da organização, constitui o essencial do chamado pessoal de apoio. No entanto, uma

vez que é também nesta área que encontra resposta grande parte da gestão administrativa da organização e como é ainda ela que define alguns dos procedimentos básicos da organização, por exemplo em relação a todo o processo de aquisições de bens e serviços ou ao processamento dos pagamentos a efectuar pela organização ao exterior, verifica-se que uma parte da standardização dos processos de trabalho da organização municipal é desenvolvido por esta área, que cruza, assim, as suas funções essenciais de suporte da organização do ponto de vista do apoio com algumas funções no âmbito da tecnoestrutura. De notar, no entanto, que este trabalho de standardização desenvolvido na área da administração geral é da iniciativa praticamente exclusiva do respectivo chefe de departamento ou divisão, ao contrário daquele que é desenvolvido na área de apoio ao executivo, onde se verifica um envolvimento generalizado de todos os quadros dessa área.

Observando agora as características próprias da área da administração geral por forma a efectuar o seu enquadramento nas configurações estruturais, verificamos que são em toda a linha predominantes as características da **burocracia mecanicista**. Se atrás afirmamos que esta área é responsável por algumas das medidas de standardização do trabalho aplicáveis a toda a organização municipal, aqui, no domínio do seu funcionamento interno, teremos de constatar que ela é das áreas onde maior formalização existe a todos os níveis, nomeadamente na definição minuciosa do procedimento dos operacionais da área para cada uma das operações possíveis, o que representa um elevado nível de standardização dos processos de trabalho internos à própria área. A descentralização é praticamente inexistente, limitando-se à responsabilização pela condução formal dos processos, cabendo a sua conclusão sempre ao mais alto nível da estrutura da área, que adquire assim um papel de forte centralização do seu funcionamento, que é marcado por uma extensa profusão de regras e regulamentos, quer decorrentes da aplicação da legislação geral, quer da observância de regulamentação municipal. O comportamento e a comunicação são extremamente formalizados, sendo concretizados a partir de sucessivas informações escritas que correm toda a cadeia hierárquica da área, revelando a necessidade obsessiva de controlo própria dos ambientes da burocracia mecanicista e gerando, conseqüentemente, comportamentos de auto-defesa dos operacionais, traduzidos em cada vez mais elementos escritos. O agrupamento das unidades constituintes da área faz-se em termos exclusivamente funcionais, tratando toda a organização de forma indiferenciada, sendo de referir que, nos casos observados, apenas um município

havia constituído uma repartição própria para o apoio a uma outra área do município, no caso para apoio à área de produção.

Se do ponto de vista das componentes básicas da organização as áreas de apoio ao executivo e de administração geral são o suporte fundamental da tecnoestrutura e do pessoal de apoio respectivamente, as restantes três áreas, de produção, de administração urbanística e cultural, dão corpo à linha hierárquica e ao centro operacional das organizações municipais. A primeira constituída pelas diversas chefias dos departamentos e divisões de cada uma das áreas, a segunda pelas respectivas estruturas operacionais. São estas três áreas as responsáveis pela materialização física do trabalho desenvolvido pela organização municipal.

Encaradas individualmente, na tentativa de identificar qual a configuração estrutural dominante no interior de cada uma das áreas, podemos identificar nas áreas de produção e da administração urbanística a predominância das características da **burocracia mecanicista**, marcadas por um procedimento muito formalizado e por um elevado nível de standardização dos processos de trabalho; uma profusão de comunicações e informações escritas, sendo quase inexistente o recurso a outras formas de comunicação, mesmo quando se trate de esclarecimentos a prestar em termos internos à organização municipal; uma rigorosa definição de procedimentos em função do assunto a tratar, especialmente nas áreas de administração urbanística; uma descentralização horizontal muito limitada, entre as chefias de departamento ou de divisão de cada uma das áreas. Contudo, na área de administração urbanística, encontramos algumas competências e o desenvolvimento de determinados projectos onde é quebrada esta tendência dominante da presença da burocracia mecanicista no funcionamento da área, sendo identificáveis as características de uma **adhocracia**. Trata-se, essencialmente, da actividade de planeamento urbano e do desenvolvimento de projectos integrados, onde a constituição de equipas pluridisciplinares alargadas obriga ao estabelecimento de diálogos e à procura de soluções não só consensuais como também devidamente enquadradas em cada uma das especialidades técnicas presentes. Aqui, a coordenação é assegurada por ajustamento mútuo, a descentralização é selectiva de acordo com as especialidades individuais, os resultados produzidos dependem fundamentalmente do suporte de apoio logístico fornecido ao grupo de trabalho, a constituição do grupo assenta na diversidade de especializações que está na base da divisão horizontal do trabalho, características que correspondem, de facto, à configuração estrutural das adhocracias. Esta constatação

não deve ser dissociada do facto desta parte do trabalho desenvolvido nesta área ser muito reduzida face ao volume geral de trabalho da mesma, pelo que deve ser encarada como uma característica importante e a reter, mas que não tem expressão suficiente para marcar e definir a configuração estrutural dominante da área.

Situação diferente é a da área cultural, onde encontramos diversas características das **adhocracias** no seu funcionamento interno. É aqui que se verifica uma menor formalização do comportamento dos diversos colaboradores, que se verifica o menor recurso à informação escrita e uma maior intensidade da comunicação verbal, formal ou informal, que se encontram com mais frequência grupos de trabalho integrando membros de diferentes unidades orgânicas, departamentos ou divisões, que se encontram níveis de descentralização, muitas vezes informais, de características funcionais entre os diversos colaboradores, que menor diferenciação é estabelecida entre os colaboradores da área, que a coordenação entre as várias unidades orgânicas se estabelece através do permanente recurso ao ajustamento mútuo, que as funções administrativas e operacionais se confundem, sendo muitas vezes asseguradas pelos mesmos indivíduos.

Depois destas considerações face às características dominantes das diferentes áreas das organizações municipais, à forma como preenchem as componentes básicas de uma organização e ao seu enquadramento individual nas configurações estruturais de Mintzberg, iremos de seguida fazer a abordagem à organização municipal no seu todo. No entanto, observando o conjunto das áreas abordadas podemos concluir que, do ponto de vista interior às diversas áreas, a configuração estrutural dominante destas é a burocracia mecanicista, presente de forma muito intensa em três das áreas identificadas e fortemente influenciadora do funcionamento global da organização, mesmo nas duas áreas onde ela não é apontada como dominante.

Por forma a poder tratar uniformemente os diversos municípios, adoptamos desde o início do presente trabalho uma divisão da sua estrutura em torno de cinco áreas funcionais, de características e intervenções diversas entre si. No entanto, se observarmos os respectivos organigramas de macroestrutura, verificamos que as ramificações departamentais e divisionais dos casos em análise diversificam para além desse número a sua estrutura, se bem que continuem a ser funcionais os critérios de agrupamento. Assim, apesar de não ser possível, nas organizações municipais, efectuar uma repartição estrutural predominantemente orientada em função de mercados específicos, uma vez que o objecto da própria organização corresponde à

prossegução dos interesses próprios das populações de acordo com o princípio da igualdade, verificamos que a adopção desta estrutura divisionalizada foi a forma encontrada em termos orgânicos para assegurar a capacidade de resposta às diversas solicitações e áreas de intervenção a que os municípios se encontram sujeitos, a única capaz de permitir ao vértice estratégico exercer o controlo necessário sobre todas essas áreas. De acordo com os parâmetros de concepção enumerados por Mintzberg para as estruturas divisionalizadas, e admitindo que a divisionalização “*em função de mercados*” possa ser encarada neste tipo de organizações sob a forma de uma divisionalização funcional, verificamos que ao nível da descentralização é possível encontrar uma descentralização vertical muito limitada pela própria legislação de enquadramento, que concentra nos órgãos e membros dos executivos a quase totalidade das competências do município. Em todo o caso, a descentralização possível acaba por ser efectuada entre o executivo e as chefias de topo das diversas áreas divisionalizadas.

Outro dos parâmetros de concepção que encontramos retratado nas organizações municipais é o da duplicação de funções de divisão para divisão, se bem que não da forma como esta duplicação se processa na estrutura divisionalizada clássica. Existem uma série de serviços e de apoios, nomeadamente logísticos, que a organização presta à generalidade das divisões, conseguindo dessa forma significativas economias de escala. No entanto, também foi possível detectar que um dos constrangimentos e obstáculos reais com que as organizações municipais se defrontam reside, precisamente, na dificuldade de coordenar os serviços que cada uma das divisões presta às restantes, particularmente se dessas prestações depender o desempenho da divisão que o solicita. Este problema é mais visível ao nível dos apoios solicitados às diversas unidades orgânicas constituintes da área de produção. Sendo esta uma das áreas onde é visível, a nível interno, a influência da burocracia mecanicista, confirma-se, como refere Mintzberg, que “*cada unidade torna-se ciosa das suas próprias prerrogativas e acaba por achar meios de se proteger a si própria contra as pressões ou transgressões territoriais das outras unidades*” (MINT, 95). Como forma de tentar ultrapassar este tipo de problemas e melhorar o seu próprio desempenho, existe, assim, a tendência, por parte de cada uma das divisões, de se dotar dos meios próprios que lhe permitam ultrapassar esta limitação, diminuindo o seu grau de dependência face ao “exterior”. Este tipo de problemas é talvez dos mais visíveis quando abordamos o impacto da estrutura nos fluxos de comunicação nas

organizações municipais: sendo este um problema em que se debatem as diferentes chefias, integrantes da linha hierárquica, e sendo essa mesma linha hierárquica a responsável pelo *“fluxo vertical de informação”* (MINT, 95), dificilmente este tipo de problemas chegará ao executivo, a quem resta a supervisão directa como forma de obviar ou resolver tais conflitos, encontrando o ponto de equilíbrio entre a auto-suficiência e o grau de dependência das restantes unidades orgânicas para cada área divisional. Este é, contudo, um problema de informação e de gestão dessa mesma informação.

Outro dos parâmetros de concepção da estrutura divisionalizada consiste na criação de um *“sistema de controlo dos desempenhos”*, associado à standardização de resultados que é o principal mecanismo de coordenação deste tipo de estruturas. A sua adopção, nas organizações municipais de média dimensão observadas, pouco vai além do acompanhamento regular dos objectivos traçados anualmente a partir do plano de actividades. A dificuldade em responsabilizar directamente as diversas chefias da linha hierárquica pela concretização de uma grelha de objectivos pré-estabelecida é um dos factores de perturbação e mesmo de preversão da estrutura divisionalizada que encontramos nas organizações municipais de média dimensão observadas. De todas as funções enumeradas por Mintzberg da responsabilidade do vértice estratégico nas estruturas divisionalizadas, *“determinar a estratégia do conjunto da organização, (...), afectação global dos recursos financeiros, (...), sistema de control de desempenhos, (...), substituir e nomear os directores das divisões, (...), exerce sobre as divisões um controlo de natureza pessoal, (...), fornece certos serviços de apoio comuns a todas as divisões”* (MINT, 95), a grande dificuldade dos casos observados reside de facto na concretização do sistema de controlo de desempenhos, umas vezes por dificuldades próprias da organização, outras por dificuldades ao nível dos recursos humanos disponíveis.

Ainda neste quadro é de referir a opção pela municipalização de serviços, adoptada por três dos casos observados, onde os *“serviços municipalizados”* surgem como produtos de uma especificidade acrescida que levou à sua autonomização.

Presença de equipamentos tecnológicos nas diversas áreas

Do levantamento efectuado quanto à situação da informatização dos municípios observados há a registar, no que respeita aos postos de trabalho existentes, que, em dois dos casos, se verifica a existência em funcionamento de sistemas unix com alguma dimensão, pelo que os postos de trabalho que lhe servem de suporte, mesmo que se trate de terminais estúpidos são considerados para os dados a tratar no presente sub-capítulo.

Os **equipamentos** existentes, que constam dos levantamentos do Anexo I, apresentam um **nível de actualidade considerável** no que respeita a computadores pessoais. De facto, a par da quase inexistência de equipamentos com processadores 386, os equipamentos com processadores 486 têm uma expressão muito reduzida, sendo que num dos casos só existe 1 em 49 equipamentos, noutra dos casos 9 em 82, noutra município 5 em 114 e sómente num dos casos existem 23 num total de 76 equipamentos. Se atendermos à determinação de dois dos casos observados em retirar do funcionamento as redes unix existentes, substituíndo os respectivos terminais estúpidos por equipamentos novos, que serão, logicamente, computadores pessoais equipados com processadores Pentium, verificamos que este tipo de equipamentos é o dominante nas tipologias das tecnologias instaladas nos municípios observados.

Este facto revela, em primeiro lugar, que, quando falamos nos equipamentos informáticos ao serviço dos municípios de média dimensão do Alentejo, estamos a falar de equipamentos actualizados, não sendo por isso de considerar qualquer factor estranho que nos levasse a admitir um significativo grau de **obsolescência** dos equipamentos instalados. Em segundo lugar, que nestes municípios se regista um elevado nível de **rotatividade** dos equipamentos instalados, tendo em conta que os microprocessadores Pentium a equipar computadores pessoais começaram a ser comercializados em Portugal em 1996, e que representam já mais de 87% do total do parque informático dos municípios observados, representando mesmo a quase totalidade do parque num dos casos e mais de 90% noutros dois. Esta última observação leva-nos a concluir que poderemos estar em presença de situações em que o **incrementalismo tecnológico** possa estar a acontecer ou ter acontecido num passado recente nas organizações municipais observadas.

No que respeita à opção por equipamentos da chamada “**linha branca**” ou por equipamentos de marca reconhecida, somente num dos casos foi tomada a segunda

opção, sendo a primeira a opção generalizada de todos os restantes casos. A única área em que se regista a opção generalizada por equipamentos das grandes marcas em todos os casos observados é na área de administração urbanística, nos equipamentos afectos aos respectivos sistemas de informação geográfica.

Quanto aos equipamentos de **impressão** regista-se uma forte predominância da tecnologia de jacto de tinta, que corresponde aos equipamentos de melhor relação preço-qualidade da oferta actual, a par de um aproveitamento significativo de alguns equipamentos matriciais, há mais tempo ao serviço da organização.

O rácio de **computadores por impressora** oscila entre os 0,83 e os 2,38, o que significa que não está a ser tirado partido das redes instaladas em todos os casos observados ao nível da rentabilização e partilha dos equipamentos.

Os restantes equipamentos existentes não são relevantes, correspondendo em qualquer dos casos à resposta a especificidades de cada uma das áreas funcionais.

A comparação da repartição de postos de trabalho pelas cinco áreas adoptadas foi efectuada sem atender aos equipamentos afectos às chamadas áreas de equipamentos comuns referida nos respectivos inquéritos, por se admitir que o seu contributo é de alguma forma equitativo face às diferentes áreas funcionais.

A **área da administração geral** é aquela que apresenta uma maior amplitude de variação dos valores de peso relativo no parque informático da organização, oscilando entre os 17,17% num dos casos e os 55,81% noutro. É, contudo, a área privilegiada, com maior peso relativo na organização, em dois dos casos observados.

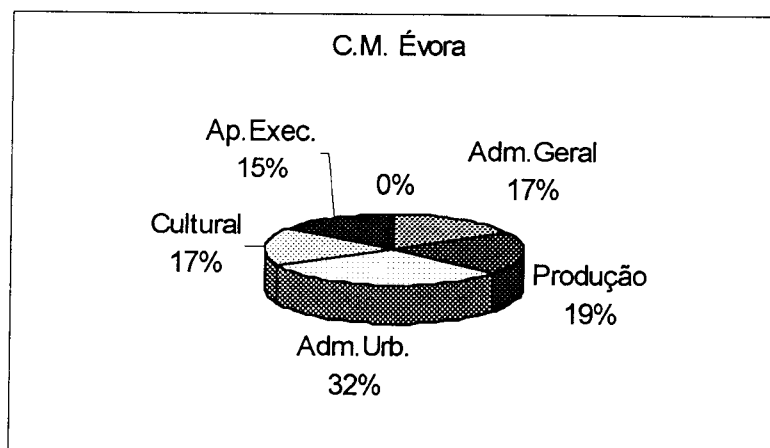
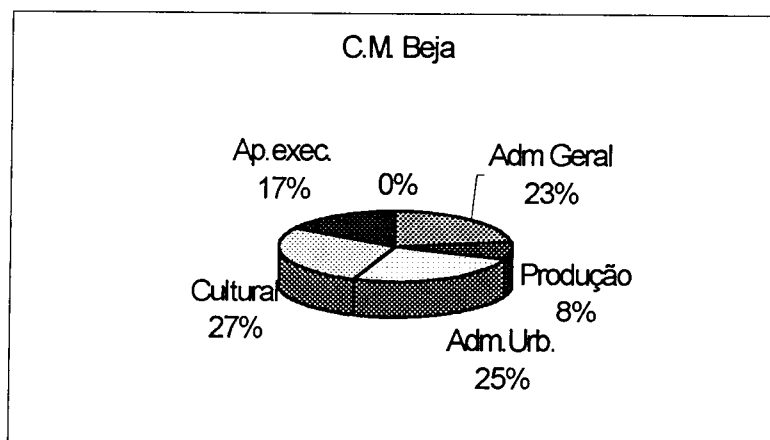
As **áreas cultural** e de **administração urbanística** apresentam entre si um equilíbrio interessante, oscilando a primeira entre os 17,17% e os 27,38%, enquanto os valores relativos da segunda se situam entre os 12,79% e os 31,31%. Qualquer das áreas é a de maior peso num dos casos observados.

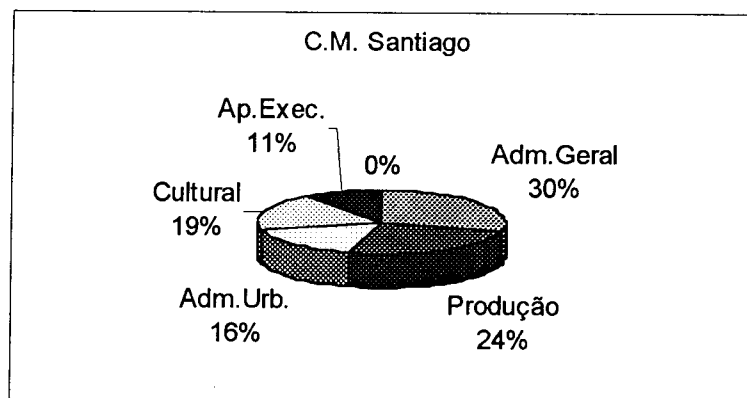
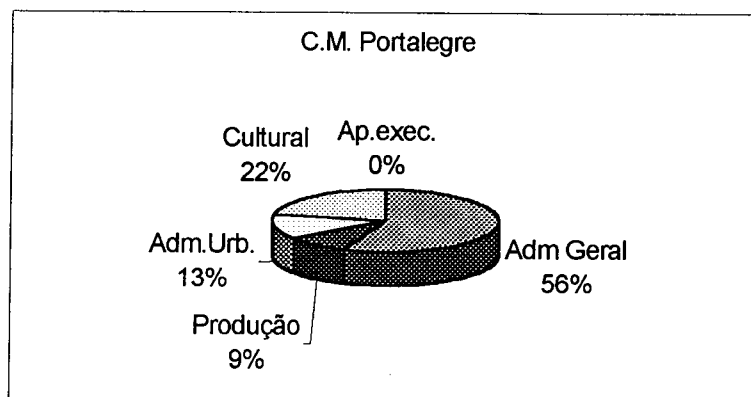
A **área de apoio ao executivo**, inexistente num dos casos observados, é a área com menos peso relativo noutros dois, representando entre 0 e 16,67% do total do parque informático das organizações municipais observadas.

A **área de produção** representa entre os 8,33% e os 24,47% do parque informático dos casos observados, sendo a segunda área de maior peso relativo em dois dos casos observados.

Estes dados podem ser observados, caso a caso, na tabela e gráficos abaixo:

	Áreas informadas:		peso relativo por Município		
C.M. Beja	Produção 8.33%	Apoio Exec. 16.67%	Adm. Geral 22.62%	Adm. Urb. 25%	Cultural 27.38%
C.M. Évora	Apoio Exec. 15.15%	Cultural 17.17%	Adm. Geral 17.17%	Produção 19.19%	Adm. Urb. 31.31%
C.M. Portalegre	Apoio Exec. 0	Produção 9.30%	Adm. Urb. 12.79%	Cultural 22.09%	Adm. Geral 55.81%
C.M. Santiago do Cacém	Apoio Exec. 10.64%	Adm. Urb. 15.96%	Cultural 19.14%	Produção 24.47%	Adm. Geral 29.79%





Como se pode observar, à excepção de um caso, onde existe um peso dominante da área de administração geral e, simultâneamente, uma inexistência da área de apoio ao executivo, resultando num claro desequilíbrio na repartição dos recursos pelas diversas áreas funcionais, nos restantes três casos verifica-se um equilíbrio relativo nessa mesma repartição de recursos, oscilando estes valores, no caso mais equilibrado, entre os 15,15% para a área com menor peso e os 31,31% para a área com maior expressão.

O enquadramento orgânico dos sistemas de informação

Em dois dos casos observados, a unidade orgânica responsável pelos sistemas de informação encontra-se na **dependência directa do executivo**, sob a forma de

gabinetes integrantes da área de apoio ao executivo. Nos outros dois casos, estas unidades encontram-se na dependência dos departamentos da **área da administração geral**, directamente dependentes do director de departamento num dos casos, constituindo uma divisão do departamento no outro.

Verifica-se ainda, em três dos casos observados, uma divisão das áreas responsáveis pela informação, com uma separação entre os serviços responsáveis pelas tecnologias e sistemas de informação instalados e os serviços responsáveis pela comunicação com o exterior, em dois dos casos, e os serviços de arquivo e documentação no outro.

Estas duas observações, ou seja, a dependência directa do executivo **somente em dois** dos quatro casos observados e a **dispersão** por diversas unidades orgânicas das questões relacionadas com a gestão da informação nas organizações municipais em análise, levam-nos a concluir que **esta não é ainda uma área cuja importância tenha sido entendida e assumida como decisiva para o funcionamento e desempenho eficiente e eficaz das organizações municipais** e que **o conceito de gestão da informação neste tipo de organizações não passa ainda de uma noção algo difusa e imprecisa** - apesar dos investimentos efectuados em recursos e aplicações tecnológicas, como o inquérito efectuado revela, serem significativos nestas mesmas organizações.

O esforço de modernização desenvolvido até ao momento tem tido, de facto, uma **importância decisiva na disseminação de equipamentos** pelas organizações municipais e na dotação destas organizações de uma base tecnológica significativa, mas **não conseguiu**, ainda, **sensibilizar os executivos**, o vértice estratégico e gestão de topo destas mesmas organizações, **para a importância decisiva da gestão da informação** como única forma de tirar partido da base tecnológica de que neste momento dispõem. A inflexão da postura actual e a colocação do ênfase nesta nova perspectiva, assumem uma importância fulcral para o sucesso dos processos em curso.

Por outro lado, ao nível da **estruturação orgânica** dos recursos humanos afectos em exclusividade aos sistemas e tecnologias de informação, verificamos que, em três dos casos observados, estes se encontram centralizados numa unidade orgânica própria, enquanto num dos casos estes mesmos recursos humanos se encontram dispersos por três áreas funcionais, sendo que, em duas delas, o seu trabalho se reporta em exclusividade à área respectiva.

Admitindo que, em qualquer dos casos, a opção tomada corresponde a uma perspectiva própria de estruturação dos serviços e não à cristalização de uma situação condicionada pela entrada massiva de equipamentos nas organizações municipais, esta é uma das questões que merece alguma reflexão quanto às consequências de uma ou de outra opção no contexto das organizações municipais no momento actual. Em nossa opinião, a opção de dotar cada uma das áreas funcionais da organização de recursos humanos que lhe garantam um nível elevado de auto-suficiência no relacionamento com os equipamentos e tecnologias de informação, sendo de facto tentadora, comporta um conjunto de riscos que a desaconselham. Antes de mais, pela tendência natural de cada uma das áreas a preservar das restantes a informação e os recursos tecnológicos de que dispõe, numa lógica de competição interna, de apropriação exclusiva e não de partilha da informação e dos recursos informacionais e, decorrente desta mesma razão, o facto de esta ser uma postura que estimula, em vez de refrear, a procura do incrementalismo tecnológico no seio da organização.

Para além disso, e constituindo o factor decisivo para a não adopção deste tipo de solução de enquadramento orgânico, o facto deste tipo de postura dificultar, podendo mesmo impossibilitar, a adopção de soluções integradoras, que encarem a organização como um todo e que potenciem os recursos existentes numa perspectiva global e não parcelar da organização.

Dos casos observados, verificamos que o único caso em que existe esta dispersão de recursos humanos, dedicados em exclusivo aos sistemas e tecnologias de informação, corresponde àquele em que é mais visível a estanqueidade entre as diversas áreas funcionais, apesar das potencialidades integradoras do suporte tecnológico instalado.

Outro factor a ter em conta reside no facto de, no momento actual, ser particularmente importante garantir a gestão da informação num nível de gestão directamente dependente da gestão de topo, o que não será obviamente possível se essa gestão fôr efectuada de forma casuística, dispersa por diversas chefias da linha hierárquica. Pensamos por isso que, no momento actual, a melhor solução para esta dicotomia passa pela adopção de um modelo que **agregue numa única unidade orgânica**, directamente dependente do executivo, **a gestão dos recursos e equipamentos informacionais**, sem prejuízo de que, nas áreas funcionais estas unidades possam encontrar interlocutores capazes de ultrapassar os problemas

correntes que se coloquem, mas que não disponham de poder suficiente para influenciar directamente a gestão destes recursos.

Recursos Humanos

Da observação dos dados constantes do Anexo III, cujos dados se referem aos balanços sociais de 1998, em dois casos, e de 1997 nos outros dois, por motivo de nestes últimos não se encontrarem ainda disponíveis os dados relativos ao ano de 1998, e admitindo, como nos parece plausível, que não existam situações de grande alteração de 1997 para 1998, verificamos que o conjunto dos grupos de Pessoal Dirigente e Chefias, dos Técnicos Superiores e dos Técnicos representa, para os casos observados, entre 6% e 9,3% do total absoluto de recursos humanos das organizações em causa. O conjunto dos grupos de pessoal Técnico-profissional e Administrativo representa entre 18,7% e 24,7% do total, enquanto o conjunto dos grupos de pessoal Operário e Auxiliar representa entre 66,4% e 75%, como pode ser observado na Anexo III.

Para aferir o grau de penetração dos equipamentos tecnológicos nas organizações municipais observadas, foram calculados três rácios de “trabalhadores por posto de trabalho”.

O **rácio 1** refere-se à **totalidade dos trabalhadores** e varia entre os 2,71 e os 5,5. No entanto, este valor apresenta uma elevada distorção, sendo meramente indicativo face à totalidade da organização, uma vez que o contacto existente entre os grupos de pessoal Operário e Auxiliar e os equipamentos informáticos é, praticamente, nulo.

No cálculo do **rácio 2** seguimos o critério adoptado pela Direcção Geral de Administração Autárquica no inquérito às “Infra-estruturas de comunicação das autarquias”, Anexo VII, onde são **excluídos do cálculo o pessoal operário e auxiliar**. Os valores encontrados situam-se entre os 0,91 e os 1,76. Se atendermos a que, para a totalidade dos municípios do Continente, o inquérito da DGAA apurou um rácio de 3,0 trabalhadores por posto de trabalho, podemos constatar que a presença de equipamentos nas organizações municipais observadas é francamente superior. Num dos casos este rácio é mesmo inferior a 1, o que significa que o acesso a estes equipamentos extravasa os grupos considerados e se estende aos grupos de pessoal operário e auxiliar com alguma expressão.

Finalmente, no **rácio 3**, o cálculo foi efectuado a partir dos **valores declarados nos inquéritos** do número de utilizadores em exclusivo e frequentes, tendo sido obtidos valores entre os 0,75 e os 1,73. De notar ainda que, também neste rácio, encontramos dois casos em que o seu valor é inferior a 1, o que poderá significar que os utilizadores ocasionais têm uma expressão significativa ou que não foram declarados os valores correctos em relação aos grupos de utilizadores considerados no presente rácio. Por outro lado, o valor mais elevado, dada a diferença que apresenta para a unidade, poderá corresponder a um défice de equipamentos na organização em causa ou a uma incorrecção na indicação dos valores do inquérito quanto ao número de utilizadores exclusivos ou frequentes, sendo de admitir esta última hipótese, uma vez que neste inquérito estes dados foram preenchidos por aproximação.

A tabela abaixo retrata as situações descritas:

**Rácios de
trabalhadores
por postos de
trabalho**

	Total1	Total2	Exc.	Freq.	Exc.+ Freq.	Postos Trabalho	Rácio 1	Rácio 2	Rácio 3
C.M. Beja	462	148	6	66	72	84	5,50	1,76	0,86
C.M. Évora	612	173	6	200	206	119	5,14	1,45	1,73
C.M. Portalegre	247	83	3	65	68	91	2,71	0,91	0,75
C.M. Santiago do Cacém	478	119	5	111	116	103	4,64	1,16	1,13

Tabela dos rácios

Quanto aos mecanismos de **formação** dos recursos humanos da organização no domínio das tecnologias de informação, dois dos casos observados recorrem em **exclusividade ao exterior**, seja por contratação directa de formação específica, seja por aproveitamento de acções de formação dinamizadas no exterior, nomeadamente por outras organizações municipais, intermunicipais ou da administração central, a que a organização acede. Noutro dos casos, a regra é de que tudo o que seja formação genérica em software geral é contratado ao **exterior**, enquanto que, se se tratar de software aplicacional, a formação é assegurada a nível **interno**, com o envolvimento

directo dos serviços de informática. Somente um dos casos observados assegura **internamente** todos os mecanismos de formação da organização.

Nos casos observados, para além da formação específica nas aplicações com que cada trabalhador se relaciona no seu posto de trabalho, é disponibilizada formação genérica em diversas aplicações, não sendo contudo prática corrente a disponibilização de formação, mesmo superficial que seja, noutras aplicações específicas utilizadas por outros colegas do mesmo grupo profissional mas colocados em diferentes serviços.

Nesta matéria, é nossa opinião que a **formulação mais adequada** para garantir a disseminação de uma cultura tecnológica própria de cada organização municipal passa, por um lado, pela formação dos diversos colaboradores não só nas aplicações que constituem o objecto do seu trabalho directo, mas também por **formação genérica** em aplicações de uso corrente e pelo contacto com outras aplicações específicas em uso na organização, utilizadas por outros colegas afectos a outras divisões, a fim de possibilitar à generalidade dos potenciais utilizadores uma visão de conjunto da presença das tecnologias de informação na organização municipal.

Por outro lado, tanto quanto seja possível, pensamos que essa formação deverá ser **ministrada a partir de recursos próprios** da organização municipal, uma vez que isso permite uma relação de proximidade permanente entre formador e formando, muito para além dos limites temporais da acção de formação em causa e contribui para o reforço da noção de que as tecnologias e aplicações em estudo não são qualquer coisa de importado do exterior para a organização mas que, pelo contrário, são algo que a própria organização domina e em que aposta.

Por último, este procedimento obriga à aproximação da unidade orgânica responsável pelos sistemas e tecnologias de informação, a todos os restantes serviços da organização, permitindo-lhe, dessa forma, detectar os problemas e lacunas eventualmente existentes e actuar preventivamente na correcção dos mesmos. Se atendermos a que estes serviços deverão manter um elevado nível de proximidade ao executivo, mais importante se torna esta questão, que mais não é do que uma forma diferente de accionar um mecanismo de coordenação do tipo da supervisão directa a partir da informação e das tecnologias de informação.

Uma última nota neste subcapítulo é a relativa à **constituição das unidades** orgânicas responsáveis pelos sistemas e tecnologias de informação. A direcção destas

unidades orgânicas é assegurada em dois dos casos por quadros técnico-profissionais, assessorados por 4 administrativos, num caso, e 2 administrativos, no outro. Nos outros dois casos, a direcção das unidades é assegurada por quadros superiores, assessorados por 4 técnico-profissionais, num caso, e por 1 técnico e 1 técnico-profissional, no outro. Estas pequenas unidades asseguram o essencial das tarefas relativas à conservação dos equipamentos tecnológicos instalados, cabendo-lhes a exclusividade do contacto com os problemas de hardware, e a solução para os problemas não correntes das aplicações, uma vez que os casos mais simples são, tendencialmente, resolvidos pelos próprios utilizadores. Para além destas tarefas de manutenção do parque instalado, compete-lhes, ainda, a instalação de todos os novos equipamentos, o planeamento das intervenções sobre o suporte tecnológico da organização e a análise das propostas ou soluções alternativas que se coloquem. Sem ter a pretensão de conseguir resolver a totalidade dos problemas associados aos sistemas e tecnologias de informação e de comunicação da organização municipal a partir destas reduzidas estruturas, parece-nos conveniente optar pela progressiva dotação das mesmas do número de quadros qualificados necessário para assegurar o funcionamento das funções vitais do sistema de informação e da base tecnológica da organização, sem dependência do exterior. A cada vez maior dependência das organizações municipais dos sistemas informacionais para garantir o seu funcionamento corrente obriga a que estas se dotem dos recursos, humanos e técnicos, necessários para esse fim. Na dependência do exterior poderão manter-se algumas funções de assessoria, de carácter pontual ou permanente, de assistência a aplicações específicas altamente especializadas, mas nunca aquilo que seja decisivo para garantir o funcionamento corrente da organização.

Recursos Tecnológicos

Uma parte importante das considerações, de carácter quantitativo e qualitativo, a efectuar ao nível dos recursos tecnológicos disponíveis nos quatro casos observados, foi já levada a cabo em anterior sub-capítulo, no que se refere aos equipamentos individuais e postos de trabalho. Iremos agora proceder, do ponto de vista dos equipamentos, à análise da forma como esses mesmos equipamentos são utilizados no interior das organizações municipais, quer quanto às características da base

tecnológica de suporte ao funcionamento da organização, quer das aplicações em uso e respectiva importância no contexto da modernização.

Podemos observar que todos os casos em apreciação se encontram equipados com **redes estruturadas** relativamente recentes, sendo que num deles a instalação se encontrava a decorrer no próprio período do levantamento efectuado. Essas redes, abrangendo em termos físicos a totalidade das instalações municipais, estabelecem as ligações necessárias entre os diversos edifícios e espaços onde se verifique a necessidade de disponibilizar ou aceder à informação organizacional, recorrendo em muitos casos a ligações em fibra óptica entre os referidos espaços, o que permite aceder a elevados volumes de transferência de informação. Do ponto de vista das infra-estruturas tecnológicas disponíveis, estamos, portanto, em plena "**era das redes**" (NOLA, 97). No entanto, estando garantida a **conexão física** entre os diversos espaços para a totalidade dos casos observados, o mesmo não se pode dizer quanto à sua **conexão lógica**, onde encontramos diferentes estádios de desenvolvimento, de caso para caso. Duas das organizações observadas conseguiram já dar passos significativos no sentido do estabelecimento dessa conexão lógica, materializada, num dos casos, pelo desenvolvimento do respectivo sistema de informação numa perspectiva organizacional e, no outro caso, pela generalização do recurso a uma aplicação de escritório electrónico em uso em toda a organização e que funciona como elemento integrador de todo o sistema. Outro dos casos observados, apesar de contar com o suporte físico, continua a utilizar a rede instalada de uma forma perfeitamente estanque, com aplicações de uso exclusivo das respectivas estruturas divisionais. Este tipo de situações ocorre essencialmente como consequência da forma como os recursos tecnológicos chegaram às organizações municipais, no chamado estádio de "**iniciação**" (NOLA, 79), onde a sua função passou pela automatização de processos, que conduziu à adopção de soluções em função da área funcional a que se destinavam. É assim que encontramos uma rede própria na gestão de recursos financeiros, uma outra na gestão de recursos humanos e outra ainda na gestão de bibliotecas. O facto de estas aplicações se encontrarem em fase de substituição, nomeadamente pela opção, de três dos quatro casos observados, de abandonar os sistemas unix que têm em funcionamento substituindo-os por sistemas Windows-NT, foi-nos apontado como razão para o reduzido grau de integração verificado.

De uma forma geral, apreciando a globalidade dos casos em estudo, podemos verificar que, de acordo com a teoria dos estádios de Nolan, já abordada em termos

teóricos no primeiro capítulo deste trabalho, qualquer deles se encontra no estágio de **integração**. Ultrapassada a fase da gestão das tecnologias, situação identificável pela preocupação colocada na criação de unidades orgânicas cujas funções se prendem directamente com a gestão do parque informático e tecnológico das respectivas organizações e que desenvolveram até ao momento um trabalho considerável ao nível da organização e distribuição, logo controlo, dos recursos tecnológicos, o desafio com que as organizações se vêem confrontadas no momento presente passa pela redefinição do enfoque, colocado até há pouco tempo atrás na gestão das tecnologias, para a gestão da informação. O primeiro estágio desta nova fase é, segundo Richard Nolan, o de integração, onde é necessário que a organização passe a encarar os recursos tecnológicos como **instrumentais** face aos objectivos da organização. A identificação científica do estágio em que a organização se encontra passa pela identificação e avaliação de dois critérios: um baseado na evolução dos gastos com o processamento de dados; o segundo pela análise dos *“Quatro Processos de Crescimento (carteira de aplicações, organização de PD, planeamento e controlo de PD e postura dos utilizadores)”* (AMAR, 97).

Quanto ao primeiro dos critérios, mais facilmente mensurável e menos dependente de apreciações qualitativas mais ou menos subjectivas, não nos é possível adoptá-lo na fundamentação da opinião emitida quanto ao estágio em que se encontram os casos observados, por duas razões: a primeira, porque as organizações municipais não correspondem a estruturas empresariais em que existe uma relação entre as receitas e o produto das vendas de bens ou serviços; a segunda, por não existir nestas organizações forma de quantificar os custos da informação nem do dispêndio financeiro da organização com as suas tecnologias de informação, razão essa que deve ser considerada na dificuldade em fazer despertar a gestão de topo para a importância a atribuir a esta área da gestão.

Quanto ao segundo critério, no que respeita à carteira de aplicações verifica-se de uma forma generalizada a tentativa de associar as aplicações existentes ou em aquisição a diversas bases de dados com elas correlacionadas, sendo o caso onde isso é mais evidente o da exploração dos sistemas de informação geográfica, no âmbito da gestão urbanística. A organização do processamento de dados é feita de forma divisional, definida pelas características funcionais dos dados a tratar, mas é visível a preocupação em definir quais as unidades orgânicas ou agentes organizacionais que necessitam de aceder a esses dados ou à informação que eles disponibilizam. O

planeamento é, ainda, feito em função das necessidades identificadas pelas diversas divisões se bem que exista um grau de centralização das decisões que compatibiliza essas solicitações com uma perspectiva global da organização. A postura dos utilizadores é marcada pelo sentido de responsabilidade face à importância que estes recursos assumem no funcionamento da organização.

Assim, apesar de ser variável, de caso para caso, o nível de aprofundamento e de resposta aos desafios colocados por este estágio, podemos afirmar que qualquer dos casos observados se encontra no estágio de integração, desenvolvendo esforços no sentido de tirar partido da base tecnológica de que dispõe e debatendo-se com os problemas associados à necessidade de abandonar a perspectiva de gestão das tecnologias para adoptar uma nova perspectiva no domínio da gestão da informação.

Para avaliar a importância relativa das aplicações em uso, ou em falta, nos casos observados, recorreremos à matriz de McFarlan (MCFA, 84). Nesta o autor considera o contributo dos sistemas e tecnologias de informação para o negócio, leia-se desempenho organizacional, no momento presente e projectando-se no futuro, de acordo com quatro níveis de enquadramento das aplicações: as aplicações **nucleares**, fundamentais para sustentar os negócios actuais, responsáveis portanto pelo funcionamento actual da organização; as aplicações de **suporte**, que asseguram ou facilitam a gestão corrente mas que não são críticas para funcionamento, actual ou futuro, da organização; as aplicações de **alto potencial**, que sem serem relevantes no presente poderão vir a ser decisivas no futuro; e as aplicações **estratégicas**, consideradas críticas para o sucesso futuro da organização.

No nosso caso, estando em apreciação organizações municipais de média dimensão, entendemos classificar como nucleares todas as aplicações das quais depende no momento presente o funcionamento corrente das organizações, aplicações das quais os serviços não podem prescindir sob nenhum pretexto. Encontramos neste caso as aplicações de gestão dos recursos financeiros e dos recursos humanos da organização, tal como as aplicações de gestão de bibliotecas, de que todos os casos observados dispõem. Para além destas, é nossa opinião que deverão passar a ser entendidas como nucleares algumas aplicações que neste momento não se encontram ainda presentes em todos os casos observados, nomeadamente as que se relacionam com a área da produção, como é o caso da gestão de obras, da gestão de oficinas, da gestão de armazéns e da gestão da frota de máquinas e viaturas ao serviço das

organizações. A adopção desta postura é essencial para conferir uma qualidade acrescida à gestão das organizações municipais.

Identificamos como aplicações de suporte as aplicações facilitadoras da gestão ou que fornecem dados complementares ou sectoriais não disponíveis nas aplicações nucleares, mas de que a organização pode prescindir sem pôr em causa o seu funcionamento normal. Encontramos neste segmento as aplicações correntes do Office da Microsoft, em uso em todos os casos observados e ainda, presente nalguns dos casos, um conjunto de pequenas aplicações, em regra desenvolvidas pelos próprios serviços, para facilitar algumas áreas de gestão sectorial ou para automatizar processamento de dados, como é o caso do património, publicidades, taxas e licenças, cemitérios, entre outras. Também sem ser comum a todos os casos mas a merecer uma referência especial pela importância que já hoje detem no funcionamento dos municípios, encontra-se toda a área de gestão de equipamentos sociais, culturais ou desportivos, aplicações essas enquadráveis na categoria das aplicações de suporte.

As aplicações de alto potencial correspondem a todas aquelas que, em nosso entender, poderão vir a ter uma importância elevada no futuro, encarando essa importância quer do ponto de vista do apetrechamento tecnológico das organizações municipais, quer da evolução previsível das suas competências. Aqui encontramos, em uso nalgumas organizações observadas, as aplicações de escritório electrónico que se poderão vir a revelar como o principal suporte de interligação e de comunicação entre os diversos componentes da rede das organizações, as aplicações de CAD e todas as aplicações associadas que possibilitam o tratamento da informação em formato digital desde a origem e as bases de dados para relacionamento directo com os cidadãos-clientes. Pensamos ainda que deverão ser encaradas como de alto potencial as aplicações tendentes ao estabelecimento de intranets locais, estabelecendo a ligação da organização municipal a outras organizações presentes no meio envolvente, da mesma forma que as aplicações relacionadas com os serviços avançados de telecomunicações deverão merecer uma atenção permanente por parte das organizações municipais, por forma a despoletar a sua utilização a partir do momento em que estas se revelem viáveis e importantes para o funcionamento da organização.

Por último, como aplicações estratégicas identificamos aquelas que já no momento presente é possível identificar como decisivas para o sucesso futuro das organizações municipais, do ponto de vista do domínio das tecnologias bem como do

ponto de vista da garantia de uma Administração Pública de qualidade. Os sistemas de informação geográfica e as aplicações a ele associadas e os dispositivos de comunicação, com destaque para o correio electrónico, são aplicações estratégicas que encontramos em funcionamento em todos os casos observados, apesar de revelarem problemas diversos que impedem a sua plena exploração pelas organizações municipais. Em funcionamento em alguns dos casos observados encontramos aplicações de controlo de fluxos de trabalho, fundamentais para a garantia de qualidade no funcionamento da Administração Local, e aplicações de apoio à decisão que, face à complexidade do processo decisório e à quantidade de informação relevante existente, adquirem uma importância estratégica para as organizações municipais. As intranets municipais, permitindo a ligação dos municípios às freguesias e/ou a outros municípios ou associações de municípios, atendendo à importância crescente da descentralização administrativa e da necessidade de desenvolvimento de acções intermunicipais, são aplicações de carácter estratégico incontornável, da mesma forma que o recurso a bases de dados que permitam colocar o cidadão-cliente no centro das preocupações da organização municipal é outra das aplicações relevantes do ponto de vista estratégico.

Os resultados desta matriz, especialmente aqueles que remetem para aplicações que não se encontram em funcionamento em todas as organizações municipais, serão considerados no capítulo seguinte, ao abordar as propostas de intervenção.

Uma última nota quanto às aplicações encontradas nos casos observados, para referir que as únicas aplicações “por medida” existentes são pequenas aplicações, enquadráveis nas aplicações de suporte da matriz de McFarlan, desenvolvidas pelos serviços de informática dos respectivos municípios. Todas as grandes aplicações nos vários domínios são fornecidas pelo exterior, sob a forma de *packages*, mais ou menos personalizáveis. Exceptua-se uma aplicação, de um dos casos observados, onde, na área de administração urbanística, decorria uma experiência de instalação de software aplicativo desenvolvido pelo exterior sob encomenda de três municípios, um dos quais em observação.

Estratégicas	Alto potencial
Sistemas de informação geográfica Correio electrónico Controlo de fluxos de trabalho Aplicações de apoio à decisão Intranets municipais Bases de dados relacionais	Escritório electrónico CAD Tratamento de dados em formato digital Intranets locais
Contabilidade Autárquica Recursos Humanos Bibliotecas Obras Oficinas Armazéns Máquinas e viaturas	Office da Microsoft Aplicações sectoriais De pequeno porte Aplicações de gestão De equipamentos
Nucleares	Suporte

Matriz de McFarlan

Tal como referimos no capítulo anterior, o desenvolvimento de aplicações pesadas a partir dos recursos próprios dos municípios de média dimensão ou a encomenda directa por um município desta categoria ao exterior de software “por medida”, não são de considerar por serem inviáveis face à dimensão e aos recursos disponíveis nestas organizações municipais. Por outro lado, a rigidez da legislação aplicável no que se refere quer ao chamado “procedimento administrativo” em geral, quer aos procedimentos sectoriais em função do assunto a tratar, limitam e desencorajam a procura por parte dos municípios de soluções mais ajustadas à sua realidade.

Pensamos contudo que existem duas opções realistas para a aquisição de aplicações de médio ou grande porte: a aquisição de *packages* com elevados níveis de personalização das aplicações, como é o caso das aplicações de controlo de fluxos de trabalho, por exemplo; ou o recurso ao intermunicipalismo para fazer face aos custos de produção de software “por medida”, que permite, a partir de uma base de pré-requisitos consensual, desenvolver aplicações base, personalizáveis caso a caso pelos municípios adquirentes. Apesar de não existirem experiências significativas no domínio desta última hipótese, parece-nos ser esta a mais ajustada e a que melhor poderia responder às necessidades específicas de cada organização municipal de

média dimensão, justificando-se, em nossa opinião, o desenvolvimento de experiências-piloto neste domínio que permitissem aferir da sua viabilidade. As associações de municípios poderão desempenhar aqui um papel determinante, funcionando como elemento galvanizador das organizações associadas na procura de novas soluções para a modernização das administrações municipais.

Capítulo VI
Conclusões e Propostas de intervenção

Capítulo VI

Conclusões e Propostas de intervenção

A análise conclusiva do trabalho, ou seja, a confrontação dos objectivos definidos à partida, com os resultados da análise teórica e da observação de casos efectuada, bem como a elaboração de um conjunto de propostas decorrentes do trabalho desenvolvido, irá ser levada a cabo depois de equacionar e aplicar os diversos dados existentes numa matriz SWOT, que permita evidenciar os pontos fortes e os pontos fracos numa perspectiva interna à organização e a sistematização das mais relevantes oportunidades e ameaças, numa perspectiva de interacção da organização com o meio envolvente.

Assim, e precedendo o elenco de propostas que entendemos como fundamentais para promover o processo de modernização das organizações municipais a partir da informação, iremos de seguida passar à abordagem dessa mesma matriz. Uma vez que foi assumida, desde o início do trabalho, a necessidade de equacionar a importância da informação para o processo de modernização em torno dos vectores **pessoas, estrutura e tecnologias**, a análise dos **pontos fortes e pontos fracos** em presença é também estruturada em torno desses mesmos vectores.

Pontos fortes

Ao nível dos recursos humanos das organizações municipais de média dimensão do Alentejo, consideramos de destacar como ponto forte a evolução recente dos seus quadros. O aumento do número de quadros superiores nas diversas áreas, registado à semelhança do resto do País, e o aumento generalizado dos níveis de formação dos novos colaboradores, particularmente nas carreiras administrativas e técnico-profissionais, veio trazer às organizações municipais um conjunto de colaboradores familiarizado com as novas tecnologias de informação e predisposto a adoptar novos estilos de trabalho onde se destaca a disponibilidade para integrar equipas multi-disciplinares, a menor formalização do comportamento e do relacionamento com a organização e uma acrescida indiferenciação das funções por via da respectiva categoria profissional. Sendo esta uma característica visível no passado recente, no futuro próximo ela será ainda mais marcante, o que vem reforçar esta característica enquanto ponto forte.

Associada a este aspecto, uma outra característica que consideramos de destacar reside nos elevados níveis de penetração dos equipamentos nas organizações, demonstrados pelos rácios trabalhador por posto de trabalho que foi possível registar nos casos observados.

Ainda no domínio dos recursos humanos e da respectiva qualificação, destaca-se o trabalho desenvolvido e em curso ao nível da formação profissional e as perspectivas que lhe estão subjacentes e que apontam para a formação específica e genérica, factor determinante para a cultura tecnológica no seio da organização.

Quanto à estrutura encontrada podemos considerar como pontos fortes a explorar a existência de diversas unidades multidisciplinares a funcionar com base em projectos ou iniciativas específicas, bem como a existência de alguns focos de adhocracia.

A autonomização de serviços através da criação de serviços municipalizados virados para a resposta a situações de grande especificidade e permitindo assim a sua gestão de uma forma menos dependente da super-estrutura da organização da câmara municipal é outro dos pontos fortes detectados. Esta situação revela-se de uma importância acrescida na medida em foi recentemente legislada a possibilidade de criação de estruturas empresariais com a participação dos municípios, o que poderá vir a permitir ultrapassar os constrangimentos existentes nas estruturas municipais ao nível da gestão de recursos humanos, facilitando a flexibilização da estrutura e possibilitando uma gestão mais eficaz e eficiente dessas áreas de intervenção dos municípios.

Por último, no que se refere a pontos fortes associados à estrutura, é de referir a forma de gestão praticada nos casos observados, onde se regista um significativo grau de envolvimento das chefias hierárquicas, o que, alargado a outros níveis da estrutura, poderá ser um importante factor de mobilização da organização, através da gestão participada e do envolvimento da organização na gestão municipal. Encarados os cidadãos-clientes enquanto destinatários das diversas políticas municipais, o alargamento desta noção de gestão participada às populações poderá ainda vir a constituir-se como um importante factor de modernização dos municípios, alargando-se os domínios de difusão e recolha de informação.

Nos recursos tecnológicos há que identificar o nível de actualidade dos equipamentos ao serviço das organizações municipais que, aliado às potencialidades

reais das redes estruturadas de que dispõem, permite identificar uma sólida base tecnológica de apoio ao processo de modernização.

A presença na Internet é outra das características a destacar, apesar de ser necessário aprofundar a noção de que não basta marcar presença nessa rede, sendo necessário que essa presença seja associada ao seu entendimento enquanto instrumento de comunicação com o exterior.

O início do processo de integração de bases de dados com outras aplicações organizacionais, a consolidação de aplicações de suporte ao nível da gestão de recursos humanos e financeiros, a exploração de aplicações de alto potencial como o escritório electrónico ou o tratamento de dados em formato digital desde o cidadão-cliente e a generalização do acesso e exploração de aplicações estratégicas como os sistemas de informação geográfica, o correio electrónico ou os sistemas de controlo de fluxos de trabalho, são os pontos fortes mais significativos ao nível das aplicações.

Pontos fracos

Nos recursos humanos podemos identificar como ponto fraco a incapacidade ou indisponibilidade de um conjunto de colaboradores da organização municipal em aderir a novos processos de trabalho, assentes em tecnologias que desconhecem, e que por isso se constituem em opositores ao processo de modernização, oferecendo grande resistência à mudança.

A indefinição da figura do gestor da informação a par da reduzida expressão, em recursos humanos qualificados, das unidades orgânicas responsáveis pela gestão dos sistemas e tecnologias de informação, é outro dos pontos fracos detectados, a que temos de associar o facto de não ser claro o envolvimento nem a responsabilidade directa da gestão de topo da organização, do executivo municipal, por esta área da gestão.

A inexistência de um sistema eficaz de controlo de desempenhos, que permita à gestão de topo avaliar a evolução dos objectivos traçados em tempo real, associada à impossibilidade de gerir os recursos humanos em função do respectivos desempenhos com vista à implementação de um sistema justo de incentivos, é outra das limitações detectadas. Aqui consideramos importante referir que, em nossa opinião, existem constrangimentos de ordem legal à adopção deste tipo de procedimentos nas organizações municipais.

Uma estrutura orgânica pesada e pouco flexível, promotora da própria de obstáculos à comunicação horizontal dentro da organização e que estimula a compartimentação estanque da estrutura divisional da organização é o mais significativo ponto fraco no que se refere à estrutura. Uma cadeia de chefias na linha hierárquica fortemente condicionadora dos fluxos verticais de informação em organizações com um elevado número de colaboradores e que se mistura e confunde muitas vezes com a tecnoestrutura é outro ponto fraco que concorre com o anterior para dificultar a tarefa de modernização das organizações municipais.

As limitações à responsabilização dessa mesma linha hierárquica, através da descentralização vertical, impostas pela legislação em vigor, a indefinição do equilíbrio pretendido entre a auto-suficiência e a dependência da restante organização por parte das várias divisões e a indefinição de qual a informação que cada uma deve disponibilizar em permanência para o todo organizacional são os outros pontos fracos que encontramos nas organizações municipais de média dimensão.

Ao nível dos recursos tecnológicos identificamos como pontos fracos a inexistência de aplicações “por medida” significativas, a par da concepção das aplicações existentes, estruturadas em função dos produtos e não em função dos cidadãos-clientes. Há, ainda, a registar o reduzido grau de integração que as diversas aplicações apresentam. A insuficiência das aplicações de apoio à decisão existentes e a inexistência ou insuficiente aproveitamento dos mecanismos de comunicação electrónica com os cidadãos-clientes, são outros dos pontos fracos detectados, a que se junta o não entendimento da importância de encarar como nucleares as aplicações de gestão da área de produção.

Oportunidades

Como principais oportunidades identificamos o reforço do quadro de descentralização de competências, quer da Administração Central para os municípios, quer destes para as freguesias, a par do esforço de modernização em curso em todo o aparelho administrativo do Estado. A estas oportunidades há que associar uma cada vez mais nítida exigência de qualidade em serviços públicos, quer a partir do poder central, através dos Ministérios da tutela ou dos organismos criados com o objectivo de promover a modernização da Administração Pública, quer dos próprios meios autárquicos, através das estruturas associativas dos municípios e das freguesias, quer

mesmo e especialmente dos cidadãos, clientes directos da Administração Local e destinatários da sua acção.

Registamos ainda como oportunidades a ter em conta a disponibilidade dos municípios e de outras entidades locais e regionais para a gestão conjunta de aplicações comuns, numa lógica de partilha de informação, sendo de atribuir um ênfase particular à possibilidade desta gestão conjunta de aplicações incidir sobre matérias em que estão envolvidos diversos organismos da Administração Pública.

A disponibilidade de serviços de telecomunicações fiáveis e de grande qualidade, bem como a disponibilidade e a facilidade de acesso à informação nas sociedades actuais constituem outras das oportunidades a considerar no quadro actual do processo de modernização.

A presença na região de diversos estabelecimentos de ensino superior já consolidados, dotados de um conjunto de quadros qualificados e em grande parte residentes e instalados na região são outra oportunidade a explorar, atendendo à possibilidade que representa de encontrar formas de estimular diversos intercâmbios mutuamente relevantes e aproveitando dessa forma as capacidades endógenas regionais.

Ameaças

A desadequação do enquadramento jurídico a que as organizações municipais estão sujeitas constitui, em nossa opinião a principal ameaça ao processo de modernização. No entanto, atendendo a que esta é uma questão eminentemente política e que deverá ser objecto da intervenção política dos municípios, não será apresentada nenhuma proposta de intervenção visando directamente a sua superação.

As dificuldades na captação para as organizações municipais de recursos humanos qualificados nestes domínios, motivada pela fraca atractividade do sistema retributivo da Administração Local para este tipo de quadros e pela dificuldade em fixá-los no interior do País, a par da inexistência de oferta de serviços especializados neste domínio por parte das empresas da região, constituem outras ameaças, sendo que a esta última há a acrescer a dependência que as organizações municipais registam face ao exterior nas aplicações de médio e grande porte, o que traduz uma dependência dos municípios de média dimensão da Alentejo, face a entidades sediadas noutras regiões do País.

O incrementalismo tecnológico, fomentado pela oferta exterior de aplicações e equipamentos em novas versões, promovidos e suportados por poderosos mecanismos publicitários, são outra das ameaças a registar, cuja intensidade será tanto maior quanto menor fôr a capacidade crítica de que disponham as organizações municipais.

À semelhança do que se passa com a generalidade das organizações, também para os municípios e para as aplicações informacionais em que estes assentam o seu funcionamento, o problema do ano 2000 é outra das ameaças que podemos identificar.

No domínio das comunicações apontamos como ameaças o reduzido contacto das organizações municipais com os serviços avançados de telecomunicações e a inexistência de intranets municipais, locais ou regionais, instrumentos fundamentais ao processo de modernização dos municípios,

Por fim, a imagem evidenciada perante o cidadão-cliente de uma organização divisionalizada, constituída por um sem fim de departamentos e divisões que ele próprio tem de percorrer para resolver os problemas com que se defronta, que não é capaz de olhar para si própria como uma única organização, é outra das ameaças a considerar.

Matriz SWOT

Abaixo colocamos aplicadas à matriz as características identificadas.

	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	<p>Evolução dos recursos humanos Actualidade e rácios de equipamento Equipas multidisciplinares de projecto Autonomização de serviços Gestão participada Sistemas de informação geográfica Correio Electrónico Reforço do quadro de descentralização Modernização da Administração Pública Gestão conjunta de aplicações Qualidade dos serviços de telecomunicações Ensino superior regional</p>	<p>Insuficiência dos recursos humanos afectos aos sistemas de informação Promiscuidade entre a linha hierárquica e a tecnoestrutura Acesso à informação Baixo custo da tecnologia Exigência generalizada de qualidade</p>
Ameaças	<p>Redes estruturadas Presença na Internet Consolidação/Expansão das aplicações em uso Problema do ano 2000</p>	<p>Resistência à mudança Inexistência de control de desempenhos Estrutura orgânica pesada e pouco flexível Estanqueidade divisional Descentralização vertical limitada Indefinição dos níveis de autonomia das divisões Insuficiência das aplicações face ao processo de modernização Insuficiente gestão da área de produção Desadequação do enquadramento jurídico Dificuldade de recrutamento de quadros qualificados Inexistência de empresas especializadas Dependência face ao exterior Incrementalismo tecnológico Reduzido contacto com serviços avançados de telecomunicações Inexistência de Intranets Desadequação orgânica visível para o exterior</p>

Conclusões

Na Introdução desta dissertação apontámos como objectivos a atingir os de demonstrar que a informação e a sua gestão desempenham um papel determinante no processo de modernização dos municípios, entendendo a modernização como um processo de mudança que visa conferir às organizações municipais a capacidade de conseguir de forma eficiente, responder com eficácia às solicitações dos cidadãos-clientes e aos problemas com que se vêm confrontadas, fazendo-o de forma célere, desburocratizada, transparente e facilmente acessível aos destinatários.

Consideramos ao longo de todo o trabalho a necessidade de concentrar atenções em **três vectores inseparáveis** e imprescindíveis para o sucesso do processo de modernização, que são as **pessoas**, a **estrutura** e as **tecnologias de informação**.

Constatamos e consideramos ainda as dificuldades e limitações decorrentes dos estrangulamentos impostos pelo desajustado enquadramento jurídico a que as organizações municipais estão sujeitas.

Contudo, depois do trabalho desenvolvido ao longo dos últimos capítulos e observando a análise efectuada aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, podemos afirmar que do ponto de vista interno das organizações municipais, apesar dos estrangulamentos e dificuldades existentes, a informação e a sua adequada gestão permite dotar os municípios de uma base tecnológica adaptada às necessidades do presente e capaz de promover o processo de mudança, garantindo dessa forma o futuro das organizações municipais; consegue minimizar muitas das limitações orgânicas da estrutura dos municípios, flexibilizando essa mesma estrutura e facilitando o seu funcionamento; possibilita a identificação dos agentes organizacionais com o processo de mudança contribuindo para o reforço da unidade e coesão organizacional em torno da sua missão e dos objectivos que se pretende atingir.

Por outro lado, na dimensão externa e do ponto de vista do relacionamento da organização com o meio envolvente, a informação e a sua gestão possibilitam o estabelecimento de relações de extrema proximidade e facilidade de acesso e comunicação entre os diversos organismos da administração do Estado, quer ao nível dos meios autárquicos, quer ao nível do seu relacionamento com outros organismos da Administração Central, constituindo-se em elemento decisivo para o sucesso dos esforços em curso para a modernização do aparelho administrativo do Estado; permite

estabelecer relações informacionais e comunicacionais nos meios locais e regionais contribuindo assim para o estabelecimento das sociedades locais de informação, possibilitando o aproveitamento das oportunidades geradas pela partilha de informação entre os diversos agentes locais ou regionais e tirando partido das potencialidades endógenas; permite e possibilita ainda um relacionamento de grande proximidade e facilidade de comunicação entre a organização municipal e os cidadãos-clientes, tornando o município e o seu funcionamento mais transparentes para a comunidade local que serve, podendo mesmo promover a participação dos cidadãos na definição de políticas municipais e contribuindo assim para o aprofundamento, em termos locais, da democracia participativa.

Num quadro em que, do ponto de vista da evolução previsível da acção dos municípios, podemos identificar como cenários mais prováveis o reforço da descentralização, uma preocupação cada vez maior com os problemas associados à qualidade de vida das populações e uma cada vez mais intensa intervenção dos municípios no domínio social, áreas estas que exigem o domínio e manipulação de grandes quantidades de informação e elevados níveis de tratamento da informação em presença, podemos, também aqui, concluir que a informação e a sua gestão são mais uma vez determinantes para garantir o adequado funcionamento e a viabilidade futura das organizações municipais.

Em suma, atendendo à exploração e investigação dos domínios teóricos abordados e à sua confrontação com a realidade observada nos quatro municípios analisados, podemos concluir que, tal como apontámos na definição dos objectivos desta dissertação, **a informação e a sua gestão são factores indissociáveis e determinantes do sucesso dos processos de modernização dos municípios de média dimensão, de uma forma geral, e do Alentejo, em particular.**

Por forma a materializar essa conclusão e de acordo com os objectivos definidos à partida, iremos passar ao desenvolvimento de um conjunto de propostas de intervenção no domínio da informação para os municípios de média dimensão do Alentejo.

Propostas de intervenção

De forma resumida, atendendo a que o desenvolvimento se encontra efectuado ao longo de todo o trabalho, apresentamos de seguida um conjunto de dez propostas de intervenção que permitem potenciar a informação enquanto elemento promotor do processo de modernização nas organizações municipais de média dimensão no Alentejo.

O conjunto de propostas apresentadas resulta da tentativa de explorar o melhor possível os pontos fortes e as oportunidades detectadas, minimizando ou anulando os pontos fracos e as ameaças que identificadas.

1. Instituir organicamente a gestão da informação

- Através da criação de unidade orgânica própria que agregue todas as funções da informação na organização, e que dependa, directamente, do executivo municipal;
- Criando a figura do gestor da informação, responsável por esta unidade, e dotando-a de recursos humanos qualificados que lhe garantam auto-suficiência, em termos críticos e operacionais, quanto às funções vitais do sistema de informação organizacional, garantindo, assim, uma maior independência da organização municipal face ao exterior e superando muitas das carências que a região evidencia ao nível do tecido empresarial a operar nesta área;
- Atribuindo a esta unidade um conjunto de mecanismos de intervenção que lhe permitam, simultaneamente, conter as tendências para o incrementalismo tecnológico e promover o adequado equipamento tecnológico da organização, potenciando a base tecnológica instalada e assegurando o melhor aproveitamento dos postos de trabalho existentes;
- Garantindo o adequado acesso à informação relevante para a organização e assegurando a sua disseminação pelas diversas componentes organizacionais com ela relacionadas.

2. Explorar novas formas de funcionamento

- Nomeadamente as que envolvem a constituição de equipas multi-disciplinares, funcionando por projectos ou em função de objectivos pré-definidos, com elevados níveis de partilha de informação;
- Tirando partido dos funcionamentos menos formais registados nalgumas áreas, com resultados francamente positivos, e apostando na sua exportação para outras, onde sejam expectáveis resultados idênticos;
- Reduzindo a quantidade de níveis verticais da estrutura hierárquica, facilitando os fluxos de informação e flexibilizando o funcionamento da estrutura;
- Apostando numa relação de maior proximidade e no estabelecimento de parcerias entre as organizações municipais e os estabelecimentos regionais de ensino superior, procurando por essa via suprir parte das dificuldades existentes ao nível da assessoria especializada, quer no domínio da standardização quer no da exploração operacional dos sistemas instalados.

3. Descentralizar

- O mais possível em termos verticais, envolvendo e responsabilizando a linha hierárquica da organização;
- Autonomizando sectores parcelares específicos sempre que possível, seja com recurso à municipalização de serviços, seja recorrendo às novas formas de empresas municipais previstas na lei;
- Para as Juntas de Freguesia, num quadro em que estas viram reforçadas as verbas, os meios e as competências de que dispõem, sem prejuízo do entendimento de que à descentralização de funções deverá estar associada a correspondente transferência de meios;
- Entendendo os mecanismos de descentralização como elementos facilitadores da flexibilização da estrutura.

4. Adotar aplicações e soluções integradoras

- Aplicações cuja utilização seja alargada a toda a organização, independentemente da área a que se refiram, ou que tenham de ser acedidas por toda a organização, com destaque para as aplicações de escritório electrónico, de informação geográfica, de controlo de fluxos de trabalho e de arquivo digital;
- Aplicações de bases de dados que se articulem com as diversas aplicações em uso, garantindo a sua integração e a sua orientação para o cidadão-cliente;
- Que permitam melhorar o nível de qualidade da gestão, nomeadamente no campo do apoio à decisão e da gestão da área de produção;
- Que possibilitem e promovam a coesão organizacional, bem como a transmissão de uma imagem unificada da organização municipal para o exterior.

5. Desenvolver aplicações inovadoras

- Que permitam um elevado grau de personalização, desenvolvidas “por medida” a partir de iniciativas intermunicipais e que desenvolvam as experiências positivas registadas no campo das aplicações de alto potencial;
- Que tirem partido das potencialidades dos actuais serviços de telecomunicações e que permitam um contacto regular com os chamados serviços avançados de telecomunicações, numa perspectiva de potencial utilização futura;
- Que estimulem o relacionamento com as unidades de ensino superior instaladas na região.

6. Estimular o relacionamento electrónico

- Generalizando e apostando no relacionamento electrónico com o exterior, quer se trate de particulares ou de entidades, a partir de formas de comunicação digital bidireccionais, com destaque para o correio electrónico e para uma presença na Internet onde seja assegurada a interactividade;
- Explorando as possibilidades de utilização partilhada com outras entidades locais e regionais de aplicações mutuamente relevantes, com destaque para os sistemas de informação geográfica, a partir de redes específicas, intranets municipais, locais ou regionais;
- Dinamizando o uso generalizado da comunicação por via electrónica no interior da organização.

7. Envolver a organização na mudança

- Apostando, particularmente, nos colaboradores adeptos da mudança e do recurso às novas tecnologias como instrumento facilitador da mudança, pela importância que estes podem ter na sua promoção e no envolvimento de outros agentes organizacionais;
- Definindo qual a informação que deve ser disponibilizada por cada unidade ao todo organizacional e pela gestão de topo da organização a todos os colaboradores;
- Assegurando e estimulando uma gestão participada, em que os diversos agentes organizacionais possam ter espaço e possibilidade de se manifestar face às características e à condução do processo de modernização;
- Definindo e divulgando amplamente a missão e os objectivos da organização, estimulando a identificação dos colaboradores e agentes organizacionais com a organização municipal.

8. Apostar na formação

- Encarando a formação como um processo contínuo e capaz de promover o desenvolvimento de uma cultura tecnológica própria da organização;
- Assumindo a diversidade do processo formativo, que pode ir da formação genérica, destinada a proporcionar um maior grau de familiarização com as tecnologias, à formação específica, aprofundada quanto às aplicações que constituam o objecto do posto de trabalho em causa, ou mais superficial, para aplicações em uso na organização com que o colaborador não tenha contacto directo, mas que garante uma visão de conjunto e facilita a rotatividade dos colaboradores pelas diversas áreas divisionais;
- Criando condições para que ela seja facultada, preferencialmente, por agentes internos da organização, contribuindo dessa forma para o reforço da cultura tecnológica organizacional e identificando, claramente, a organização com os suportes tecnológicos do processo de modernização;

9. Estabelecer mecanismos de controlo de desempenhos

- Clarificando um conjunto de objectivos por divisão que possam ser medidos e avaliados com objectividade. Estimulando a adopção de idêntico procedimento por parte das chefias em relação às respectivas unidades orgânicas;
- Utilizando esse instrumento para a gestão de recursos humanos e para permitir uma intervenção em tempo real sobre os elementos de planeamento;
- Fazendo depender os bons desempenhos dos níveis de comunicação horizontal entre as várias unidades orgânicas.

10. Adotar para a organização um normativo de qualidade

- Que seja objecto de discussão com todos os agentes organizacionais e onde se defina, com rigor, o entendimento de eficiência e eficácia da organização no seu funcionamento interno e no seu relacionamento com o exterior, entendido este último como objecto e razão de ser da própria organização municipal;
- Que seja encarado, simultâneamente, como um desafio à capacidade de resposta da organização e como elemento aglutinador dos seus membros em torno do processo de modernização;
- Que seja do conhecimento dos destinatários, divulgado junto da comunidade local, dos cidadãos-clientes e dos organismos e entidades com que a organização municipal se relaciona;
- Que seja objecto de avaliação, permanente ou periódica, quer pela própria organização municipal, quer pelos destinatários da sua acção, por forma a garantir a sua actualidade e a permitir a introdução das alterações que se justifiquem.

Bibliografia

- ALME, 92a – ALMEIDA, Fernandes de, “O conceito de memória das organizações”, 1992.
- ALME, 92b – ALMEIDA, Fernandes de, “O conceito de objecto num sistema de informação organizacional”, 1992.
- ALME, 94a – ALMEIDA, Fernandes de, “Gestão da informação e da informática: passado, presente e futuro”, 1994.
- ALME, 94b – ALMEIDA, Fernandes de, “O conceito de objecto nas estruturas das organizações”, 1994.
- ALVE, 94 – ALVES, Carlos, “Recentes evoluções na gestão dos centros de informática”, 3º ERSI, 1994.
- AMAR, 97 – AMARAL, Luis, SANTOS, Maribel, “Modelos de estádios de crescimento”, Revista “Sistemas de Informação” da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, nº 7, 1997.
- BERN, 94 -BERNOUX, Philippe, “A sociologia das organizações”, 1994
- BERT, 98 -BERTRAND, Yves, GUILLEMET, Patrick, “Organizações:uma abordagem sistémica”, 1998.
- CARD,95 – CARDOSO, Luís, “Gestão estratégica das organizações”, 1995.
- CARD, 98 - CARDOSO, Jaime, “ A história do duelo eficiência vs eficácia”, Revista “Executive digest”, Outubro de 1998.
- CASE, 98 -CASE, John, “A empresa como um livro aberto”, Revista “Executive digest”, Maio de 1998.
- CAUP, 94, CAUPERS, João, “A administração periférica do Estado”, 1994.
- COLL, 98 - COLLINS, James, “O poder da inovação social”, Revista “Executive digest”, Novembro de 1998.

- CRP, 97 – Constituição da República Portuguesa, versão resultante da 4ª revisão constitucional, 1997.
- DANI, 97 – DANIELS, N. Caroline, “Estratégias empresariais e tecnologias da informação”, 1997.
- DRAY, 95 - António, “O desafio da qualidade na Administração Pública”, 1995.
- FERR, 98 – FERREIRA, Carvalho, NEVES, José, ABREU, Paulo, CAETANO, António, “Psicossociologia das organizações”, 1998.
- FREI, 95 – FREIRE, Adriano, “Estratégia – sucesso em Portugal”, 1995.
- GAGN, 82 – GAGNON, SAVARD, GOSELIN, OUI MET, “Structure et dynamique de l’entreprise”, 1982.
- GALL, 98 - GALLIERS, Robert, BAETS, Walter, “Information technology and organizational transformation: innovation for the 21st century organization”, 1998.
- GOSH, 98 - GHOSHAL, Sumantra, BARTLETT, Christopher, “A empresa individualizada”, Revista “Executive digest”, Janeiro de 1998.
- HALL, 82 - HALL, Richard, “Organizações – Estrutura e processos”, 1982.
- HAMM, 90 – HAMMER, M., “Re-engineering work: don’t automate, obliterate”, Harvard Business Review, Julho-Agosto, 1990, citado por (TURN, 98).
- LEMO, 78 – LE MOIGNE, Jean-Louis, “La théorie du système organisationnel”, Revista “Informatique et Gestion”, nº 101 a 104, 1978, citado por (ALME, 94b)
- MAGA, 96 - MAGALHÃES, Rodrigo, AMARAL, Luís, “Brief overview of the information systems field in Portugal”, ”, Revista “Sistemas de Informação” da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, nº 5, 1996.
- MART, 94 – MARTINS, Eurico, “Desenvolvimento de aplicações comuns na AP: recurso ao mercado ou autoabastecimento”, 3º ERSI, 1994.

- MCFA, 84 – MCFARLAN, F. W., “Information Tecnology changes the way ypu compete”, Harvard Business Review, Maio-Junho de 1984.
- MEND, 99 – MENDES, José, “Onde viver em Portugal”, 1999.
- MINT, 95 - MINTZBERG, Henry, “Estrutura e dinâmica das organizações”, 1995.
- MSI, 97 – MSI, Missão para a sociedade da informação, “Livro verde para a sociedade da informação em Portugal”, 1997.
- NEVS,97 - NEVES, Arminda, “Práticas organizacionais – papel dos sistemas de informação e comunicação”, 1997.
- NEVS, 94 - NEVES, Arminda, FILIPE, António e SILVEIRA, João, “A experiência de planeamento de sistemas de informação na Administração Pública: um balanço”, Revista “Sistemas de Informação” da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, nº 2, 1994.
- NOLA, 73 – NOLAN, R. L., “Managing the computer resource: a stage hypotesis”, Communications of the ACM, 1973.
- NOLA, 79 – NOLAN, R. L., “Managing the crisis in data processing”, Harvard Business Review, 1979.
- NOLA, 97 – NOLAN, R. L., CROSON, David C., “Creative destruction”, 1997.
- OLIV, 94 – OLIVEIRA, Almiro, “O valor da informação”, 1994.
- OLIV, 96a – OLIVEIRA, Almiro, “O valor potencial dos sistemas de informação”, 1996.
- OLIV, 96b – OLIVEIRA, Almiro, “A rendabilização da informação”, 1996.
- OLIV, 97a – OLIVEIRA, Almiro, “Concepção e implementação de sistemas de informação de apoio à gestão e ao negócio”, 1997.
- OLIV, 97b – OLIVEIRA, Almiro, “A gestão da informática e das tecnologias da informação e da comunicação”, 1997.

- OLVR, 96 – OLIVEIRA, César, “História dos municípios e do poder local”, 1996.
- REAL, 91 – REAL, Isabel Corte-, “Cidadão, Administração e Poder”, 1º volume, 1991.
- REAL, 95 – REAL, Isabel Corte-, “Cidadão, Administração e Poder”, 2º volume, 1995.
- REGO, 98 - REGO, Arménio, “A cidadania organizacional”, ”, Revista “Dirigir”, Março/Abril de 1998.
- RIVA, 89 - RIVAS, Felipe, “Estruturas organizativas e informação na empresa”, 1989.
- SCHE, 90 – SCHEIN, E.H., “Organizational culture”, American Psychologist, vol. 45 nº2, 1990, citado por (FERR, 98).
- SERR, 97 – SERRANO, António, “Evolução dos sistemas de informação e estratégia empresarial”, 1997.
- SILV, 92 – SILVEIRA, Paula, TRINDADE, Nelson, “A gestão na Administração Pública – usos e costumes, manias e anomalias”, 1992.
- SILV, 96 - SILVA, Paulo, “Desenho Organizacional”, adaptado do Capítulo 2 da tese para obtenção do grau de Mestre, INDEG/ISCTE, 1996.
- SMA, 92 - SMA, Secretariado para a modernização administrativa, “Respublica – Um olhar sobre a administração”, 1992.
- SMA, 98 - SMA, Secretariado para a modernização administrativa, “Qualidade em serviços públicos”, Revista “Dirigir”, Janeiro/Fevereiro de 1998.
- SOUS, 90 – SOUSA, António de, “Introdução à gestão”, 1990.

SOUS, 98 – SOUSA, Ivo Alexandre, “PHIMA: Um modelo de avaliação da presença na internet”, 3º Encontro Nacional para a Qualidade nas tecnologias de Informação e Comunicação, 1998.

TEIX, 98 – TEIXEIRA, Sebastião, “Gestão das organizações”, 1998.

TRIB, 94 – TRIBOLET, José, “Saber e cultura tecnológica: qual e quanta para utilizar as TI?”, 3º ERSI, 1994.

TURN, 98 – TURNER, Jon A., “The role of information technology in organizational transformation”, 1998, incluído em (GALL, 98).

VENT, 96 - VENTURA, José, “A sociedade da informação”, Revista “Sistemas de Informação” da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, nº 4, 1996.

WARD, 90 – WARD, John, GRIFFITHS, Pat, WHITMORE, Paul, “ Strategic planning for information systems”, 1990.

ZORR, 91 - ZORRINHO, Carlos, “Gestão da informação”, 1991.

ZORR, 95 - ZORRINHO, Carlos, “Gestão da informação – condição para vencer”, 1995

Legislação:

Código Administrativo de 1936

Carta Europeia da Autonomia Local

Resolução da Assembleia da República nº 28/90, de 23 de Outubro

Lei Eleitoral dos Órgãos das Autarquias Locais

Decreto-Lei nº 701-B/76, de 29 de Setembro

Atribuições e Competências

Lei nº 79/77 de 25 de Outubro

Decreto-Lei nº 100/84 de 29 de Março

Lei nº 25/85 de 12 de Agosto

Lei nº 18/91 de 12 de Junho

Lei nº 35/91 de 27 de Julho

Finanças Locais

Lei nº 1/79 de 2 de Janeiro

Decreto-Lei nº 77/84 de 8 de Março

Lei nº 1/87 de 6 de Janeiro

Lei nº 42/98 de 6 de Agosto

Serviços Municipais

Decreto-Lei nº 116/84 de 6 de Abril

Lei nº 44/85 de 13 de Setembro

Decreto-Lei nº 198/91 de 29 de Maio

Tutela Administrativa

Decreto-Lei nº 64/87 de 6 de Fevereiro

Lei nº 87/89 de 9 de Setembro

Lei nº 27/96 de 1 de Agosto

Estatuto dos Eleitos Locais

Lei nº 29/87 de 30 de Junho

Lei nº 97/89 de 15 de Dezembro

Lei nº 1/91 de 10 de Janeiro

Lei nº 11/91 de 17 de Maio

Portaria nº 26/92 de 16 de Janeiro

Lei nº 127/97 de 11 de Dezembro

Aquisição de Bens e Serviços

Decreto-Lei nº 55/95 de 29 de Março

Lei nº 22/95 de 18 de Julho

Decreto-Lei nº 80/96 de 21 de Junho

Decreto-Lei nº 128/98 de 13 de Maio

Anexos

Índice de Anexos

Anexo I	Levantamento da informatização
	Anexo I.a Câmara Municipal de Beja
	Anexo I.b Câmara Municipal de Évora
	Anexo I.c Câmara Municipal de Portalegre
	Anexo I.d Câmara Municipal de Santiago do Cacém
Anexo II	Estrutura Orgânica
	Anexo II.a Câmara Municipal de Beja
	Anexo II.b Câmara Municipal de Évora
	Anexo II.c Câmara Municipal de Portalegre
	Anexo II.d Câmara Municipal de Santiago do Cacém
Anexo III	Balanços Sociais
Anexo IV	Área, População, Freguesias e Densidade Populacional
	Anexo IV.a Região Norte
	Anexo IV.b Região Centro
	Anexo IV.c Região de Lisboa e Vale do Tejo
	Anexo IV.d Região do Alentejo
	Anexo IV.e Região do Algarve
Anexo V	Evolução do FEF
Anexo VI	Evolução dos Recursos Humanos
	Anexo VI.a Efectivos ao serviço dos municípios - 1991
	Anexo VI.b Pessoal ao serviço dos municípios - 1994
Anexo VII	Infra-estruturas de comunicação das autarquias – 1997
Anexo VIII	Aplicação de Variáveis de Média Dimensão aos Municípios do Continente
Anexo IX	Os Municípios de Média Dimensão do Alentejo
Anexo X	Receitas e Despesas das Câmaras Municipais
	Anexo X.a Receitas das Câmaras Municipais por Regiões
	Anexo X.b Despesas das Câmaras Municipais por Regiões
	Anexo X.c Despesas das Câmaras Municipais por Funções

Anexo I
Levantamento da Informatização

Fontes: Identificadas no formulário de levantamento.

Anexo I.a
Câmara Municipal de Beja

Universidade de Évora
Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

“A informação como factor de modernização nos Municípios de média dimensão no Alentejo”

Levantamento da informatização

Entidade: Câmara Municipal de Beja

Data: Fevereiro de 1999 Forma de recolha: Informação do Gabinete de Gestão de
Informação

Área da Administração Geral

Abrange as Divisões/Serviços:

Departamento de Administração Geral (DAG)
Divisão Administrativa e Financeira (DAF)
Divisão de Recursos Humanos (DRH)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: __1__ Postos por servidor: 8.

Notas: Sistema em desactivação a substituir por
WindowsNT.

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __4__ P: __7__

Total: __11__ Marcas: Linha branca.

Impressoras:

Agulhas: __2__ Jacto de tinta: __10__ Laser: __0__

Total: __12__ Marcas: HP; Epson; Seikosha.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Gestão Financeira: Contabilidade Orçamental.

De Gestão de Recursos Humanos: Aplicação de Pessoal.

De control de correspondência: Elenix.

De control do procedimento administrativo: _____

Outras aplicações: Gestão de património.

Aplicações “por medida”: _____

Segurança de dados: _____

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 0

Utilizadores frequentes: 14

Utilizadores ocasionais: 10

Não utilizadores: 6

Formação: _____

Área de Produção

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão de Obras Municipais (DOM)

Departamento de Ambiente (DA)

Divisão de Serviços Urbanos (DSU)

Divisão de Zonas Verdes (DZV)

Equipamentos

Computadores:

286: __ 0 __ 386: __ 0 __ 486: __ 3 __ P: __ 4 __

Total: __ 7 __ Marcas: HP; linha branca.

Impressoras:

Agulhas: __ 0 __ Jacto de tinta: __ 5 __ Laser: __ 0 __

Total: __ 5 __ Marcas: HP.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Centros de Custos: em elaboração com recursos próprios.

De Gestão de Obras: _____

De Gestão de Oficinas: _____

De Gestão de armazéns: _____

De Gestão de máquinas e viaturas: Sim.

De control do procedimento administrativo: _____

Outras aplicações: Gestão de cemitérios.

Aplicações “por medida”: _____

Segurança de dados: _____

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 0

Utilizadores frequentes: 6

Utilizadores ocasionais: 3

Não utilizadores: 0

Formação: _____

Área da Administração Urbanística

Abrange as Divisões/Serviços:

Departamento Técnico (DT)

Divisão de Administração Urbanística (DAU)

Equipamentos

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __6__ P: __15__

Total: __21__ Marcas: HP, linha branca.

Notas: _____

Impressoras:

Agulhas: __1__ Jacto de tinta: __6__ Laser: _____

Total: __7__ Marcas: HP; Epson.

Notas: _____

Outros:

Redes

Servidores: 1 WindowsNT.

Máquinas em rede: _____

Sistemas distribuidos: _____

Notas: _____

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De informação geográfica: Smallworld.

De licenciamento de obras particulares: Sim.

De projectos: _____

De control do procedimento administrativo: _____

Outras aplicações: _____

Aplicações “por medida”: _____

Segurança de dados: _____

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 2

Utilizadores frequentes: 23

Utilizadores ocasionais: 3

Não utilizadores: 0

Formação: _____

Área Cultural

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão Sócio-Educativa (DSE)

Divisão Cultura e Desporto (DCD)

Divisão de Associativismo e Juventude (DAJ)

Divisão de Bibliotecas e Museus (DBM)

Equipamentos

Computadores:

286: _____ 386: 1 486: 7 P: 15

Total: 23 Marcas: Compaq; linha branca.

Notas: _____

Impressoras:

Agulhas: 1 Jacto de tinta: 9 Laser: 0

Total: 10 Marcas: HP; Epson.

Notas: _____

Outros:

Redes

Servidores: 1

Máquinas em rede: 9

Sistemas distribuídos: _____

Notas: _____

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Gestão de bibliotecas: Sim.

De Gestão de equipamentos culturais: _____

De Gestão de equipamentos desportivos: _____

De contacto com municípios: Sim.

Outras aplicações: _____

Aplicações “por medida”: _____

Segurança de dados: _____

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 2

Utilizadores frequentes: 12

Utilizadores ocasionais: 9

Não utilizadores: 0

Formação: _____

Área de Apoio ao Executivo

Abrange as Divisões/Serviços:

Gabinete de Apoio

Gabinete de Assuntos Sociais

Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento

Gabinete de Gestão da Informação

Gabinete de Informação e Relações Públicas

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: _____ Postos por servidor: _____

Notas: 1 terminal estúpido.

Computadores:

286: _____ 386: _____ 486: 2 P: 12

Total: 14 Marcas: Compaq; linha branca.

Notas: _____

Impressoras:

Agulhas: 1 Jacto de tinta: 7 Laser: 2

Total: 10 Marcas: Epson; HP; Xerox.

Notas: _____

Outros: _____

Redes

Servidores: 1

Máquinas em rede: 5

Sistemas distribuídos: _____

Notas: _____

Aplicações informáticas

De uso corrente: _____

De Apoio à decisão: Sim, na sequência da aplicação de contabilidade orçamental.

De Relacionamento protocolar: Sim.

De Relacionamento institucional: _____

Outras aplicações: _____

Aplicações "por medida": _____

Segurança de dados: _____

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 2

Utilizadores frequentes: 11

Utilizadores ocasionais: 4

Não utilizadores: 3

Formação: _____

QUADRO RESUMO

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: __1__ Postos por servidor: 8

Notas: Sistema em desactivação a substituir por WindowsNT.

Computadores:

286: _____ 386: 1 486: 22 P: 53

Total: 76 Marcas: Generalidade em linha branca à excepção dos dedicados ao sistema de informação geográfica.

Impressoras:

Agulhas: 5 Jacto de tinta: 37 Laser: 2

Total: 44 Marcas: Diversas.

Outros:

2 Scanners; 1 plotter A0; Portátil.

----- ???????'

Redes

Servidores: 3

Máquinas em rede: $9 + 18 + 5 = 32$

Notas: Suporte físico de rede estruturada que cobre as instalações.

Ligação em fibra óptica instalada entre três edifícios e previsão de novas ligações a curto prazo.

Aplicações informáticas

De uso corrente:

Office da Microsoft.

De Apoio à decisão:

Elementos coligidos a partir das aplicações de contabilidade orçamental e de acompanhamento ao Plano de Actividades.

De Gestão de Recursos:

(Financeiros, Humanos)

Contabilidade orçamental; Aplicação de pessoal.

De Gestão de Equipamentos:

(Culturais, Desportivos, Bibliotecas, Maquinaria)

Gestão de frota automóvel; gestão de bibliotecas.

De Comunicação:

(Protocolar, Institucional, Múncipes)

Com os múnicipes; protocolo institucional.

De Gestão Urbanística:

(Informação Geográfica, Licenciamento, Projecto)

Informação geográfica; licenciamento de obras particulares.

De Control:

(Procedimento Administrativo, Correspondência, Centro de Custos, Obras e Oficinas, Armazéns)

Correspondência (Elenix).

Outras aplicações:

Gestão de património; Gestão de cemitérios.

Aplicações “por medida”:

Diversas de processamento de dados e de bases de dados.

Em elaboração a de centro de custos.

Segurança de dados: _____

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 6

Utilizadores frequentes: 66

Utilizadores ocasionais: 29

Não utilizadores: 9

Formação: _____

Anexo I.b
Câmara Municipal de Évora

Universidade de Évora

Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

“A informação como factor de modernização nos Municípios de média dimensão no Alentejo”

Levantamento da informatização

Entidade: Câmara Municipal de Évora

Data: Abril de 1999

Forma de recolha: Informação do Departamento de

Organização e Informática

Área de Equipamento Comum

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão de Organização e Informática - DOI

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: 1 Postos por servidor: 20.

Notas: Sistema em desactivação.

Computadores:

286: 0 386: 0 486: 0 P: 20

Total: 20 Marcas: Linha branca.

Impressoras:

Agulhas: 1 Jacto de tinta: 2 Laser: 2

Total: 5 Marcas: Lexmark; Xerox;Epson.

Outros:

1 scanner.

Redes

Servidores: Unix Novell WindowsNT

Máquinas em rede: 20 140 ÉvoraNet

Sistemas distribuidos: Inexistentes.

Notas: Estão em desenvolvimento algumas soluções de groupware e de workflow. Pode incluir-se também nesta classe a Intranet da CME.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

Aplicações “por medida”: desenvolvidas pela DOI.

Segurança de dados: Garantida por backups sistemáticos.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 6.

Utilizadores frequentes: Todo o pessoal administrativo, técnico-profissional, técnico superior, chefias e eleitos, em número aproximado de 200.

Utilizadores ocasionais: Algum pessoal auxiliar, em número aproximado de 50.

Não utilizadores: Pessoal operário e auxiliar, em número aproximado de 400 e pessoal contratado, em número de cerca de 50.

Formação: Assegurada por recursos internos a partir da DOI.
Formação genérica para as aplicações de uso corrente para todos os utilizadores. Formação específica para as aplicações sectoriais.

Área da Administração Geral

Abrange as Divisões/Serviços:

Departamento de Organização e Administração de Recursos (DOAR)
Divisão de Administração Geral e Financeira (DAGF)
Divisão de Recursos Humanos e Formação (DRHF)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: __0__ Postos por servidor: 20

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __2__ P: __15__

Total: __17__ Marcas: linha branca

Impressoras:

Agulhas: 3 Jacto de tinta: 4 Laser: 5

Total: 12

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft

De Gestão Financeira: Sim.

De Gestão de Recursos Humanos: Sim.

De control de correspondência: Sim.

De control do procedimento administrativo: Sim.

Aplicações “por medida”: Elaboradas pelos serviços do sector de informática. Todas as indenticadas com (1).

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Agregados na área de equipamento comum.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área de Produção

Abrange as Divisões/Serviços:

Departamento de Obras Municipais (DOM)

Divisão de Obras (DO)

Divisão de Controlo e Fiscalização de Obras (DCFO)

Divisão de Águas e Saneamento (DAS)

Divisão de Equipamento Urbano e Ambiente (DEUA)

Divisão de Manutenção Eléctrica e Mecânica (D MEM)

Divisão de Tráfego Urbano e Transportes (DTT)

Equipamentos

Computadores:

286: 0 386: 0 486: 2 P: 17

Total: 19 Marcas: linha branca

Impressoras:

Agulhas: 0 Jacto de tinta: 8 Laser: 2

Total: 10 Marcas: Epson, HP, Lexmark.

Outros:

1 Plotter de corte HP.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.
De Centros de Custos: Sim.
De Gestão de Obras: Sim.
De Gestão de Oficinas: Sim.
De Gestão de armazéns: Sim.
De Gestão de máquinas e viaturas: Sim.
De control do procedimento administrativo: Sim.
Outras aplicações: Desenho; Cálculo de estruturas.
Aplicações “por medida”:
Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Agregados na área de equipamento comum.
Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área da Administração Urbanística

Abrange as Divisões/Serviços:

Departamento de Administração Urbanística (DAU)
Divisão de Obras Particulares (DOP)
Divisão de Iniciativas Urbanísticas Municipais (DIUM)
Projecto da Malagueira (PLMG)
Departamento do Centro Histórico de Évora (DCHE)

Equipamentos

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __1__ P: __30__

Total: __31__ Marcas: Linha branca.

Impressoras:

Agulhas: __0__ Jacto de tinta: __6__ Laser: __3__

Total: __9__ Marcas: Epson, HP, Lexmark.

Outros:

1 Plotter; 1 Mesa digitalizadora.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.
De informação geográfica: Sim.

De licenciamento de obras particulares: Sim.

De control do procedimento administrativo: Sim.

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Agregados na área de equipamento comum.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área Cultural

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão Cultural e Desportiva (DCD)

Divisão Sócial e Educativa (DSE)

Divisão de Informação e Documentação (DIDA)

Equipamentos

Computadores:

286: __ 0 __ 386: __ 0 __ 486: __ 0 __ P: __ 17 __

Total: __ 17 __ Marcas: Linha branca

Impressoras:

Agulhas: __ 0 __ Jacto de tinta: __ 5 __ Laser: __ 3 __

Total: __ 8 __ Marcas: Epson; HP; Lexmark.

Outros:

1 Tablete digitalizadora; 1 scanner.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft; Pagemaker.

De Gestão de bibliotecas: _____

De Gestão de equipamentos culturais: _____

De Gestão de equipamentos desportivos: _____

De contacto com munícipes: _____

Outras aplicações: _____

Aplicações “por medida”: _____

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Agregados na área de equipamento comum.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área de Apoio ao Executivo

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão de Apoio ao Desenvolvimento Económico (DADE)

Divisão Jurídica e de Notariado (DJN)

Departamento de Planeamento e Relações Internacionais (DPRI)

Equipamentos

Computadores:

286: __ 0 __ 386: __ 0 __ 486: __ 0 __ P: __ 15 __

Total: __ 15 __ Marcas: Linha branca.

Impressoras:

Agulhas: __ 0 __ Jacto de tinta: __ 4 __ Laser: __ 2 __

Total: __ 7 __ Marcas: Lexmark, Epson, HP.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix, Office da Microsoft.

De Apoio à decisão: Sim (1).

De Relacionamento protocolar: Sim.

De Relacionamento institucional: Sim.

Outras aplicações:

Aplicações “por medida”: Identificadas com (1).

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Agregados na área de equipamento comum.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

QUADRO RESUMO

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: 1

Notas: 20 postos

Computadores:

486: 30

Pentium: 90

Total: 120

Marcas: Predominância de linha branca.

Impressoras:

Agulhas: 4

Jacto de tinta: 32

Laser: 18

Total: 55

Marcas: Epson, HP, Lexmark.

Outros:

Redes

Servidores: 3 Novell 3 WindowsNT

Máquinas em rede: Todos os PCs.

Notas: Os servidores de NT suportam a évoranet e as três intranets do sistema évoranet.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Apoio à decisão:

Monitorização do PA;

Monitorização do Plano e Orçamento.

De Gestão de Recursos:

(Financeiros, Humanos)

Gestão de recursos humanos – assiduidade, pontualidade, balanço social, salários, medicina laboral.

De Gestão de Equipamentos:

(Culturais, Desportivos, Bibliotecas, Maquinaria)

Gestão de máquinas e viaturas.

De Comunicação:

(Protocolar, Institucional, Municipais)

Fax; Correio electrónico; Transferência de ficheiros; Vídeo.

De Gestão Urbanística:

(Informação Geográfica, Licenciamento, Projecto)

Informação geográfica; processos de licenciamento de obras;
CAD.

De Control:

(Procedimento Administrativo, Correspondência, Centro de Custos, Obras e Oficinas,
Armazéns)

Controlo de correspondência.

Outras aplicações:

Internet; Intranet.

Aplicações “por medida”:

De suporte ao sistema de informação para a administração.

Segurança de dados:

Redundância por espelhagem de discos nos servidores e por
backups.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 6.

Utilizadores frequentes: Todo o pessoal administrativo, técnico-profissional, técnico superior, chefias e eleitos, em número aproximado de 200.

Utilizadores ocasionais: Algum pessoal auxiliar, em número aproximado de 50.

Não utilizadores: Pessoal operário e auxiliar, em número aproximado de 400 e pessoal contratado, em número de cerca de 50.

Formação: Assegurada por recursos internos a partir da DOI. Formação genérica para as aplicações de uso corrente para todos os utilizadores. Formação específica para as aplicações sectoriais.

Anexo I.c
Câmara Municipal de Portalegre

Universidade de Évora

Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

“A informação como factor de modernização nos Municípios de média dimensão no Alentejo”

Levantamento da informatização

Entidade: Câmara Municipal de Portalegre

Data: Maio de 1999 Forma de recolha: Contacto com o responsável dos Serviços de Organização e Informática

Área de Equipamento Comum

Abrange as Divisões/Serviços:

Serviços de Organização e Informática (SOI)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: 1 Postos por servidor: _____

Notas: A remodelar mas para manter em funcionamento a rede Unix.

Computadores:

286: 0 386: 0 486: 0 P: 5

Total: 5 Marcas: Gateway

Impressoras:

Agulhas: 0 Jacto de tinta: 1 Laser: 0

Total: 1 Marcas: _____

Outros:

Scanner; Modem.

Redes

Máquinas em rede: Todas.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

Segurança de dados: Backups diários, semanais e mensais assegurados pelo SOI, sendo sempre guardados os dois últimos de cada tipo em suporte magnético de tape streamers.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 3.

Formação: Para o software de uso corrente recorrem às acções dinamizadas por outras entidades, com destaque para a Associação de Municípios do Norte Alentejano; para o software aplicacional específico é garantida a partir de recursos próprios do SOI, depois do contacto com os fornecedores.

Área da Administração Geral

Abrange as Divisões/Serviços:

Departamento de Administração Geral

Divisão de Gestão Administrativa (DGA)

Divisão de Gestão Financeira (DGF)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Notas: Utilizam o servidor identificado na área de equipamentos comuns.

Computadores:

286: 0 386: 0 486: 6 P: 42

Total: 48 Marcas: NCR, ATT.

Impressoras:

Agulhas: 10 Jacto de tinta: 17 Laser: 1

Total: 28 Marcas: Diversas.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Gestão Financeira: Contabilidade Autárquica; Tesouraria; Control do IVA (1).

De Gestão de Recursos Humanos: Pessoal e Vencimentos; ADSE.

De control de correspondência: Registo de entrada de correspondência.

De control do procedimento administrativo: Actas e deliberações.

Outras aplicações: Gestão patrimonial; Canídeos; Publicidade; Velocípedes; Rendas.

Aplicações “por medida”: Assinaladas com (1) e outras de processamento de dados.

Segurança de dados: Descrita na área de equipamentos comuns.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: 38.

Utilizadores ocasionais: 12.

Não utilizadores: _____

Área de Produção

Abrange as Divisões/Serviços:

Serviços Urbanos e do Ambiente

Departamento dos Serviços Técnicos e Qualidade de Vida

Divisão de Obras Municipais

Equipamentos

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __0__ P: __8__

Total: __8__ Marcas: NCR; ATT.

Impressoras:

Agulhas: __0__ Jacto de tinta: __6__ Laser: __0__

Total: __6__ Marcas: Diversas.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Gestão de Obras: Empreitadas.

De Gestão de máquinas e viaturas: Sim (1).

Aplicações “por medida”: Assinaladas com (1).

Segurança de dados: Descrita na área de equipamentos comuns.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: 8

Não utilizadores: 3.

Área da Administração Urbanística

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão dos Serviços de Habitação, Urbanismo e Planeamento.

Equipamentos

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __3__ P: __8__

Total: __11__ Marcas: NCR; ATT; 4 de linha branca.

Impressoras:

Agulhas: __0__ Jacto de tinta: __9__ Laser: __1__

Total: __10__ Marcas: Diversas.

Outros:

2 Plotters A0; Mesa digitalizadora; 2 Scanners.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De informação geográfica: Sim.

De licenciamento de obras particulares: Sim.

De projectos: CAD.

Outras aplicações: Topografia.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: 11.

Área Cultural

Abrange as Divisões/Serviços:

Serviços de Acção Social, Cultural e Desportiva.

Equipamentos

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __0__ P: __19__
Total: __19__ Marcas: Gateway.

Impressoras:

Agulhas: __0__ Jacto de tinta: __6__ Laser: __3__
Total: __9__ Marcas: Diversas.

Redes

Servidores: 1 na rede exclusiva da biblioteca.

Máquinas em rede: 16.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Gestão de bibliotecas: Sim.

De Gestão de equipamentos culturais: Gestão de museus.

De contacto com munícipes: Em fase de instalação.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: 8.

Utilizadores ocasionais: 4.

QUADRO RESUMO

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: __1__ Postos por servidor: _____

Notas: A substituir por dois novos servidores.

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __9__ P: __82__

Total: __91__ Marcas: NCR; ATT; Gateway; Linha
branca.

Notas: Predominância de equipamentos de marca, com
pouca expressão da linha branca.

Impressoras:

Agulhas: _10_ Jacto de tinta: __39__ Laser: __5__

Total: __54__ Marcas: Diversas.

Outros:

3 Scanners; 1 Modem; 2 Plotters A0; Mesa digitalizadora.

Redes

Servidores: 1 Servidor Unix.

Máquinas em rede: _____

Notas: Rede estruturada que cobre a totalidade das instalações municipais. Rede individual na biblioteca.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Office da Microsoft.

De Apoio à decisão: Não existe aplicação específica, sendo retirados das aplicações existentes os dados relevantes para a gestão.

De Gestão de Recursos:

(Financeiros, Humanos)

Contabilidade autárquica e aplicação de Pessoal.

De Gestão de Equipamentos:

(Culturais, Desportivos, Bibliotecas, Maquinaria)

Museus; Biblioteca; Frota automóvel.

De Gestão Urbanística:

(Informação Geográfica, Licenciamento, Projecto)

Informação geográfica; Licenciamento de Obras Particulares.

De Control:

(Procedimento Administrativo, Correspondência, Centro de Custos, Obras e Oficinas, Armazéns)

Correspondência entrada.

Outras aplicações:

Património; Taxas e Licenças.

Aplicações “por medida”:

Desenvolvidas pelos serviços do SOI, de processamento e dados.

Segurança de dados: Passiva, em suporte magnético, assegurada pelos serviços do SOI.

NOTA: O problema do ano 2000 foi ultrapassado a partir da substituição das aplicações onde se verificava colisão de funcionamento.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 3.

Utilizadores frequentes: 65.

Utilizadores ocasionais: 16.

Não utilizadores: 3.

Formação: Descrita na área de equipamentos comuns.

Anexo I.d
Câmara Municipal de Santiago do Cacém

Universidade de Évora

Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

“A informação como factor de modernização nos Municípios de média dimensão no Alentejo”

Levantamento da informatização

Entidade: Câmara Municipal de Santiago do Cacém

Data: Abril de 1999

Forma de recolha: Informação do Sector de Informática

Área de Equipamento Comum

Abrange as Divisões/Serviços:

Serviço de Estudos e Planeamento (SEP)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: 4 Postos por servidor: _____

Notas: 8 Terminais estúpidos.

Computadores:

286: 0 386: 0 486: 0 P: 2

Total: 2 Marcas: Fujitsu, linha branca.

Impressoras:

Agulhas: 4 Jacto de tinta: 1 Laser: 1

Total: 6 Marcas: Canon, HP, Seikosha.

Outros:

2 Mux; 9 modems;

1 Portátil.

Redes

Máquinas em rede: Todas à excepção de três espaços municipais e da Biblioteca que tem uma rede própria.

Sistemas distribuídos: Inexistentes.

Notas: Dois edifícios já ligados através de fibra óptica e em preparação um terceiro.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix;
Office da Microsoft.

Outras aplicações: Faz falta uma aplicação para gestão dos equipamentos informáticos instalados.

Aplicações “por medida”: Desenvolvidas pelo sector de informática e adiante identificadas.

Segurança de dados: Data Cartridge; CD; DÁT.

Backups do servidor e de todas as workstations, assegurado diariamente pelo Sector de Informática.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 5.

Formação: Específica para os utilizadores de cada aplicação. Genérica para as aplicações de uso corrente (Elenix, aplicações do Office).

Área da Administração Geral

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão de Administração Geral e Financeira (DAGF)

Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: _____ Postos por servidor: _____

Notas: 21 terminais estúpidos.

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __1__ P: __6__

Total: __7__ Marcas: HP e linha branca

Impressoras:

Agulhas: __17__ Jacto de tinta: __2__ Laser: __0__

Total: __19__ Marcas: Epson e Citizen

Outros:

1 impressora de códigos de barras

1 leitor óptico

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix

Office da Microsoft

De Gestão Financeira: Contabilidade orçamental; Gestão de armazém;
Emissão de ordens de pagamento.

De Gestão de Recursos Humanos: Cálculo de vencimentos;
Controlo de assiduidade.

De control de correspondência: Exped-Registo de correspondência
Entrada(1) (à saída há registo via Elenix).

De control do procedimento administrativo: _____

Outras aplicações: Controlo de Património Móvel(1); Eleições(1);
Facturas(1); Elab. e Cont. do PA (1); Contratos (1); Guias (1).

Aplicações “por medida”: Elaboradas pelos serviços do sector de informática. Todas as indentificadas com (1).

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: DAGF – 22

DGRH - 7

Utilizadores ocasionais: 1.

Não utilizadores: 2.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área de Produção

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão de Serviços Urbanos (DSU)

Divisão de Obras Municipais e Equipamento (DOME)

Divisão de Ambiente e Saneamento Básico (DASB)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: _____ Postos por servidor: _____

Notas: 8 Terminais estúpidos.

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __0__ P: __15__

Total: __15__ Marcas: HP e linha branca

Impressoras:

Agulhas: __7__ Jacto de tinta: __6__ Laser: __0__

Total: __13__ Marcas: Epson e Seikosha.

Outros:

1 Plotter; 1 Scanner; Estação total (2);

Terminais de leitura de águas.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix; Office da Microsoft.

Microstation MGE (ORACLE); Siteworks; Strada.

De Centros de Custos: _____

De Gestão de Obras: Administração Directa (1); Controlo de pagamentos (1).

De Gestão de Oficinas: _____

De Gestão de armazéns: _____

De Gestão de máquinas e viaturas: AutoPool; Gesfrota; Controlo de Abastecimento das viaturas e Consumo.

De control do procedimento administrativo: _____

Outras aplicações: Águas – leitura e cobrança.

Aplicações “por medida”: Identificadas com (1).

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: DASB – 10

DOME – 12

DSU - 3

Utilizadores ocasionais: 7.

Não utilizadores: 1.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área da Administração Urbanística

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão de Ordenamento do Território e Gestão Urbanística (DOTGU)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: _____ Postos por servidor: _____

Notas: 8 Terminais estúpidos.

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __0__ P: __7__

Total: __7__ Marcas: Linha branca.

Impressoras:

Agulhas: __7__ Jacto de tinta: __0__ Laser: __0__

Total: __7__ Marcas: Epson, Citizen, Seikosha.

Outros:

1 Plotter; 1 Scanner.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix; Office da Microsoft.

De informação geográfica: Microstation MGE; Siteworks.

De licenciamento de obras particulares: Admurb – Registo de requerimentos e processos.

De projectos: Microstation.

De control do procedimento administrativo: _____

Outras aplicações: Estatística – INE.

Aplicações “por medida”: Vão adquirir software de gestão de obras particulares, encomendado em conjunto com outros dois municípios; Emissão de plantas de localização (1).

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: 24.

Utilizadores ocasionais: 2.

Não utilizadores: 6.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área Cultural

Abrange as Divisões/Serviços:

Divisão Sócio-Cultural (DSC)

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: __1__ Postos por servidor: _____12_____

Notas: Instalado na Biblioteca, a remodelar antes do ano 2000.

4 Terminais estúpidos.

Computadores:

286: __0__ 386: __0__ 486: __0__ P: __2__

Total: __2__ Marcas: Linha branca

Impressoras:

Agulhas: __4__ Jacto de tinta: __3__ Laser: __0__

Total: __7__ Marcas: Epson; HP.

Outros:

1 Impressora de códigos de barras; 2 leitores ópticos.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix; Office da Microsoft.

De Gestão de bibliotecas: Docbase – Gestão de empréstimos, de leitores, de fundos e de periódicos.

De Gestão de equipamentos culturais: _____

De Gestão de equipamentos desportivos: _____

De contacto com munícipes: _____

Outras aplicações: _____

Aplicações “por medida”: _____

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: 20.

Utilizadores ocasionais: 2.

Não utilizadores: 4.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Área de Apoio ao Executivo

Abrange as Divisões/Serviços:

Gabinete de Apoio ao Presidente – GAP

Serviço de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Turístico – SADET

Serviço de Informação e Relações Públicas - SIRP

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: _____ Postos por servidor: _____

Notas: 6 Terminais estúpidos.

Computadores:

286: __ 0 __ 386: __ 0 __ 486: __ 0 __ P: __ 4 __

Total: __ 4 __ Marcas: HP

Impressoras:

Agulhas: __ 6 __ Jacto de tinta: __ 1 __ Laser: __ 0 __

Total: __ 7 __ Marcas: Epson, HP.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix, Office da Microsoft.

De Apoio à decisão: _____

De Relacionamento protocolar: _____

De Relacionamento institucional: _____

Outras aplicações: Bases de Dados em Access da responsabilidade dos membros do Executivo (1).

Aplicações “por medida”: Identificadas com (1).

Segurança de dados: Descrita na Área de Equipamento Comum.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: Nenhum.

Utilizadores frequentes: SIRP – 3
 SADET – 7
 GAP - 3

Utilizadores ocasionais: 0.

Não utilizadores: 2.

Formação: Descrita na Área de Equipamento Comum.

QUADRO RESUMO

Equipamentos

Sistemas Unix:

Servidores: 5

Notas: 67 terminais estúpidos.

Computadores:

486: 1 Pentium: 36

Total: 37 Marcas: Predominância de linha branca.

Notas: Disposição de gradualmente substituir os equipamentos sem marca ou de linha branca.

Impressoras:

Agulhas: 45 Jacto de tinta: 13 Laser: 1

Total: 59 Marcas: Epson, HP, Seikosha, Citizen.

Outros:

2 Mux; 9 modems; 1 portátil; 2 impressoras de códigos de barras; 3 leitores ópticos; 2 plotter; 2 scanner; estação total (2); terminais de leitura de águas.

Redes

Máquinas em rede: Todas à exceção de três espaços municipais e da Biblioteca que tem uma rede própria.

Notas: : Dois edifícios já ligados através de fibra óptica e em preparação um terceiro.

Aplicações informáticas

De uso corrente: Elenix, Office

De Apoio à decisão:

Inexistente.

De Gestão de Recursos:

(Financeiros, Humanos)

Contabilidade; Vencimentos e assiduidade.

De Gestão de Equipamentos:

(Culturais, Desportivos, Bibliotecas, Maquinaria)

Património móvel; Frota automóvel; Bibliotecas.

De Comunicação:

(Protocolar, Institucional, Múncipes)

Elenix.

De Gestão Urbanística:

(Informação Geográfica, Licenciamento, Projecto)

Microstation MGE; Siteworks; Admurb (a ser substituido a breve prazo por aplicação encomendada por medida em conjunto com outros dois municípios).

De Control:

(Procedimento Administrativo, Correspondência, Centro de Custos, Obras e Oficinas, Armazéns)

Controlo de correspondência; Gestão de armazém; Administração directa.

Outras aplicações:

Diversas de pequeno porte e/ou de processamento de dados.

Aplicações “por medida”:

Várias desenvolvidas no município orientadas essencialmente para o processamento de dados e para a criação e gestão de bases de dados. Destaque-se o desenvolvimento por encomenda conjunta com os municípios de Alcácer do Sal e Odemira, de software de gestão urbanística.

Segurança de dados:

Passiva e assegurada em suporte magnético ou óptico pelos serviços de informática do município.

Recursos Humanos

Dedicados em exclusivo aos sistemas informáticos: 5.

Utilizadores frequentes: 111

Utilizadores ocasionais: 12

Não utilizadores: 15

Formação: Assegurada pelo exterior. Específica para os utilizadores de cada aplicação. Genérica para as aplicações de uso corrente (Elenix, aplicações do Office).

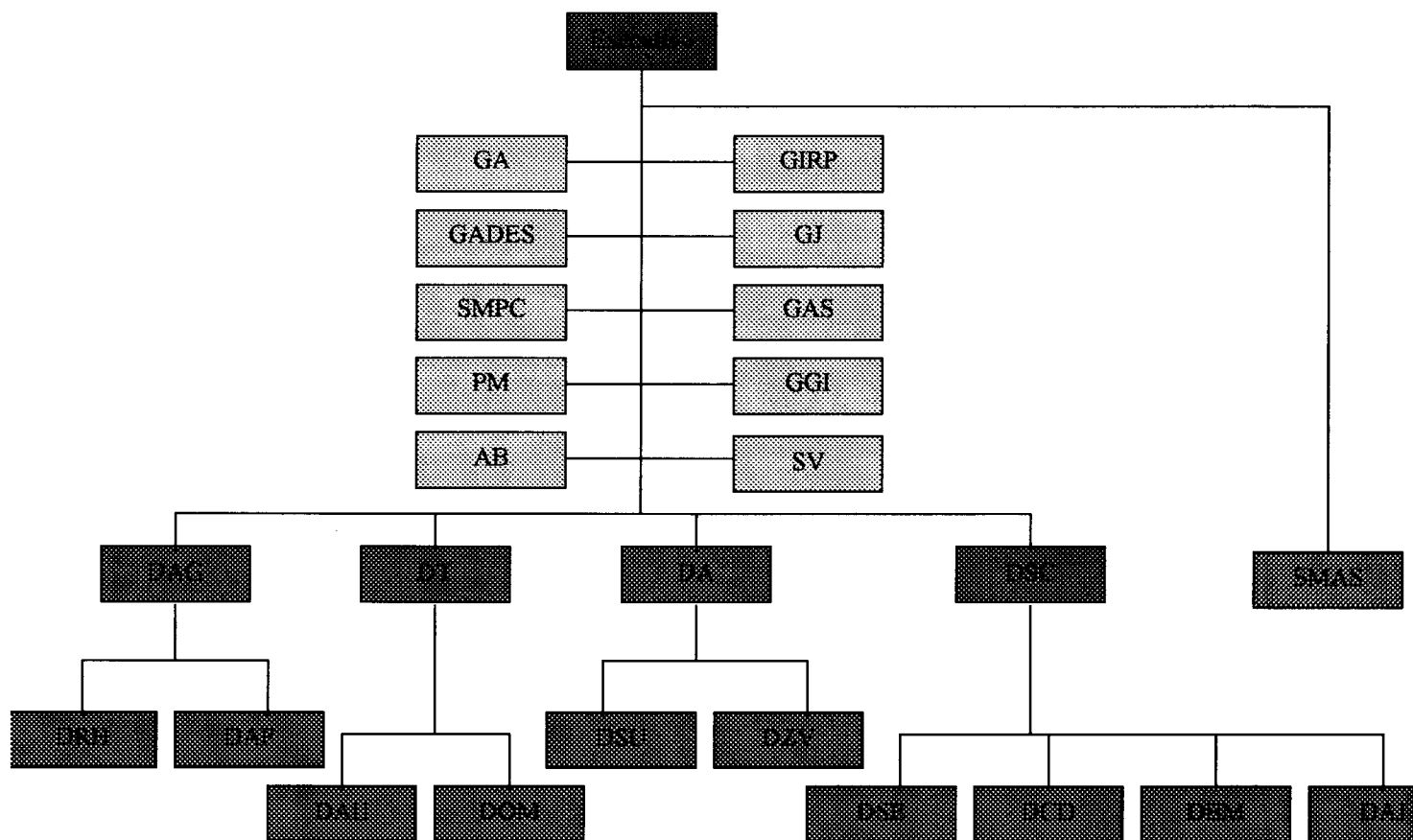
Anexo II
Estrutura Orgânica

Fontes: Câmaras Municipais de Beja, Évora, Portalegre e Santiago do Cacém.

Anexo II.a
Câmara Municipal de Beja

Organigrama da C. M. Beja

(Macroestrutura)



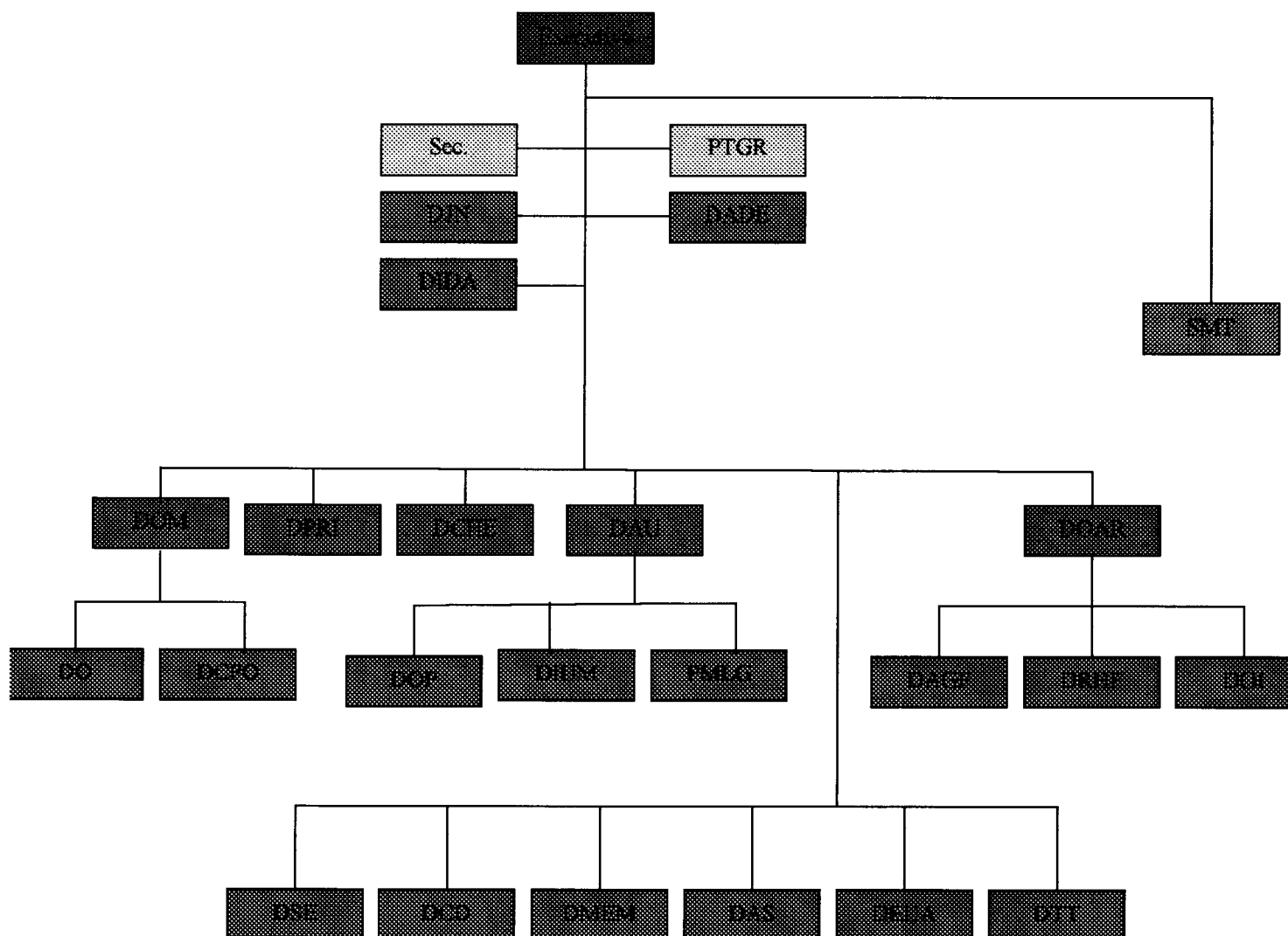
Legenda:

- GA**-Gabinete de Apoio
- GIRP**-Gabinete de Informação e Relações Públicas
- GADES**-Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social
- GJ**-Gabinete Jurídico
- SMPC**-Serviço Municipal de Protecção Civil
- GAS**-Gabinete de Assuntos Sociais
- PM**-Polícia Municipal
- GGI**-Gabinete de Gestão de Informação
- AB**-Arquivo de Beja (revista)
- SV**-Serviços Veterinários
- DAG**-Departamento de Administração Geral
 - DRH**-Divisão de Recursos Humanos
 - DAF**-Divisão Administrativa e Financeira
- DT**-Departamento Técnico
 - DAU**-Divisão de Administração Urbanística
 - DOM**-Divisão de Obras Municipais
- DA**-Departamento de Ambiente
 - DSU**-Divisão de Serviços Urbanos
 - DZV**-Divisão de Zonas Verdes
- DSU**-Divisão de Serviços Urbanos
 - DSC**-Departamento Sócio-Cultural
 - DSE**-Divisão Sócio-Educativa
 - DCD**-Divisão de Cultura e Desporto
 - DBM**-Divisão de Bibliotecas e Museus
 - DAJ**-Divisão de Associativismo e Juventude

Anexo II.b
Câmara Municipal de Évora

Organigrama da C. M. Évora

(Macroestrutura)



Legenda:

Sec.-Secretariado

DOAR-Departamento de Organização e Administração de Recursos

DAGF-Divisão de Administração Geral e Financeira (1)

DRHF-Divisão de Recursos Humanos e Formação

DOI-Divisão de Organização e Informática

DPRI-Departamento de Planeamento e Relações Internacionais

DCHE-Departamento do Centro Histórico de Évora

DAU-Departamento de Administração Urbanística

DOP-Divisão de Obras Particulares (2)

DIUM-Divisão Iniciativas Urbanísticas Municipais

PMLG-Projecto da Malagueira

DJN-Divisão Jurídica e Notariado

DIDA-Divisão de Informação e Documentação

DADE-Divisão Apoio Desenvolvimento Económico

DSE-Divisão Social e Educativa

DCD-Divisão Cultural e Desportiva

PTGR-Projecto Teatro Garcia de Resende

DMEM-Departamento de Manutenção Eléctrica e Mecânica

DAS-Divisão de Águas e Saneamento

DEUA-Divisão de Equipamento Urbano e Ambiente

DTT-Divisão de Tráfego Urbano e Transportes

SMT-Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos e Estacionamento Tarifado

DOM-Departamento de Obras Municipais

DO-Divisão de Obras

DCFO-Divisão de Controlo e Fiscalização de Obras

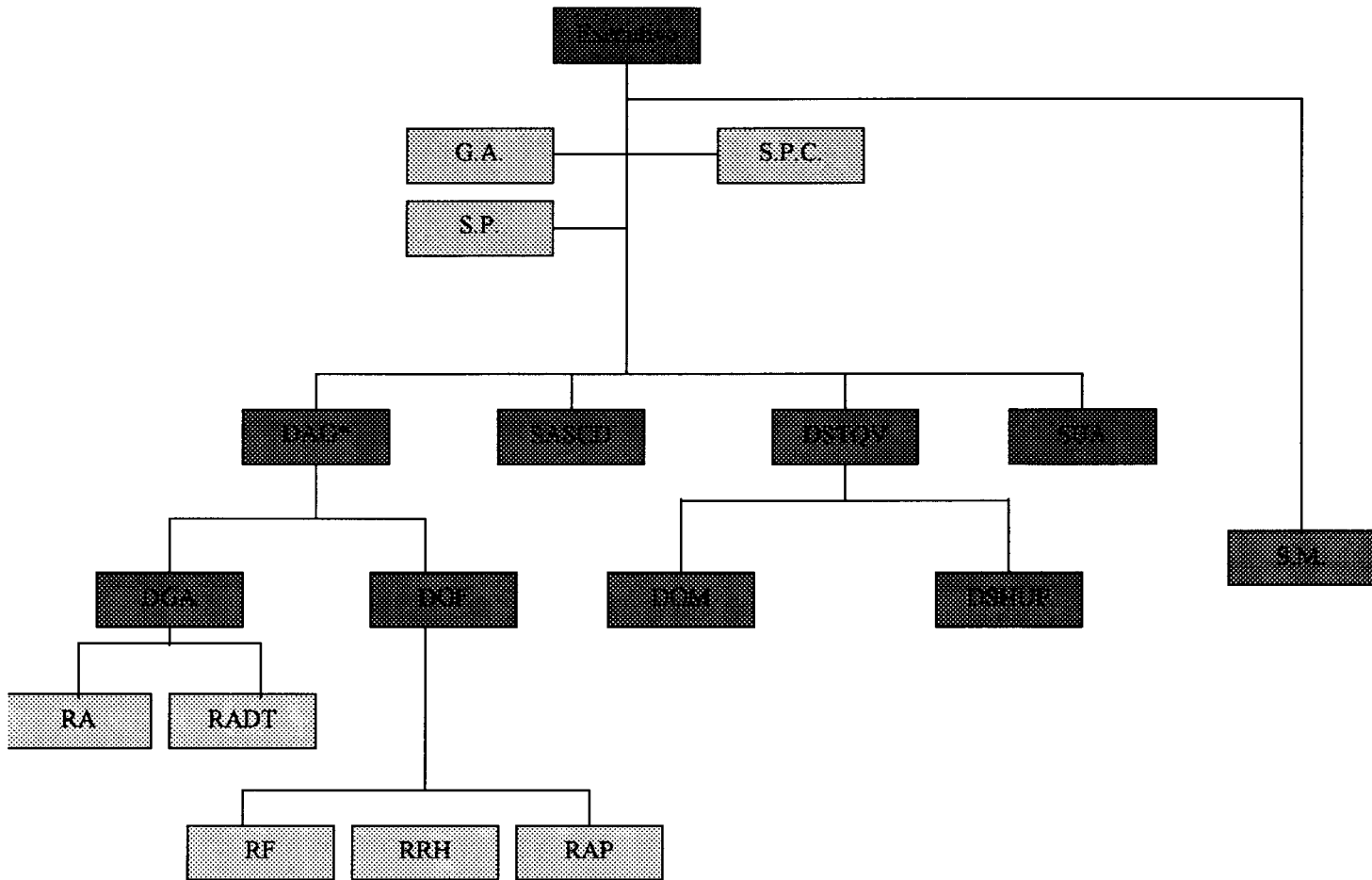
(1)-quatro Repartições nesta Divisão.

(2)-duas Repartições nesta Divisão.

Anexo II.c
Câmara Municipal de Portalegre

Organigrama da C. M. Portalegre

(Macroestrutura)



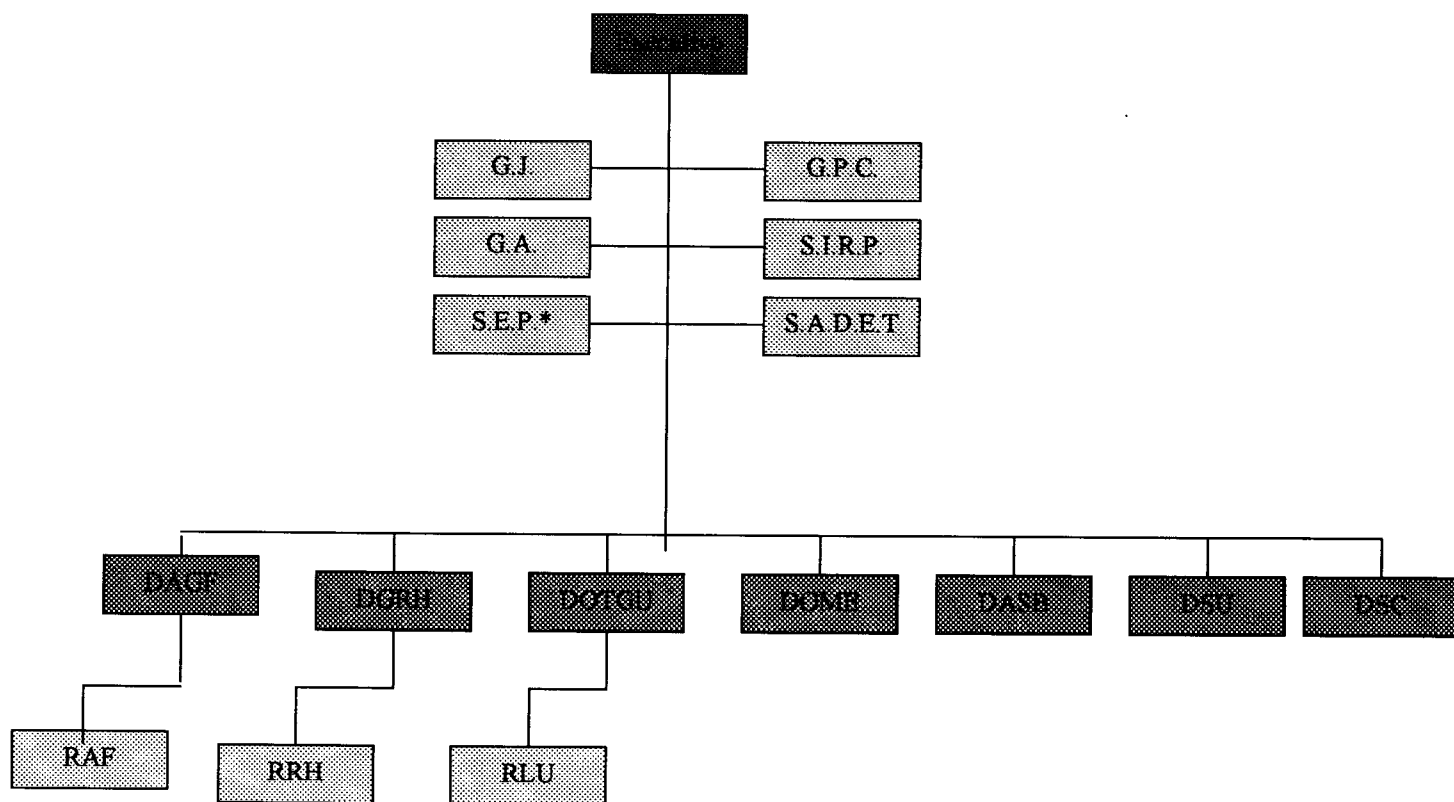
Legenda:

- G.A.**-Gabinete de Apoio
- S.P.**-Sanidade e Pecuária
- S.P.C.**-Serviços de Protecção Civil
- S.M.**-Serviços Municipalizados
- DAGE**-Departamento de Administração Geral
 - *Inclui os Serviços de Organização e Informática
- DGA**-Divisão de Gestão Administrativa
- RA**-Repartição Administrativa
- RADT**-Repartição de Apoio ao Departamento Técnico
- DGF**-Divisão de Gestão Financeira
- RF**-Repartição Financeira
- RRH**-Repartição de Recursos Humanos
- RAP**-Repartição de Aprovisionamento e Património
- DSTQV**-Departamento dos Serviços Técnicos e Qualidade de Vida
- DOM**-Divisão de Obras Municipais
- DSHUP**-Divisão dos Serviços de Habitação, Urbanismo e Planeamento
- SUA**-Serviços Urbanos e do Ambiente
- SASCD**-Serviços de Acção Social, Cultural e Desportiva

Anexo II.d
Câmara Municipal de Santiago do Cacém

Organigrama da C. M. Santiago do Cacém

(Macroestrutura)



Legenda:

- G.J.**-Gabinete Jurídico
- G.P.C.**-Gabinete de Protecção Civil
- G.A.**-Gabinete de Apoio
- S.I.R.P.**-Serviço de Informação e Relações Públicas
- S.E.P.**-Serviço de Estudos e Planeamento
- *Inclui o Sector de Informática
- S.A.D.E.T.**-Serviço de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Turístico
- DAGF**-Divisão de Administração Geral e Financeira
- RAF**-Repartição de Administração Financeira
- DGRH**-Divisão de Gestão de Recursos Humanos
- RRH**-Repartição de Recursos Humanos
- DOTGU**-Divisão de Ordenamento do Território e Gestão Urbanística
- RLU**-Repartição de Licenciamento Urbanístico
- DOME**-Divisão de Obras Municipais e Equipamento
- DASB**-Divisão de Ambiente e Saneamento Básico
- DSU**-Divisão de Serviços Urbanos
- DSC**-Divisão Sócio-Cultural

Anexo III
Balanços Sociais

Fontes: Balanços Sociais das Câmaras de Beja, Évora, Portalegre e Santiago do Cacém.

Recursos Humanos

Dados retirados do Balanço Social

	CMB ⁽¹⁾	CME ⁽²⁾	CMP ⁽¹⁾	CMSC ⁽²⁾
Pessoal Dirigente e Chefias	7	20	10	6
Técnicos Superiores	28	17	9	20
Técnicos	8		3	4
Técnico-profissionais	59	54	14	43
Administrativos	46	82	47	46
Auxiliares	177	253	101	207
Operários	137	181	63	149
Outros		5		3
TOTAL 1	462	612	247	478
TOTAL 2	148	173	83	119

CMB – Câmara Municipal de Beja
CME – Câmara Municipal de Évora
CMP – Câmara Municipal de Portalegre
CMSC – Câmara Municipal de Santiago do Cacém

(1) – Balanço social de 1998

(2) – Balanço social de 1997

TOTAL 1 – Total absoluto de recursos humanos.

TOTAL 2 – TOTAL 1, à excepção do pessoal operário e auxiliar.

Anexo IV
Área, População, Freguesias e Densidade Populacional

Fonte: Instituto Nacional de Estatística.

Anexo IV.a
Região Norte

1 - Área, População, Freguesias e Densidade Populacional - Região Norte

NUTS CONCELHOS	Área Total	População Residente					Freguesias	Área Média das Freguesias	Densidade Populacional
	Km2	Total		Homens		Nº	Km2	Hab/Km2	
	1996	1991	1996	1991	1996	1996			
Continente, Açores e Madeira	91 906	9 867 147	9 934 110	4 756 775	4 783 610	4 222	21,8	108,1	
Região Norte	21 278	3 472 715	3 544 780	1 677 310	1 715 450	2 024	10,5	166,6	
Minho-Lima	2 210	250 059	249 650	114 967	115 750	290	7,6	112,9	
Arcos de Valdevez	446	26 976	25 790	11 993	11 590	51	8,7	57,8	
Caminha	130	16 207	16 430	7 403	7 580	20	6,5	126,7	
Melgaço	239	11 018	10 370	4 744	4 450	18	13,3	43,4	
Monção	212	21 799	21 190	9 825	9 620	33	6,4	100,2	
Paredes de Coura	138	10 442	9 980	4 875	4 780	21	6,6	72,3	
Ponte da Barca	185	13 142	12 800	6 048	5 920	25	7,4	69,3	
Ponte de Lima	321	43 421	44 210	20 349	20 970	51	6,3	137,6	
Valença	117	14 815	15 480	6 918	7 280	16	7,3	131,8	
Viana do Castelo	314	83 095	84 260	38 527	39 200	40	7,9	268,0	
Vila Nova de Cerveira	108	9 144	9 140	4 285	4 360	15	7,2	84,3	
Cávado	1 243	353 267	371 000	169 826	179 020	265	4,7	298,6	
Amares	82	16 715	17 220	8 072	8 360	24	3,4	210,4	
Barcelos	379	111 733	117 380	54 085	57 020	89	4,3	310,0	
Braga	184	141 256	150 130	67 912	72 240	62	3,0	818,1	
Esposende	95	30 101	31 630	14 314	15 210	15	6,3	332,3	
Terras de Bouro	276	9 406	9 250	4 547	4 490	17	16,2	33,5	
Vila Verde	778	44 056	45 300	20 806	21 700	58	3,0	199,8	
Ave	1 238	459 673	477 210	224 366	233 470	240	5,2	385,5	
Fafe	219	47 862	49 710	22 793	23 770	36	6,1	227,1	
Guimarães	258	157 589	163 530	77 388	80 780	73	3,5	634,2	
Póvoa de Lanhoso	132	21 516	22 590	10 176	10 700	29	4,6	171,1	
Santo Tirso	207	102 593	107 050	50 025	52 150	32	6,5	517,0	
Vieira do Minho	220	15 775	15 360	7 810	7 630	21	10,5	69,8	
Vila Nova de Famalicão	202	114 338	118 970	56 174	58 440	49	4,1	589,4	
Grande Porto	817	1 167 800	1 191 740	559 166	570 280	130	6,3	1458,0	
Espinho	21	34 956	35 950	16 825	17 250	5	4,3	1678,3	
Gondomar	133	143 178	150 420	70 418	73 760	12	11,1	1128,8	
Maia	84	93 151	100 640	45 496	48 990	17	4,9	1202,4	
Matosinhos	62	151 682	162 290	73 605	78 480	10	6,2	2605,0	
Porto	42	302 472	276 070	137 914	124 780	15	2,8	6626,7	
Póvoa de Varzim	82	54 788	57 540	26 239	27 620	12	6,8	702,2	
Valongo	73	74 172	79 380	36 230	38 850	5	14,6	1087,5	
Vila do Conde	149	64 836	66 820	31 742	32 950	30	5,0	447,5	
Vila Nova de Gaia	171	248 565	262 630	120 697	127 600	24	7,1	1537,5	
Tâmega	2 629	515 610	531 540	253 743	262 460	323	8,1	202,2	
Amarante	299	56 092	58 340	27 416	28 570	40	7,5	195,0	
Baião	176	22 456	21 810	10 852	10 650	20	8,8	124,1	
Cabeceiras de Basto	241	16 368	16 120	8 025	8 040	17	14,2	66,9	
Castelo de Paiva	115	16 515	16 510	8 153	8 180	9	12,7	144,0	
Celorico de Basto	181	21 477	21 040	10 412	10 270	22	8,2	116,2	
Cinfães	242	23 489	22 560	11 389	11 110	17	14,2	93,3	
Felgueiras	119	51 248	54 450	25 041	26 580	33	3,6	457,2	
Lousada	100	42 502	45 580	20 929	22 360	26	3,9	454,3	
Marco de Canavezes	202	48 133	50 050	23 614	24 760	31	6,5	247,7	
Mondim de Basto	172	9 518	9 530	4 728	4 770	8	21,5	55,4	
Paços de Ferreira	73	44 190	47 130	21 987	23 450	16	4,5	648,7	

Paredes	157	72 999	75 870	36 465	37 840	24	6.5	484.6
Penafiel	213	68 444	71 420	33 814	35 350	38	5.6	335.6
Resende	123	13 675	13 060	6 664	6 430	15	8.2	106.4
Ribeira de Pena	218	8 504	8 070	4 254	4 100	7	31.1	37.1
Entre Douro e Vouga	859	252 370	263 080	122 853	128 480	80	10.7	306.2
Arouca	328	23 894	23 890	11 609	11 650	20	16.4	72.8
Santa Maria da Feira	213	118 641	126 070	57 573	61 510	31	6.9	590.6
Oliveira de Azeméis	163	66 846	69 210	32 739	33 880	19	8.6	423.5
São João da Madeira	8	18 452	18 910	8 910	9 090	1	8.1	2331.7
Vale de Cambra	146	24 537	25 000	12 022	12 350	9	16.2	171.0
Douro	4 112	238 695	234 670	115 913	114 620	301	13.7	57.1
Alijó	298	16 327	15 640	8 064	7 770	19	15.7	52.6
Armamar	112	8 677	8 510	4 262	4 190	19	5.9	75.8
Carraceda de Ansiães	281	9 235	8 700	4 478	4 250	19	14.8	31.0
Freixo de Espada à Cinta	244	4 914	4 630	2 361	2 210	6	40.7	18.9
Lamego	167	30 164	29 740	14 557	14 490	24	6.9	178.4
Mesão Frio	27	5 519	5 340	2 672	2 560	7	3.8	198.9
Moimenta da Beira	220	12 317	12 290	5 938	5 960	20	11.0	55.9
Penedono	133	3 731	3 530	1 782	1 650	9	14.7	26.6
Peso da Régua	96	21 567	21 650	10 452	10 470	12	8.0	225.2
Sabrosa	156	7 478	7 290	3 645	3 570	15	10.4	46.6
Santa Marta de Penaguião	70	9 703	9 730	4 756	4 800	10	7.0	139.0
São João da Pesqueira	268	9 581	9 520	4 771	4 750	14	19.1	35.6
Semancelhe	231	7 020	6 940	3 474	3 450	17	13.6	30.0
Tabuaço	136	7 901	7 650	3 846	3 750	17	8.0	56.4
Tarouca	102	9 579	10 170	4 686	5 040	10	10.2	100.2
Torre de Moncorvo	533	10 969	9 870	5 258	4 800	17	31.3	18.5
Vila Flor	266	8 828	8 680	4 303	4 310	19	14.0	32.7
Vila Nova de Foz Côa	396	8 885	8 270	4 245	3 950	17	23.3	20.9
Vila Real	378	46 300	46 520	22 363	22 650	30	12.6	123.2
Alto Trás-os-Montes	8 170	235 241	225 890	116 476	111 370	395	20.7	27.6
Alfândega da Fé	322	6 734	6 570	3 361	3 210	20	16.1	20.4
Boticas	322	7 936	7 590	4 002	3 820	16	20.2	23.5
Bragança	1 174	33 055	32 580	16 264	16 150	49	24.0	27.8
Chaves	590	40 940	40 230	20 046	19 550	50	11.8	68.1
Macedo de Cavaleiros	699	18 930	18 470	9 435	9 200	38	18.4	26.4
Miranda do Douro	488	8 697	8 220	4 287	3 990	16	30.5	16.8
Mirandela	658	25 209	24 130	12 391	11 760	37	17.8	36.6
Mogadouro	758	12 188	11 420	6 093	5 670	28	27.1	15.1
Montalegre	806	15 464	14 150	7 768	7 070	35	23.0	17.6
Murça	189	7 371	7 020	3 632	3 490	9	21.0	37.1
Valpaços	553	22 586	21 680	11 145	10 640	31	17.8	39.2
Vila Pouca de Aguiar	433	17 081	16 430	8 539	8 180	17	25.5	38.0
Vimioso	481	6 323	5 840	3 138	2 880	14	34.4	12.1
Vinhais	695	12 727	11 560	6 375	5 760	35	19.8	16.6

Anexo IV.b
Região Centro

2 - Área, População, Freguesias e Densidade Populacional - Região Centro

NUTS CONCELHOS	Área Total	População Residente					Freguesias	Área Média das Freguesias	Densidade Populacional
	Km2	Total			Homens		Nº	Km2	Hab/Km2
	1996	1991	1996	1991	1996		1996		
Portugal	91 906	9 867 147	9 934 110	4 756 775	4 783 610	4 222	21.77	108.09	
Região Centro	23 668	1 721 650	1 710 070	826 810	821 820	1 107	21.38	72.25	
Baixo Vouga	1 807	350 424	360 200	169 267	174 030	114	15.85	199.34	
Agueda	334	44 045	44 930	21 469	21 870	20	16.68	134.72	
Albergaria-a-Velha	156	21 995	22 520	10 739	10 940	8	19.50	144.38	
Anadia	217	28 899	29 000	13 943	13 920	15	14.48	133.56	
Aveiro	200	66 444	68 560	32 004	32 880	14	14.27	343.19	
Estarreja	108	26 742	27 340	12 918	13 140	7	15.44	252.89	
Ílhavo	75	33 235	35 190	16 055	16 980	4	18.76	468.89	
Mealhada	111	18 272	18 430	8 807	8 980	8	13.89	165.83	
Murtosa	74	9 579	9 630	4 620	4 650	4	18.41	130.75	
Oliveira do Bairro	87	18 660	19 200	8 803	9 150	6	14.55	219.98	
Ovar	150	49 659	51 980	24 181	25 430	8	18.74	346.81	
Sever do Vouga	130	13 826	13 560	6 608	6 440	9	14.43	104.43	
Vagos	166	19 068	19 860	9 120	9 650	11	15.06	119.91	
Baixo Mondego	2 062	328 858	326 710	155 729	154 870	118	17.48	158.41	
Cantanhede	393	37 140	37 050	17 778	17 860	19	20.67	94.33	
Coimbra	317	139 052	138 170	65 152	64 650	31	10.22	436.10	
Condeixa-a-Nova	141	13 027	12 870	6 025	5 960	10	14.12	91.17	
Figueira da Foz	379	61 555	62 080	29 398	29 610	17	22.32	163.61	
Mira	122	13 257	13 700	6 242	6 510	4	30.50	112.29	
Montemor-o-Velho	229	26 375	25 700	12 742	12 500	14	16.33	112.41	
Penacova	218	16 748	16 370	7 941	7 770	11	19.79	75.20	
Soure	264	21 704	20 770	10 451	10 010	12	21.99	78.70	
Pinhal Litoral	1 741	223 025	228 700	108 500	111 140	65	26.78	131.37	
Batalha	104	13 329	13 800	6 558	6 840	4	25.89	133.26	
Leiria	565	102 762	106 580	50 023	51 690	29	19.47	188.75	
Marinha Grande	181	32 234	32 890	15 711	16 030	2	90.69	181.34	
Pombal	626	51 357	51 240	24 844	24 820	17	36.84	81.81	
Porto de Mós	265	23 343	24 190	11 364	11 760	13	20.38	91.32	
Pinhal Interior Norte	2 617	139 413	133 520	66 616	63 940	114	22.96	51.01	
Alvaiázere	161	9 306	8 660	4 350	4 040	7	23.00	53.79	
Ansião	180	14 029	13 350	6 760	6 450	8	22.50	74.17	
Arganil	332	13 926	13 200	6 614	6 270	18	18.45	39.74	
Castanheira de Pera	67	4 442	3 990	2 108	1 890	2	33.43	59.68	
Figueiró dos Vinhos	172	8 012	7 590	3 835	3 620	5	34.39	44.14	
Góis	264	5 372	4 840	2 482	2 220	5	52.74	18.35	
Lousã	139	13 447	13 990	6 442	6 700	5	27.83	100.53	
Miranda do Corvo	127	11 674	11 340	5 775	5 580	5	25.40	89.31	
Oliveira do Hospital	235	22 584	22 090	10 862	10 630	21	11.17	94.18	
Pampilhosa da Serra	396	5 797	4 870	2 675	2 290	10	39.65	12.28	
Pedrógão Grande	129	4 643	4 140	2 190	1 940	3	42.86	32.20	
Penela	132	6 919	6 590	3 313	3 230	6	22.08	49.74	
Tábua	200	13 101	12 960	6 296	6 270	15	13.32	64.88	
Vila Nova de Poiares	84	6 161	5 910	2 914	2 810	4	20.96	70.51	
Dão-Lafões	3 483	282 462	281 450	136 157	136 120	223	15.62	80.80	
Aguiar da Beira	204	6 725	6 710	3 260	3 220	13	15.67	32.94	
Carregal do Sal	117	10 992	10 940	5 327	5 380	7	16.73	93.42	
Castro Daire	376	18 156	17 510	8 889	8 680	22	17.10	46.54	
Mangualde	221	21 808	22 280	10 509	10 740	18	12.26	100.94	
Mortágua	249	10 662	10 390	5 209	5 060	10	24.86	41.80	

Nelas	125	14 618	14 410	7 152	7 100	9	13.84	115.72
Oliveira de Frades	147	10 584	10 540	5 078	5 050	12	12.29	71.48
Penalva do Castelo	136	9 166	8 780	4 432	4 240	13	10.46	64.59
Santa Comba Dão	113	12 209	11 730	5 849	5 700	9	12.50	104.23
São Pedro do Sul	349	19 985	20 100	9 528	9 660	19	18.35	57.65
Sátão	198	13 342	13 610	6 441	6 610	12	16.53	68.60
Tondela	373	32 049	31 310	15 297	15 020	26	14.36	83.88
Vila Nova de Paiva	177	6 088	5 950	2 905	2 850	7	25.34	33.55
Viseu	507	83 601	84 970	40 273	40 880	34	14.92	167.53
Vouzela	192	12 477	12 220	6 008	5 930	12	15.97	63.76
Pinhal Interior Sul	1 906	50 801	46 150	24 699	22 530	43	44.33	24.21
Mação	401	10 060	9 090	4 852	4 400	8	50.10	22.68
Oleiros	466	7 767	6 650	3 768	3 270	12	38.79	14.29
Proença-a-Nova	395	11 088	10 350	5 476	5 080	6	65.88	26.19
Sertão	453	18 199	16 790	8 884	8 220	14	32.37	37.05
Vila de Rei	191	3 687	3 270	1 719	1 560	3	63.75	17.10
Serra da Estrela	872	54 042	52 340	25 957	25 230	67	13.01	60.05
Fornos de Algodres	133	6 270	6 060	3 091	2 960	16	8.33	45.49
Gouveia	302	17 410	16 560	8 229	7 930	22	13.75	54.75
Seia	436	30 362	29 720	14 637	14 340	29	15.03	68.18
Beira Interior Norte	4 069	118 513	113 050	56 603	53 750	239	17.02	27.78
Almeida	521	10 040	9 340	4 890	4 540	29	17.95	17.94
Celorico da Beira	250	8 875	8 530	4 255	4 040	22	11.36	34.13
Figueira Castelo Rodrigo	509	8 105	7 550	3 840	3 560	17	29.92	14.85
Guarda	718	38 765	38 560	18 453	18 200	56	12.82	53.71
Manteigas	109	4 192	4 050	2 036	1 940	3	36.20	37.30
Meda	286	7 440	6 890	3 525	3 260	16	17.87	24.10
Pinhel	486	12 693	11 930	6 115	5 730	27	18.01	24.54
Sabugal	827	16 919	15 420	8 038	7 350	40	20.67	18.65
Trancoso	365	11 484	10 780	5 451	5 130	29	12.57	29.57
Beira Interior Sul	3 738	81 015	78 180	38 613	37 180	58	64.45	20.91
Castelo Branco	1 440	54 310	54 120	25 866	25 690	25	57.60	37.58
Idanha-a-Nova	1 413	13 630	12 200	6 431	5 770	17	83.10	8.64
Penamacor	556	8 115	7 300	3 933	3 570	12	46.29	13.14
Vila Velha de Ródão	330	4 960	4 560	2 383	2 150	4	82.48	13.82
Cova da Beira	1 373	93 097	89 770	44 669	43 030	66	20.80	65.40
Belmonte	115	7 411	7 460	3 503	3 550	5	22.91	65.12
Covilhã	556	53 999	51 510	25 922	24 640	30	18.55	92.57
Fundão	702	31 687	30 800	15 244	14 840	31	22.63	43.90

Anexo IV.c
Região de Lisboa e Vale do Tejo

3 - Área, População, Freguesias e Densidade Populacional - Região de Lisboa e Vale do Tejo

NUTS CONCELHOS	Área Total Km2	População Residente				Freguesias Nº	Área Média das Freguesias Km2	Densidade Populacional Hab/Km2
		Total		Homens				
		1991	1996	1991	1996			
Portugal	91 906	9 867 147	9 934 110	4 756 775	4 783 610	4 222	21.8	108.1
Lisboa e Vale do Tejo	11 931	3 296 715	3 313 450	1 584 016	1 585 020	519	23.0	277.7
Oeste	2 512	359 430	362 710	176 876	177 440	138	18.2	144.4
Alcobaca	417	54 382	55 310	26 849	27 180	19	21.9	132.6
Alenquer	302	34 098	34 130	16 790	16 650	16	18.9	113.0
Arruda dos Vinhos	78	9 364	9 500	4 667	4 660	4	19.5	121.8
Bombarral	90	12 727	12 350	6 247	6 040	5	18.0	137.2
Cadaval	174	13 516	13 120	6 649	6 430	10	17.4	75.4
Caldas da Ramha	256	43 205	44 210	20 929	21 280	16	16.0	172.7
Lourinhã	146	21 596	21 780	10 715	10 740	11	13.3	149.2
Mafra	291	43 731	44 450	21 466	21 660	17	17.1	152.7
Nazaré	80	15 313	15 090	7 461	7 380	3	26.7	188.6
Óbidos	142	11 188	11 500	5 611	5 750	9	15.8	81.0
Peniche	77	25 880	26 240	12 717	12 830	6	12.8	340.8
Sobral Monte Agraço	52	7 245	7 070	3 539	3 420	3	17.3	136.0
Torres Vedras	406	67 185	67 960	33 236	33 420	19	21.4	167.4
Grande Lisboa	1 055	1 836 484	1 833 140	871 747	866 620	126	8.4	1 737.6
Amadora	24	181 774	187 900	87 837	90 210	8	3.0	7 829.2
Cascais	97	153 294	162 170	73 461	77 320	6	16.2	1 671.9
Lisboa	84	663 394	572 370	302 849	258 300	53	1.6	6 813.9
Loures	195	322 158	342 760	157 388	166 490	25	7.8	1 757.7
Oeiras	46	151 342	157 050	72 251	74 310	9	5.1	3 414.1
Sintra	316	260 951	298 950	127 034	145 290	14	22.6	946.0
Vila Franca de Xira	294	103 571	111 940	50 927	54 700	11	26.7	380.7
Península de Setúbal	1 519	640 493	662 380	312 971	321 720	58	26.2	436.1
Alcochete	94	10 169	10 040	4 965	4 890	3	31.3	106.8
Almada	70	151 783	152 780	73 540	73 380	11	6.4	2 182.6
Barreiro	31	85 768	82 930	41 863	40 410	8	3.9	2 675.2
Moita	55	65 086	68 850	31 972	33 620	6	9.2	1 251.8
Montijo	347	36 038	36 320	17 377	17 340	8	43.4	104.7
Palmela	462	43 857	47 310	21 490	23 040	5	92.4	102.4
Seixal	94	116 912	130 650	57 584	63 950	6	15.7	1 389.9
Sesimbra	195	27 246	29 190	13 656	14 500	3	65.0	149.7
Setúbal	171	103 634	104 310	50 524	50 590	8	21.4	610.0
Médio Tejo	2 577	227 339	224 850	109 392	108 270	106	24.3	87.3
Abrantes	700	45 697	44 390	22 291	21 760	19	36.8	63.4
Alcanena	127	14 373	14 390	6 964	6 890	10	12.7	113.3
Constância	80	4 170	4 320	2 014	2 050	3	26.7	54.0
Entroncamento	14	14 226	15 500	6 936	7 580	1	14.0	1 107.1
Ferreira do Zêzere	184	9 954	9 190	4 723	4 420	9	20.4	49.9
Gavião	294	5 920	5 290	2 845	2 540	5	58.8	18.0
Ourém	417	40 185	40 970	19 077	19 560	18	23.2	98.2
Sardoal	92	4 430	4 090	2 151	1 990	4	23.0	44.5
Tomar	350	43 139	42 550	20 569	20 300	16	21.9	121.6
Torres Novas	270	37 692	36 860	18 158	17 710	16	16.9	136.5
V. Nova da Barquinha	49	7 553	7 300	3 664	3 470	5	9.8	149.0
Lezíria do Tejo	4 268	232 969	230 370	113 030	110 970	91	46.9	54.0
Almeirim	222	21 380	21 370	10 311	10 220	4	55.5	96.3
Alpiarça	94	7 711	7 400	3 702	3 530	1	94.0	78.7
Azambuja	262	19 568	19 540	9 526	9 360	9	29.1	74.6
Benavente	521	18 335	20 130	9 056	9 910	4	130.3	38.6

Cartaxo	158	22 268	22 230	10 890	10 850	8	19.8	140.7
Chamusca	746	12 282	11 580	5 959	5 580	7	106.6	15.5
Coruche	1 113	23 634	22 210	11 523	10 740	8	139.1	20.0
Golegã	76	6 072	5 940	2 871	2 800	2	38.0	78.2
Rio Maior	272	20 119	20 050	9 851	9 810	14	19.4	73.7
Salvaterra de Magos	245	18 979	19 010	9 285	9 180	6	40.8	77.6
Santarém	558	62 621	60 910	30 056	28 990	28	19.9	109.2

Anexo IV.d
Região do Alentejo

4 - Área, População, Freguesias e Densidade Populacional - Região do Alentejo

Cod: 010100400097

NUTS CONCELHOS	Área Total		População Residente			Freguesias Nº	Área Média das Freguesias Km2	Densidade Populacional Hab/Km2
	Km2	Total	Homens					
	1996	1991	1996	1991	1996	1996		
Portugal	91 906	9 862 540	9 934 110	4 754 632	4 783 610	4 222	21.8	108.1
Alentejo	26 931	543 442	519 040	265 836	252 510	290	92.9	19.3
Alentejo Litoral	5 262	98 519	94 270	49 060	46 280	38	138.5	17.9
Alcácer do Sal	1 480	14 512	13 400	7 063	6 470	6	246.7	9.1
Grândola	805	13 767	12 530	6 760	6 000	5	161.0	15.6
Odemira	1 720	26 418	24 610	13 578	12 450	15	114.6	14.3
Santiago do Cacém	1 059	31 475	31 010	15 512	15 040	10	105.9	29.3
Sines	199	12 347	12 720	6 167	6 320	2	99.5	63.9
Alto Alentejo	5 937	128 687	122 220	62 392	58 970	81	73.3	20.6
Alter do Chão	362	4 441	4 150	2 119	2 010	4	90.4	11.5
Arronches	315	3 677	3 320	1 827	1 670	3	104.8	10.6
Avis	606	5 686	5 450	2 757	2 670	8	75.7	9.0
Campo Maior	247	8 535	8 410	4 185	4 080	3	82.4	34.0
Castelo de Vide	265	4 145	4 060	1 970	1 910	4	66.2	15.3
Crato	388	5 064	4 660	2 433	2 210	6	64.7	12.0
Elvas	631	24 474	23 790	12 015	11 670	11	57.4	37.7
Fronteira	245	4 122	3 810	1 969	1 790	3	81.7	15.5
Marvão	155	4 419	3 910	2 136	1 890	4	38.7	25.3
Monforte	420	3 759	3 430	1 711	1 530	4	104.9	8.2
Mora	444	6 588	6 100	3 227	2 940	4	110.9	13.8
Nisa	574	9 864	9 000	4 721	4 280	10	57.4	15.7
Ponte de Sôr	841	17 802	17 330	8 596	8 270	7	120.1	20.6
Portalegre	446	26 111	24 800	12 726	12 050	10	44.6	55.6
Alentejo Central	7 229	173 216	168 370	83 974	81 350	88	82.1	23.3
Alandroal	545	7 347	6 830	3 611	3 350	6	90.8	12.5
Arraiolos	684	8 207	8 040	3 992	3 920	7	97.7	11.8
Borba	145	8 254	7 960	4 095	3 950	4	36.3	54.9
Estremoz	514	15 461	14 510	7 411	6 940	13	39.5	28.2
Évora	1 308	53 754	53 810	25 694	25 670	16	81.8	41.1
Montemor-o-Novo	1 232	18 632	17 890	9 191	8 780	10	123.2	14.5
Mourão	279	3 273	3 150	1 623	1 560	3	92.8	11.3
Portel	601	7 525	7 150	3 667	3 450	8	75.1	11.9
Redondo	370	7 948	7 580	3 868	3 690	2	184.9	20.5
Reguengos de Monsaraz	461	11 401	11 320	5 536	5 490	5	92.2	24.5
Sousel	279	6 150	5 550	2 916	2 590	4	69.7	19.9
Vendas Novas	223	10 476	10 190	5 130	4 950	2	111.3	45.8
Viana do Alentejo	394	5 720	5 370	2 800	2 620	3	131.3	13.6
Vila Viçosa	195	9 068	9 020	4 440	4 390	5	38.9	46.4
Baixo Alentejo	8 503	143 020	134 180	70 390	65 910	83	102.4	15.8
Aljustrel	456	11 990	11 800	5 956	5 880	5	91.1	25.9
Almodôvar	776	8 999	8 630	4 603	4 440	8	97.0	11.1
Alvito	261	2 650	2 290	1 302	1 110	2	130.5	8.8
Barrancos	168	2 052	1 870	998	930	1	168.4	11.1
Beja	1 140	35 827	32 940	17 228	15 770	18	63.3	28.9
Castro Verde	567	7 762	8 140	3 865	4 020	5	113.5	14.3
Cuba	171	5 494	5 230	2 701	2 560	4	42.8	30.5
Ferreira do Alentejo	649	10 075	9 510	4 982	4 630	6	108.1	14.7
Mértola	1 279	9 805	9 000	4 878	4 450	9	142.2	7.0
Moura	958	17 549	16 470	8 556	8 050	8	119.7	17.2
Ourique	660	6 597	5 840	3 364	3 000	6	110.0	8.8
Serpa	1 104	17 915	16 610	8 839	8 160	7	157.7	15.0
Vidigueira	314	6 305	5 850	3 118	2 910	4	78.6	18.6

Anexo IV.e
Região do Algarve

5 - Área, População, Freguesias e Densidade Populacional - Região do Algarve

NUTS CONCELHOS	Área Total	População Residente					Freguesias	Área Média das Freguesias	Densidade Populacional
	Km2	Total		Homens			Nº	Km2	Hab/Km2
		1996	1991	1996	1991	1996			
Portugal	91 906	9 862 540	9 934 110	4 754 632	4 783 610	4 222	21.8	108.1	
Algarve	4 989	341 404	346 110	167 873	169 120	78	64.0	69.4	
Albufeira	141	20 949	22 460	10 310	10 970	3	47.0	159.4	
Alcoutim	577	4 571	4 210	2 269	2 100	5	115.3	7.3	
Aljezur	324	5 006	4 810	2 516	2 400	4	80.9	14.9	
Castro Marim	300	6 803	6 630	3 377	3 290	4	75.0	22.1	
Faro	201	50 761	51 560	24 403	24 700	5	40.3	256.1	
Lagoa	89	16 780	17 780	8 386	8 840	5	17.7	200.9	
Lagos	214	21 526	22 110	10 612	10 810	6	35.7	103.4	
Loulé	765	46 585	47 840	22 762	23 330	10	76.5	62.5	
Monchique	396	7 309	6 300	3 770	3 280	3	132.1	15.9	
Olhão	127	36 812	36 970	18 039	18 060	5	25.4	291.6	
Portimão	179	38 833	39 960	18 908	19 230	3	59.8	222.9	
São Brás de Alportel	150	7 526	7 550	3 683	3 670	1	150.1	50.3	
Silves	679	32 924	33 400	16 505	16 550	8	84.9	49.2	
Tavira	611	24 857	24 450	12 373	12 040	8	76.4	40.0	
Vila do Bispo	179	5 762	6 070	2 949	3 110	5	35.8	33.9	
Vila Real de Santo António	58	14 400	14 010	7 011	6 740	3	19.2	243.7	

Anexo V
Evolução do FEF

Fonte: Direcção Geral de Administração Autárquica.

Ano	FEF-Cont.	FEF absoluto (mil. Contos)	T.inflação	T.inf.acumul	FEF constante (mil. Contos)
1979		21 136	1,242	1,242	21136,000
1980		28 593	1,166	1,448172	23021,739
1981		33 050	1,2	1,737806	22821,875
1982		38 284	1,224	2,127075	22030,072
1983		43 975	1,255	2,669479	20673,930
1984		48 922	1,293	3,451636	18326,421
1985		61 900	1,193	4,117802	17933,522
1986		74 567	1,119	4,607820	18108,445
1987		85 042	1,092	5,031740	18456,012
1988		86 482	1,096	5,514787	17187,294
1989		101 814	1,127	6,215165	18461,999
1990		121 212	1,127	7,004491	19502,618
1991		148 066	1,102	7,718949	21138,722
1992		168 985	1,089	8,405936	21892,227
1993		182 506	1,067	8,969133	21711,561
1994		187 290	1,057	9,480374	20881,615
1995		207 510	1,042	9,878550	21888,376
1996		226 652	1,029	10,16502	22943,852
1997		237 827	1,022	10,38865	23396,590
1998		254 776	1,022	10,61720	24524,436

EVOLUÇÃO DO FEF																				
Un.10 ³ contos																				
FEF	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985*	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
CONT.	21.136	28.593	33.050	38.284	43.975	48.922	61.900	74.567	85.042	86.482	101.814	121.212	148.066	168.985	182.506	187.290	207.510	226.652	237.827	254.776
%	-	35,28	15,59	15,84	14,87	11,25	26,53	20,46	14,05	1,69	17,73	19,05	22,15	14,13	8,00	2,62	10,80	9,22	4,93	7,13
REG. AUT.	1.264	1.539	1.730	2.016	2.497	2.575	3.100	3.737	4.458	4.718	5.826	7.188	9.434	11.015	11.894	12.210	13.590	14.848	15.573	16.691
%	-	21,76	12,41	16,53	23,86	3,12	20,39	20,55	19,29	5,83	23,48	23,38	31,25	16,76	7,98	2,66	11,30	9,25	4,88	7,18
TOTAL	22.400	30.132	34.780	40.300	46.472	51.497	65.000	78.304	89.500	91.200	107.640	128.400	157.500	190.000	194.400	199.500	221.100	241.500	253.400	271.468
%	-	34,52	18,43	15,87	15,32	10,81	26,22	20,47	14,30	1,90	18,83	19,29	22,66	14,29	8,98	2,82	10,83	9,23	4,93	7,13
AÇORES	820	959	1.060	1.242	1.514	1.545	1.880	2.242	2.670	2.814	3.487	4.298	5.834	6.583	7.070	7.243	8.033	8.745	9.162	9.803
%	-	18,95	10,53	17,17	21,90	2,05	20,39	20,54	19,09	5,30	23,92	23,26	31,08	18,49	7,73	2,44	10,91	8,86	4,77	6,99
MADEIRA	444	580	670	774	983	1.030	1.240	1.495	1.788	1.904	2.339	2.890	3.800	4.452	4.824	4.967	5.557	6.103	6.410	6.888
%	-	30,63	15,52	15,52	27,00	4,78	20,39	20,56	19,60	6,49	22,85	23,56	31,49	17,16	8,35	2,97	11,87	9,82	5,04	7,45

* Inclui 3 milhões de contos referentes a transferências - Ação Social e Transportes Escolares, as quais passaram a integrar o FEF em 1986

TRANSFERÊNCIAS CORRENTES E DE CAPITAL FEF TOTAL, CAPITAÇÃO E TRANSFERÊNCIAS PARA AS FREGUESIAS un: contos

	TRANSFERÊNCIAS		FEF	CAPITAÇÃO	TRANSFERÊNCIAS P/ AS FREGUESIAS	TRANSF. FINANCEIRAS P/ AS FREGUESIAS
	CORRENTES	CAPITAL	TOTAL	contos/hab	art.º 20º Lei 1467 e n.º 5 art.º 12º Lei n.º 127-B/97	n.º 1 art.º 16º Lei n.º 127-B/97
AVEIRO						
ÁGUEDA	736.561	533.372	1.269.933	28	73.656	36.849
ALBERGARIA-A-VELHA	431.876	312.738	744.614	33	43.188	21.606
ANADIA	490.601	355.262	845.863	29	49.060	24.544
AROUCA	505.232	365.857	871.089	36	50.523	25.276
AVEIRO	733.770	531.351	1.265.121	18	73.377	36.709
CASTELO DE PAIVA	352.399	255.185	607.584	37	35.240	17.630
ESPINHO	395.537	286.424	681.961	19	39.554	19.788
ESTARREJA	427.040	309.235	736.275	27	42.704	21.364
SANTA MARIA DA FEIRA	1.455.284	1.053.826	2.509.110	20	145.528	72.805
ÍLHAVO	409.773	296.732	706.505	20	40.977	20.500
MEALHADA	367.454	266.087	633.541	34	36.745	18.383
MURTOSA	224.489	162.561	387.050	40	22.449	11.231
OLIVEIRA DE AZEMÉIS	775.721	561.729	1.337.450	19	77.572	38.808
OLIVEIRA DO BAIRO	466.284	337.654	803.938	42	46.628	23.327
OVAR	618.911	448.177	1.067.088	21	61.891	30.963
S. JOÃO DA MADEIRA	308.633	223.493	532.126	28	30.863	15.440
SEVER DO VOUGA	339.480	245.830	585.310	43	33.948	16.984
VAGOS	401.531	290.763	692.294	35	40.153	20.088
VALE DE CAMBRA	467.802	338.754	806.556	32	46.780	23.403

TOTAL	9.908.378	7.175.030	17.083.408	25	990.836	495.698
BEJA						
ALJUSTREL	345.842	250.438	596.280	51	34.584	17.302
ALMODÓVAR	506.907	367.071	873.978	101	50.691	25.360
ALVITO	196.189	142.068	338.257	148	19.619	9.815
BARRANCOS	196.587	142.356	338.943	181	19.659	9.835
BEJA	687.354	497.739	1.185.093	36	68.735	34.387
CASTRO VERDE	321.076	232.503	553.579	68	32.108	16.063
CUBA	195.448	141.532	336.980	64	19.545	9.778
FERREIRA DO ALENTEJO	359.127	260.058	619.185	65	35.913	17.967
MÉRTOLA	598.446	433.358	1.031.804	115	59.845	29.939
MOURA	545.811	395.242	941.053	57	54.581	27.306
ODEMIRA	849.524	615.172	1.464.696	60	84.952	42.500
OURIQUE	379.068	274.498	653.566	112	37.907	18.964
SERPA	601.418	435.509	1.036.927	62	60.142	30.088
VIDIGUEIRA	252.274	182.682	434.956	74	25.227	12.621
TOTAL	6.035.071	4.370.226	10.405.297	66	603.508	301.925
BRAGA						
AMARES	334.672	242.348	577.020	34	33.467	16.743
BARCELOS	1.504.841	1.089.713	2.594.554	22	150.484	75.284
BRAGA	1.406.476	1.018.482	2.424.958	16	140.648	70.363
CABECEIRAS DE BASTO	417.211	302.119	719.330	45	41.721	20.872
CELORICO DE BASTO	449.313	325.365	774.678	37	44.931	22.478
ESPOSENDE	475.966	344.665	820.631	26	47.597	23.812

FAFE	760.310	550.570	1.310.880	26	76.031	38.037
GUIMARÃES	1.753.747	1.269.955	3.023.702	18	175.375	87.737
PÓVOA DE LANHOSO	421.831	305.463	727.294	32	42.183	21.103
TERRAS DE BOURO	318.989	230.992	549.981	59	31.899	15.958
VIEIRA DO MINHO	395.486	286.387	681.873	44	39.549	19.786
VILA NOVA DE FAMALICÃO	1.260.316	912.642	2.172.958	18	126.032	63.051
VILA VERDE	747.198	541.074	1.288.272	28	74.720	37.381
TOTAL	10.246.356	7.419.775	17.666.131	23	1.024.637	512.605
BRAGANÇA						
ALFÂNDEGA DA FÉ	337.642	244.499	582.141	89	33.764	16.891
BRAGANÇA	834.484	604.281	1.438.765	44	83.448	41.747
CARRAZEDA DE ANSIÃES	371.657	269.131	640.788	74	37.166	18.593
FREIXO DE ESPADA À CINTA	295.192	213.759	508.951	110	29.519	14.768
MACEDO DE CAVALEIROS	577.927	418.498	996.425	54	57.793	28.913
MIRANDA DO DOURO	414.278	299.995	714.273	87	41.428	20.726
MIRANDELA	637.722	461.799	1.099.521	46	63.772	31.904
MOGADOURO	522.869	378.629	901.498	79	52.287	26.158
TORRE DE MONCORVO	448.413	324.713	773.126	78	44.841	22.433
VILA FLOR	350.075	253.502	603.577	70	35.008	17.514
VIMIOSO	366.032	265.058	631.090	108	36.603	18.312
VINHAI S	528.759	382.894	911.653	79	52.876	26.453
TOTAL	5.685.050	4.116.758	9.801.808	65	568.505	284.412
CASTELO BRANCO						
BELMONTE	243.207	176.116	419.323	56	24.321	12.167

CASTELO BRANCO	1.029.408	745.434	1.774.842	33	102.941	51.499
COVILHÃ	759.765	550.175	1.309.940	25	75.977	38.010
FUNDÃO	641.780	464.738	1.106.518	36	64.178	32.107
IDANHA-A-NOVA	695.360	503.537	1.198.897	98	69.536	34.788
OLEIROS	388.142	281.068	669.210	101	38.814	19.418
PENAMACOR	367.368	266.025	633.393	87	36.737	18.379
PROENÇA-A-NOVA	391.659	283.615	675.274	65	39.166	19.594
SERTÃ	529.282	383.274	912.556	54	52.928	26.479
VILA DE REI	235.873	170.659	406.332	124	23.567	11.790
VILA VELHA DE RÓDÃO	274.960	199.109	474.069	104	27.496	13.756
TOTAL	5.556.804	4.023.750	9.580.354	47	555.661	277.987
COIMBRA						
ARGANIL	406.166	294.120	700.286	53	40.617	20.320
CANTANHEDE	617.811	447.380	1.065.191	29	61.781	30.908
COIMBRA	1.320.091	955.928	2.276.019	16	132.009	66.042
CONDEIXA-A-NOVA	272.403	197.257	469.660	36	27.240	13.628
FIGUEIRA DA FOZ	798.978	578.571	1.377.549	22	79.898	39.971
GÓIS	279.287	202.242	481.529	99	27.929	13.972
LOUSÃ	306.551	221.986	528.537	38	30.655	15.336
MIRA	284.460	205.988	490.448	36	28.446	14.231
MIRANDA DO CORVO	271.888	196.885	468.773	41	27.189	13.602
MONTEMOR-O-VELHO	452.330	327.550	779.880	30	45.233	22.629
OLIVEIRA DO HOSPITAL	435.171	315.123	750.294	34	43.517	21.771
PAMPILHOSA DA SERRA	358.115	259.324	617.439	127	35.812	17.916

PENACOVA	364.187	263.721	627.908	38	36.419	18.220
PENELA	240.768	174.350	415.118	63	24.077	12.045
SOURE	428.567	310.342	738.909	36	42.857	21.441
TÁBUA	370.708	268.444	639.152	49	37.071	18.546
VILA NOVA DE POIARES	230.202	166.698	396.900	67	23.020	11.516
TOTAL	7.437.683	5.385.909	12.823.592	30	743.770	372.094
ÉVORA						
ALANDROAL	328.763	238.070	566.833	83	32.876	16.447
ARRAIOS	351.604	254.610	606.214	75	35.160	17.590
BORBA	225.528	163.314	388.842	49	22.553	11.283
ESTREMOZ	405.752	293.820	699.572	48	40.575	20.299
ÉVORA	871.122	630.812	1.501.934	28	87.112	43.580
MONTEMOR-O-NOVO	607.117	439.637	1.046.754	59	60.712	30.373
MORA	279.175	202.162	481.337	79	27.918	13.967
MOURÃO	215.482	156.039	371.521	118	21.548	10.780
PORTEL	344.497	249.464	593.961	83	34.450	17.235
REDONDO	285.307	206.602	491.909	65	28.531	14.274
REGUENGOS DE MONSARAZ	332.181	240.544	572.725	51	33.218	16.618
VENDAS NOVAS	241.351	174.772	416.123	41	24.135	12.074
VIANA DO ALENTEJO	254.441	184.250	438.691	82	25.444	12.729
VILA VIÇOSA	247.139	178.962	426.101	47	24.714	12.364
TOTAL	4.989.459	3.613.058	8.602.517	51	498.946	249.613
FARO						
ALBUFEIRA	461.771	334.386	796.157	35	46.177	23.101

ALCOUTIM	375.083	271.612	646.695	154	37.508	18.765
ALJEZUR	330.621	239.416	570.037	119	33.062	16.540
CASTRO MARIM	309.529	224.141	533.670	80	30.953	15.485
FARO	563.705	408.201	971.906	19	56.371	28.201
LAGOA	353.180	255.751	608.931	34	35.318	17.669
LAGOS	381.262	276.086	657.348	30	38.126	19.074
LOULÉ	824.301	596.907	1.421.208	30	82.430	41.238
MONCHIQUE	395.501	286.397	681.898	108	39.550	19.786
OLHÃO	478.656	346.613	825.269	22	47.866	23.946
PORTIMÃO	514.241	372.381	886.622	22	51.424	25.726
S. BRÁS DE ALPORTEL	239.683	173.564	413.247	55	23.968	11.991
SILVES	640.645	463.916	1.104.561	33	64.065	32.050
TAVIRA	551.852	399.617	951.469	39	55.185	27.608
VILA DO BISPO	238.597	172.777	411.374	68	23.860	11.937
VILA REAL DE SANTO ANTONIO	265.762	192.448	458.210	33	26.576	13.295
TOTAL	6.924.389	5.014.213	11.938.602	34	692.439	346.412
GUARDA						
AGUIAR DA BEIRA	318.479	230.622	549.101	82	31.848	15.933
ALMEIDA	417.055	302.005	719.060	77	41.706	20.865
CELORICO DA BEIRA	338.452	245.086	583.538	68	33.845	16.932
FIGUEIRA DE CASTELO RODRIGO	395.966	286.734	682.700	90	39.597	19.810
FORNOS DE ALGODRES	249.695	180.813	430.508	71	24.970	12.492
GOUVEIA	395.982	286.746	682.728	41	39.598	19.810
GUARDA	827.117	598.947	1.426.064	37	82.712	41.379

MANTEIGAS	230.033	166.576	396.609	98	23.003	11.508
MEDA	312.811	226.519	539.330	78	31.281	15.649
PINHEL	442.636	320.530	763.166	64	44.264	22.144
SABUGAL	597.792	432.883	1.030.675	67	59.779	29.906
SEIA	600.596	434.914	1.035.510	35	60.060	30.047
TRANCOSO	388.014	280.975	668.989	62	38.801	19.411
VILA NOVA DE FOZ CÔA	348.374	252.271	600.645	73	34.837	17.428
TOTAL	5.863.002	4.245.621	10.108.823	56	586.301	293.314
LEIRIA						
ALCOBAÇA	783.662	567.479	1.351.141	24	78.366	39.205
ALVAIÁZERE	279.172	202.159	481.331	56	27.917	13.966
ANSIÃO	319.263	231.191	550.454	41	31.926	15.972
BATALHA	269.663	195.274	464.937	34	26.966	13.491
BOMBARRAL	236.749	171.439	408.188	33	23.675	11.844
CALDAS DA RAINHA	596.557	431.989	1.028.546	23	59.656	29.845
CASTANHEIRA DE PERA	186.701	135.197	321.898	81	18.670	9.340
FIGUEIRÓ DOS VINHOS	275.356	199.396	474.752	63	27.536	13.776
LEIRIA	1.410.623	1.021.485	2.432.108	23	141.062	70.571
MARINHA GRANDE	440.200	318.766	758.966	23	44.020	22.022
NAZARÉ	243.628	176.421	420.049	28	24.363	12.188
ÓBIDOS	246.247	178.317	424.564	37	24.625	12.319
PEDRÓGÃO GRANDE	232.401	168.290	400.691	97	23.240	11.627
PENICHE	354.026	256.364	610.390	23	35.403	17.711
POMBAL	813.122	588.813	1.401.935	27	81.312	40.679

PORTO DE MÓS	443.173	320.918	764.091	32	44.317	22.171
TOTAL	7.130.543	5.163.498	12.294.041	29	713.054	356.727
LISBOA						
ALENQUER	460.133	333.199	793.332	23	46.013	23.019
AMADORA	1.554.142	1.125.414	2.679.556	14	155.414	77.750
ARRUDA DOS VINHOS	232.024	168.018	400.042	42	23.202	11.607
AZAMBUJA	349.057	252.765	601.822	31	34.906	17.462
CADAVAL	302.448	219.014	521.462	40	30.245	15.131
CASCAIS	1.281.026	927.640	2.208.666	14	128.103	64.087
LISBOA	4.937.484	3.575.412	8.512.896	15	493.748	247.013
LOURES	2.766.888	2.003.609	4.770.497	14	276.689	138.422
LOURINHÃ	339.948	246.170	586.118	27	33.995	17.007
MAFRA	572.440	414.525	986.965	22	57.244	28.638
OEIRAS	1.199.677	868.732	2.068.409	13	119.968	60.018
SINTRA	2.335.683	1.691.357	4.027.040	13	233.568	116.850
SOBRAL DE MONTE AGRAÇO	194.533	140.868	335.401	47	19.453	9.732
TORRES VEDRAS	806.020	583.669	1.389.689	20	80.602	40.324
VILA FRANCA DE XIRA	987.648	715.194	1.702.842	15	98.765	49.410
TOTAL	18.319.151	13.265.586	31.584.737	15	1.831.915	916.470
PORTALEGRE						
ALTER DO CHÃO	255.054	184.695	439.749	106	25.505	12.760
ARRONCHES	242.541	175.633	418.174	126	24.254	12.134
AVIS	310.009	224.490	534.499	98	31.001	15.509
CAMPO MAIOR	268.398	194.357	462.755	55	26.840	13.428

CASTELO DE VIDE	242.608	175.681	418.289	103	24.261	12.137
CRATO	301.706	218.477	520.183	112	30.171	15.094
ELVAS	515.157	373.045	888.202	37	51.516	25.772
FRONTEIRA	212.143	153.621	365.764	96	21.214	10.613
GAVIÃO	246.548	178.534	425.082	80	24.655	12.334
MARVÃO	213.384	154.519	367.903	94	21.338	10.675
MONFORTE	251.112	181.840	432.952	126	25.111	12.563
NISA	383.719	277.865	661.584	74	38.372	19.197
PONTE DE SOR	472.286	342.000	814.286	47	47.229	23.628
PORTALEGRE	494.784	358.291	853.075	34	49.478	24.753
SOUSEL	240.891	174.438	415.329	75	24.089	12.051
TOTAL	4.650.340	3.367.486	8.017.826	63	465.034	232.648
PORTO						
AMARANTE	852.208	617.116	1.469.324	25	85.221	42.634
BAIÃO	443.289	321.003	764.292	35	44.329	22.177
FELGUEIRAS	713.352	516.566	1.229.918	23	71.335	35.688
GONDOMAR	1.382.124	1.000.849	2.382.973	16	138.212	69.145
LOUSADA	627.705	454.545	1.082.250	24	62.771	31.403
MAIA	930.778	674.012	1.604.790	16	93.078	46.565
MARCO DE CANAVESES	837.084	606.164	1.443.248	29	83.708	41.878
MATOSINHOS	1.302.380	943.102	2.245.482	14	130.238	65.156
PAÇOS DE FERREIRA	584.438	423.213	1.007.651	21	58.444	29.238
PAREDES	891.022	645.223	1.536.245	20	89.102	44.576
PENAFIEL	906.539	656.460	1.582.999	22	90.654	45.352

PORTO	2.119.833	1.535.052	3.654.885	13	211.983	106.051
PÓVOA DE VARZIM	643.123	485.710	1.108.833	19	64.312	32.174
SANTO TIRSO	1.248.427	904.034	2.152.461	20	124.843	62.457
VALONGO	767.080	555.471	1.322.551	17	76.708	38.376
VILA DO CONDE	756.978	548.157	1.305.135	20	75.698	37.870
VILA NOVA DE GAIA	2.150.664	1.557.377	3.708.041	14	215.066	107.593
TOTAL	17.157.024	12.424.054	29.581.078	18	1.715.702	858.333
SANTARÉM						
ABRANTES	763.741	553.053	1.316.794	30	76.374	38.208
ALCANENA	329.614	238.686	568.300	39	32.961	16.490
ALMEIRIM	355.227	257.233	612.460	29	35.523	17.771
ALPIARÇA	197.233	142.824	340.057	46	19.723	9.867
BENAVENTE	357.253	258.701	615.954	31	35.725	17.873
CARTAXO	343.431	248.691	592.122	27	34.343	17.181
CHAMUSCA	429.839	311.263	741.102	64	42.984	21.504
CONSTÂNCIA	200.628	145.282	345.910	80	20.063	10.037
CORUCHE	664.671	481.313	1.145.984	52	66.467	33.252
ENTRONCAMENTO	222.271	160.955	383.226	25	22.227	11.120
FERREIRA DO ZÊZERE	294.401	213.187	507.588	55	29.440	14.728
GOLEGÃ	188.228	136.303	324.531	55	18.823	9.417
MAÇÃO	391.457	283.469	674.926	74	39.146	19.584
RIO MAIOR	393.091	284.652	677.743	34	39.309	19.666
SALVATERRA DE MAGOS	347.764	251.829	599.593	32	34.776	17.398
SANTARÉM	811.597	587.708	1.399.305	23	81.160	40.603

SARDOAL	217.140	157.240	374.380	92	21.714	10.863
TOMAR	635.723	460.351	1.096.074	26	63.572	31.804
TORRES NOVAS	550.678	398.766	949.444	26	55.068	27.549
VILA NOVA DA BARQUINHA	197.150	142.763	339.913	47	19.715	9.863
OURÉM	699.279	506.375	1.205.654	29	69.928	34.984
TOTAL	8.590.416	6.220.644	14.811.080	34	859.041	429.762
SETÚBAL						
ALCÁCER DO SAL	550.741	398.813	949.554	71	55.074	27.552
ALCOCHETE	201.087	145.615	346.702	35	20.109	10.060
ALMADA	1.246.094	902.344	2.148.438	14	124.609	62.339
BARREIRO	770.842	558.196	1.329.038	16	77.084	38.564
GRÂNDOLA	419.596	303.845	723.441	58	41.960	20.992
MOITA	685.991	496.752	1.182.743	17	68.599	34.319
MONTIJO	478.628	346.593	825.221	23	47.863	23.945
PALMELA	717.035	519.233	1.236.268	26	71.704	35.872
SANTIAGO DO CACÉM	709.513	513.786	1.223.299	39	70.951	35.495
SEIXAL	1.063.240	769.932	1.833.172	14	106.324	53.192
SESIMBRA	363.061	262.907	625.968	21	36.306	18.163
SETÚBAL	888.751	643.578	1.532.329	15	88.875	44.462
SINES	256.601	185.815	442.416	35	25.660	12.837
TOTAL	8.351.180	6.047.409	14.398.589	20	835.118	417.792
VIANA DO CASTELO						
ARCOS DE VALDEVEZ	668.960	484.420	1.153.380	45	66.896	33.467
CAMINHA	431.920	312.769	744.689	45	43.192	21.608

MELGAÇO	410.577	297.315	707.892	68	41.058	20.541
MONÇÃO	468.253	339.080	807.333	38	46.825	23.426
PAREDES DE COURA	399.013	288.941	687.954	69	39.901	19.962
PONTE DA BARCA	371.174	268.781	639.955	50	37.117	18.569
PONTE DE LIMA	759.780	550.186	1.309.966	30	75.978	38.010
VALENÇA	377.033	273.024	650.057	42	37.703	18.862
VIANA DO CASTELO	1.040.914	753.765	1.794.679	21	104.091	52.075
VILA NOVA DE CERVEIRA	375.647	272.020	647.667	71	37.565	18.793
TOTAL	5.303.271	3.840.301	9.143.572	37	530.328	285.313
VILA REAL						
ALIJÓ	432.181	312.959	745.140	48	43.218	21.621
BOTICAS	348.748	252.542	601.290	79	34.875	17.447
CHAVES	811.446	587.598	1.399.044	35	81.145	40.595
MESÃO FRIO	192.192	139.173	331.365	62	19.219	9.615
MONDIM DE BASTO	343.008	248.385	591.393	62	34.301	17.160
MONTALEGRE	624.008	451.868	1.075.876	76	62.401	31.218
MURÇA	280.878	203.395	484.273	69	28.088	14.052
PESO DA RÉGUA	361.444	261.736	623.180	29	36.144	18.082
RIBEIRA DE PENA	311.824	225.804	537.628	67	31.182	15.600
SABROSA	301.458	218.297	519.755	71	30.146	15.081
SANTA MARTA DE PENAGUIÃO	258.269	187.023	445.292	46	25.827	12.921
VALPAÇOS	572.590	414.634	987.224	46	57.259	28.646
VILA POUCA DE AGUIAR	481.839	348.918	830.757	51	48.184	24.106
VILA REAL	695.273	503.473	1.198.746	26	69.527	34.783

TOTAL	6.015.158	4.355.805	10.370.963	45	601.516	300.927
UISEU						
ARMAMAR	284.613	206.099	490.712	58	28.461	14.238
CARREGAL DO SAL	256.169	185.501	441.670	40	25.617	12.816
CASTRO DAIRE	516.264	373.846	890.110	51	51.626	25.827
CINFÃES	469.442	339.941	809.383	36	46.944	23.485
LAMEGO	494.573	358.139	852.712	29	49.457	24.742
MANGUALDE	455.767	330.039	785.806	35	45.577	22.801
MOIMENTA DA BEIRA	358.826	259.840	618.666	50	35.883	17.952
MORTÃGUA	363.538	263.251	626.789	60	36.354	18.187
NELAS	331.498	240.050	571.548	40	33.150	16.584
OLIVEIRA DE FRADES	305.893	221.509	527.402	50	30.589	15.303
PENALVA DO CASTELO	319.179	231.129	550.308	63	31.918	15.968
PENEDONO	249.850	180.925	430.775	122	24.985	12.500
RESENDE	404.613	292.996	697.609	53	40.461	20.242
SANTA COMBA DÃO	281.422	203.789	485.211	41	28.142	14.079
S. JOÃO DA PESQUEIRA	372.506	269.746	642.252	67	37.251	18.636
S. PEDRO DO SUL	476.812	345.277	822.089	41	47.681	23.854
SÁTÃO	339.038	245.511	584.549	43	33.904	16.962
SERNANCELHE	312.563	226.338	538.901	78	31.256	15.637
TABUAÇO	309.143	223.863	533.006	70	30.914	15.466
TAROUCA	305.934	221.538	527.472	52	30.593	15.305
TONDELA	715.568	518.170	1.233.738	39	71.557	35.799
VILA NOVA DE PAIVA	242.858	175.863	418.721	70	24.286	12.150

UISEU	1.113.410	806.263	1.919.673	23	111.341	55.702
VOUZELA	327.734	237.324	565.058	46	32.773	16.396
TOTAL	9.607.213	6.956.947	16.564.160	42	960.720	480.631
AÇORES						
ANGRA DO HEROÍSMO	598.440	433.355	1.031.795	29	59.844	29.938
CALHETA	202.396	146.563	348.959	80	20.240	10.125
SANTA CRUZ DA GRACIOSA	171.817	124.419	296.236	60	17.182	8.596
VELAS	231.793	167.850	399.643	67	23.179	11.596
VILA PRAIA DA VITÓRIA	404.945	293.236	698.181	33	40.495	20.259
CORVO	88.395	64.010	152.405	508	0	0
HORTA	326.760	236.619	563.379	38	32.676	16.347
LAJES DAS FLORES	163.706	118.545	282.251	159	16.371	8.190
LAJES DO PICO	232.393	168.284	400.677	75	23.239	11.626
MADALENA	234.580	169.869	404.449	69	23.458	11.736
SANTA CRUZ DAS FLORES	142.709	103.341	246.050	93	14.271	7.140
S. ROQUE DO PICO	173.485	125.627	299.112	80	17.349	8.679
LAGOA	284.838	206.262	491.100	35	28.484	14.250
NORDESTE	271.005	196.245	467.250	87	27.101	13.558
PONTA DELGADA	891.167	645.328	1.536.495	24	89.117	44.584
POVOAÇÃO	253.237	183.378	436.615	59	25.324	12.669
RIBEIRA GRANDE	543.654	393.680	937.334	33	54.365	27.198
VILA FRANCA DO CAMPO	252.987	183.198	436.185	38	25.299	12.657
VILA DO PORTO	217.513	157.509	375.022	62	21.751	10.882
TOTAL	5.685.820	4.117.318	9.803.138	40	559.745	280.030

MADEIRA						
CALHETA	368.983	267.195	636.178	48	36.898	18.460
CÂMARA DE LOBOS	441.587	319.770	761.357	23	44.159	22.092
FUNCHAL	1.041.398	754.117	1.795.515	15	104.140	52.100
MACHICO	353.126	255.712	608.838	27	35.313	17.666
PONTA DO SOL	200.645	145.295	345.940	39	20.065	10.038
PORTO MONIZ	216.270	156.609	372.879	112	21.627	10.820
PORTO SANTO	182.104	131.868	313.972	65	18.210	9.110
RIBEIRA BRAVA	266.762	193.173	459.935	34	26.676	13.345
SANTA CRUZ	373.767	270.658	644.425	28	37.377	18.699
SANTANA	310.446	224.806	535.252	53	31.045	15.531
S. VICENTE	239.954	173.759	413.713	51	23.995	12.004
TOTAL	3.995.042	2.892.962	6.888.004	27	399.505	199.865
TOTAL GERAL	157.451.150	114.018.350	271.487.500	27	15.736.279	7.872.558
TOTAL CONTINENTE	147.770.288	107.006.070	254.776.358	27	14.777.029	7.392.663

Anexo VI
Evolução dos Recursos Humanos

Fonte: Direcção Geral de Administração Autárquica.

Anexo VI.a
Efectivos ao serviço dos municípios - 1991

Distritos e Reg. Aut.	RECURSOS HUMANOS (I)								RECURSOS HUMANOS (II) (cont.)															
	DIR E CH		TS		T		TP		AD		AX		OP		BM		ASS.AUT		OUT.SIT		TOTAL		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
AVEIRO	56	86	59	32	25	16	208	38	140	290	1107	382	1502	101	0	0	2	0	1	2	3110	927	4037	
BEJA	24	12	28	16	6	5	94	16	80	129	1058	115	1458	5	0	0	1	0			2747	298	3045	
BRAGA	69	44	60	40	32	30	228	66	122	281	960	271	1497	47	59	0	2	0			3029	779	3808	
BRAGAÇA	37	7	24	4	4	5	70	9	87	82	425	101	778	2	0	0	2	0			1427	210	1637	
C. BRANCO	22	15	24	6	8	2	62	9	78	88	721	103	692	5	0	0	1	0			1608	228	1836	
COIMBRA	34	20	23	9	11	7	101	40	94	139	733	189	984	17	110	0	1	0			2091	491	2492	
EVORA	23	16	29	17	11	1	103	20	112	158	868	122	977	5	1	0	1	2			2125	341	2466	
FARO	59	34	59	25	35	19	209	83	133	374	1587	517	1460	82	80	10	4	0			3626	1124	4750	
GUARDA	28	6	32	9	5	3	63	11	53	91	440	101	649	3	0	0	2	0			1272	224	1496	
LEIRIA	45	26	30	15	11	3	127	28	95	221	889	246	941	54	57	0	4	0			2179	593	2772	
LISBOA	291	132	648	297	175	139	928	824	718	1563	6592	1547	4207	216	902	0	1	1	544	7	15004	4728	19730	
PORTALEGRE	24	9	19	15	8	6	54	16	104	111	761	98	917	14	0	0	4	0			1891	267	2158	
PORTO	177	113	227	90	89	65	539	165	203	792	3244	877	2834	88	380	0	58	2	1	1	7752	2193	9945	
SANTAREM	56	45	53	13	14	9	194	48	122	294	1699	387	1707	17	237	5	5	4			4087	820	4907	
SETUBAL	114	91	151	92	34	36	441	212	224	693	2335	693	1856	82	83	0	5	1	5	5	5248	1905	7153	
V. CASTELO	21	13	25	5	11	3	60	4	65	93	405	96	428	42	39	0	3	0			1057	256	1313	
VILA REAL	37	14	23	4	7	2	63	10	67	77	420	108	575	33	0	0	1	0			1183	248	1441	
VISEU	47	22	36	11	24	5	99	18	111	173	745	158	1072	12	44	0	3	0			2181	399	2580	
CONTINENTE	1164	685	1560	700	510	356	3641	1595	2608	5649	24969	6085	24532	825	1992	15	100	10	551	15	81627	15939	77566	
R.A.AÇORES	17	24	7	1	6	0	64	9	53	142	638	65	855	0	0	0	1	0			1641	241	1882	
R.A.MADEIRA	34	8	12	6	3	0	112	29	49	155	1052	230	874	33	72	0	0	0			2208	461	2669	
R.AUTON.	51	32	19	7	9	0	176	38	102	297	1630	295	1729	33	72	0	1	0	0	0	3849	702	4551	
T. NACIONAL	1215	717	1579	707	519	356	3817	1633	2710	5946	26859	6384	26261	858	2064	15	101	10	551	15	85476	16641	82117	

Anexo VI.b
Pessoal ao serviço dos municípios - 1994

Distritos e Reg. Aut.	PESSOAL AO SERVIÇO NOS MUNICÍPIOS										
	DIR E CH	TS	T	TP	AD	AX	OP	BM	AS.A.	O.SIT.	TOTAL
AVEIRO	170	115	29	255	451	1 449	1 588	0	1	172	4 230
BEJA	45	58	12	119	237	1 100	1 068	0	1	186	2 826
BRAGA	137	118	38	301	429	1 318	1 390	52	2	126	3 911
BRAGANÇA	63	32	15	89	196	598	618	0	2	112	1 725
C. BRANCO	45	27	8	76	162	739	747	0	0	24	1 828
COIMBRA	111	126	18	268	396	1 418	1 246	262	1	73	3 919
ÉVORA	98	63	15	117	288	944	897	0	0	57	2 479
FARO	129	106	33	291	771	2 506	1 502	120	0	22	5 480
GUARDA	40	45	7	90	158	551	617	0	1	48	1 557
LEIRIA	90	90	22	195	352	1 085	925	55	3	245	3 062
LISBOA	507	1 174	226	2 074	2 351	7 914	3 734	824	0	616	19 420
PORTALEGRE	49	43	19	81	216	980	727	0	0	34	2 149
PORTO	335	379	133	816	1 101	4 263	3 054	343	0	332	10 756
SANTARÉM	115	90	21	258	515	2 073	1 514	156	2	145	4 889
SETÚBAL	267	289	60	603	907	2 943	1 963	148	1	313	7 494
V. CASTELO	73	31	18	109	252	455	647	35	2	29	1 651
VILA REAL	68	40	13	95	190	615	714	0	1	52	1 788
UISEU	96	79	23	148	302	960	1 106	43	0	79	2 836
CONTINENTE	2 438	2 905	710	5 985	9 274	31 911	24 057	2 038	17	2 665	82 000
R.A.AÇORES	49	20	9	83	234	964	931	0	6	52	2 348
R.A.MADEIRA	37	17	4	124	219	1 291	819	88	1	37	2 637
R.AUTÓN.	86	37	13	207	453	2 255	1 750	88	7	89	4 985
T. NACIONAL	2 524	2 942	723	6 192	9 727	34 166	25 807	2 126	24	2 754	86 985

Anexo VII
Infra-estruturas de Comunicação das Autarquias - 1997

Fonte: Direcção Geral de Administração Autárquica.

**Infra-estruturas
de Comunicação
das autarquias**

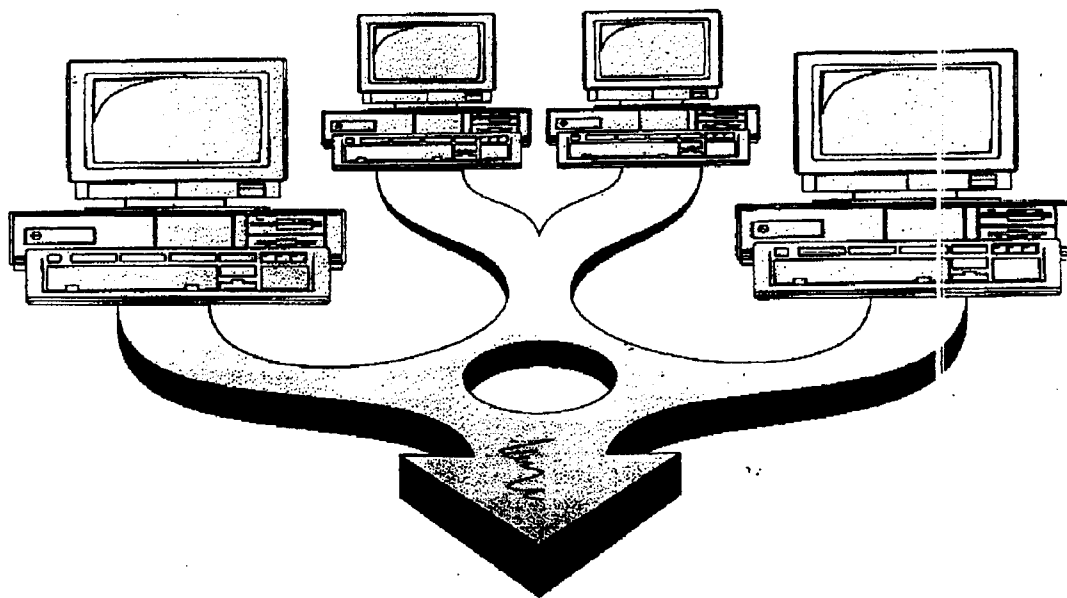
	Nacional(1)	Beja	Évora	Portalegre	Alentejo(2)
Estrutura dedicada à informática	67,80%	50%	58,30%	66,70%	59%
Endereço electrónico	32,60%	50%	33,30%	6,70%	28,20%
Rede Local	74,80%	66,70%	83,30%	80%	76,90%
Acesso ao exterior	49,60%	58,30%	33,30%	40%	48,70%
Acesso à Internet	52,50%	66,70%	25%	13,30%	33,30%
Página na Internet	30,20%	25%	8,30%	20%	17,90%
Servidor autónomo de Internet	5,80%	16,70%	8,30%	6,70%	10,30%
Quiosques electrónicos	89	3	1	8	12
Funcionários por PC(3)	3,02	3,52	1,84	2,45	2,48%

(1)municípios do Continente

(2)excluindo os concelhos de Setúbal

(3)excluindo operários e auxiliares

	Nacional(1)	Beja	Évora	Portalegre	Alentejo(2)
Relacionamento local					
Juntas de Freguesia	82,60%	83,30%	83,30%	80%	82%
Universidades/Escolas	65,30%	75%	66,70%	53,30%	64,10%
Empresas	57,40%	33,30%	66,70%	40%	46,20%
Turismo	55,40%	58,30%	50%	40%	48,70%
Serviços de Saúde	53,30%	58,30%	50%	46,70%	51,30%
Centros de Emprego	48,30%	50%	50%	33,30%	43,60%
Administração Central	40,90%	41,70%	41,70%	33,30%	38,50%
Relacionamento exterior					
Administração Central	84,70%	83,30%	83,30%	80%	82%
Universidades/Escolas	63,60%	66,70%	58,30%	60%	61,50%
Turismo	61,20%	75%	50%	60%	61,50%
Centros de Emprego	56,20%	66,70%	50%	66,70%	61,50%
Empresas	40,10%	41,70%	41,70%	46,70%	43,60%
Serviços de Saúde	37,20%	41,70%	41,70%	40%	41%
Juntas de Freguesia	17,80%	33,30%	16,70%	20%	23%



INFRA-ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO DAS AUTARQUIAS

APRESENTAÇÃO E RESULTADOS

A pedido conjunto do Gabinete de S. Ex^a o Ministro do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, da Missão para a Sociedade de Informação, e do Infocid, procedeu a Direcção-Geral da Administração Autárquica ao envio de um questionário sobre infraestruturas de Comunicação" (cujo formulário se anexa ao presente relatório) reportando-se as respostas que recebemos aos meses de Setembro, Outubro e Novembro de 1997.

Com o questionário em apreço visa-se conhecer a Infra-estruturação existente e diagnosticar o potencial de relacionamento das autarquias (municípios e associações de municípios), com as comunidades locais e as instituições em geral. Servirá ainda para equacionar hipotéticas fórmulas de parceria e desencadear estímulos diversos em ordem a Incrementar O desenvolvimento destas modernas plataformas de relacionamento, no âmbito da Sociedade da (Informação Os resultados globais, com as principais conclusões obtidas, diferenciadamente para municípios e associações, são apresentados a seguir.

ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS:

Das 63 associações existentes a data da inquirição responderam ao questionário 39 delas, ou seja, 62% do universo inquirido.

Dessas 39 associações, 18% afirmaram dispor de uma estrutura informática (independentemente de no plano interno se designar por núcleo, divisão, centro, etc.) e 21 % endereço electrónico próprio. Em 18% existe uma rede local, totalizando 96 postos de trabalho, tendo acesso ao exterior 28%, individualmente ou em rede. Também 31% das

respostas indicam estarem as associações ligadas Internet, 21% com páginas a serem colocadas e apenas 5% com servidor próprio. O rácio global de funcionários por computador é de 137. Quanto ao relacionamento electrónico com a comunidade (intra e extracelha), em termos da afigurada utilidade, verifica-se que dentro do município as respostas obtidas citavam sobre tudo as empresas (41%), o turismo (41%), as juntas de freguesia (39%) e o sector escolar (36%). Fora do espaço municipal, a utilidade do relacionamento a privilegiar seria a administração central (51%), as escolas (49%), o turismo (41%) e os centros de emprego (33%).

MUNICÍPIOS:

Quanto aos municípios (O questionário foi endereçado apenas aos do Continente) obtiveram-se ~ 242 respostas das 275 possíveis, havendo assim uma adesão de 88%. Da análise dos resultados conclui-se que 68% dos municípios continentais tem uma estrutura dedicada a informática, 33% com endereço electrónico próprio, 75% dispoem de redes locais, com um total de 7.265 postos de trabalho.

A distribuição distrital dos municípios dotados de uma estrutura interna virada para a informática revela que, claramente acima da média do Continente, se encontram os distritos de Setúbal (92%), Bragança (88%), Aveiro (88%), Porto (80%), Coimbra (79%), Lisboa (79%) e Guarda (75%), e muito abaixo da média, sobretudo os de Leiria (31%) e Castelo Branco (36%).

Em 50% das respostas municipais verifica-se a existência de acesso ao exterior, havendo ligação Internet em 53% dos casos, mas existindo apenas 30% com páginas e 6% com servidor autónomo. O rácio municipal de funcionários por computador (havendo-se excluído o pessoal operário e auxiliar para não se distorcerem muito os resultados) é de 3,0.

Os distritos com acessos municipais à Internet superiores ~ média continental são Porto e Viana do Castelo (80%), Setúbal (77%), Viseu (68%), Beja (67%) e Lisboa (64%); abaixo da média figuram nitidamente os de Portalegre (13%) e Évora (25%). Com páginas na Internet, entre os distritos melhor posicionados listam-se, por ordem decrescente, os de Viana do Castelo, Lisboa, Porto e Faro; francamente abaixo da média encontram-se os distritos de Vila Real, Bragança e Évora.

No que concerne ao relacionamento electrónico com a comunidade, nota-se que dentro do concelho as câmaras municipais predispõem-se a dar mais importância às juntas de freguesia (83%), e escolas (65%), empresas (57%) e turismo (~5%). Exteriormente à circunscrição concelha avultam os relacionamentos preferenciais com a administração central (85%), o sector escolar (64%), o turismo (81%) e os centros de emprego (56%).

Total nos Municípios

Total de Municípios: 275
Respostas Recebidas: 242
Porcentagem: 88,0%

C/ Estrutura: 164
% 67,8

C/ End. Electrónico: 79
% 32,6

C/ RedeLocal: 181
% 74,8
Postos: 7265

C/ Acesso Exterior: 120
% 49,6

Funcionários: 23916
Comp. Pessoais: 7915
Ratio Func / Comp: 3,02

C/ Internet: 127 52,5%
C/ Página: 73 30,2%
C/ Servidor: 14 5,8%

Quiosques: 89
C/ Meios Divulg: 33
% 13,6

Relações no Concelho:

Empresas 139 57,4%
Univ./ Escolas 158 65,3%
J. Freguesia 200 82,6%
Admin. Central 99 40,9%
Turismo 134 55,4%
Serviços de Saúde 129 53,3%
Centros de Emprego 117 48,3%

Relações fora do Concelho:

Empresas 97 40,1%
Univ./ Escolas 154 63,6%
J. Freguesia 43 17,8%
Admin. Central 205 84,7%
Turismo 148 61,2%
Serviços de Saúde 90 37,2%
Centros de Emprego 136 56,2%

Análise Distrital

Distritos	Respostas		Estrut. Info.		Email		Rede Local		Acess. Exterior		Internet		Página		Servidor		Quiosques		Meios Divulg.		Pessoas	PCs	Ratio PC
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%			
Aveiro	16	64,2	14	87,5	4	25,0	13	81,3	325	7	43,8	6	37,5	6	37,5	0	0,0	3	1	6,3	1070	429	2,48
Beja	12	85,7	6	50,0	6	50,0	8	66,7	154	7	58,3	6	66,7	3	25,0	2	16,7	3	2	16,7	701	199	3,52
Braga	12	82,3	7	58,3	3	25,0	10	83,3	448	6	60,0	8	60,0	4	33,3	1	8,3	0	1	8,3	1811	441	4,33
Bragança	8	66,7	7	87,5	2	25,0	7	87,5	118	4	60,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5	3	0	0,0	447	94	4,78
Castelo Branco	11	100,0	4	36,4	2	18,2	7	63,6	86	4	36,4	8	64,5	4	56,4	1	8,1	1	1	8,1	908	158	5,18
Coimbra	14	82,4	11	78,6	6	42,9	8	57,1	192	7	60,0	8	57,1	4	28,6	0	0,0	10	1	7,1	1185	295	3,99
Évora	12	85,7	7	58,3	4	33,3	10	83,3	221	4	33,3	3	25,0	1	8,3	1	8,3	1	0	0,0	867	308	1,84
Faro	15	93,8	11	73,3	5	33,3	11	73,3	605	12	80,0	6	40,0	6	40,0	1	6,7	2	3	20,0	1520	538	2,83
Guarda	12	85,7	9	75,0	3	25,0	7	58,3	97	5	41,7	6	41,7	4	33,3	1	8,3	1	0	0,0	488	157	3,09
Lameira	13	81,3	4	30,8	3	23,1	9	69,2	128	5	38,5	8	48,2	2	15,4	0	0,0	1	2	15,4	702	231	3,04
Lisboa	14	93,3	11	78,6	4	28,6	12	85,7	3458	8	57,1	9	64,3	8	57,1	2	14,3	0	7	50,0	4727	1800	2,65
Portalegre	15	100,0	10	66,7	1	6,7	12	80,0	213	6	40,0	2	13,3	3	20,0	1	6,7	8	0	0,0	573	234	2,45
Porto	15	98,2	12	80,0	6	40,0	12	80,0	929	9	60,0	12	80,0	8	53,3	2	13,3	30	7	46,7	3842	1006	3,82
Santarém	19	80,5	13	68,4	7	36,8	12	63,2	711	8	47,4	10	52,0	5	26,3	0	0,0	5	1	8,3	1837	488	3,76
Setúbal	13	100,0	12	92,3	7	53,8	13	100,0	899	12	82,3	10	76,9	3	23,1	0	0,0	6	4	30,8	2460	1190	2,11
Viana do Castelo	5	50,0	2	40,0	3	60,0	4	80,0	114	3	60,0	4	80,0	3	60,0	1	20,0	2	1	20,0	416	115	3,63
Vila Real	14	100,0	8	64,3	6	42,9	12	85,7	331	3	21,4	7	50,0	2	14,3	0	0,0	5	2	14,3	571	182	3,14
Viseu	22	81,7	15	68,2	7	31,8	14	63,6	238	8	40,8	15	68,2	8	27,3	0	0,0	2	0	0,0	879	276	3,18
Total Continente	242	88,0	184	77,8	79	32,6	161	74,8	7285	120	49,8	127	52,5	73	20,2	14	5,8	89	33	13,6	22916	7916	3,02

Distrito: Aveiro

Total de Municípios: 19	C/ Estrutura: 14	C/ End. Electrónico: 4	C/ RedeLocal: 13
Respostas Recebidas: 16	% 87,5	% 25,0	% 81,3
Percentagem: 84,2%			Pos os: 325
C/ Acesso Exterior: 7	Funcionários: 1070	C/ Internet: 6 37,5%	Quiosques: 3
% 43,8	Comp. Pessoais: 429	C/ Página: 6 37,5%	C/ Meios Divulg: 1
	Ratio Func / Comp: 2,49	C/ Servidor: 0 0,0%	% 6,3

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	9	56,3%
<i>Univ./Escolas</i>	11	68,8%
<i>J. Freguesia</i>	14	87,5%
<i>Admin. Central</i>	5	31,3%
<i>Turismo</i>	8	50,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	7	43,8%
<i>Centros de Emprego</i>	5	31,3%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	4	25,0%
<i>Univ./Escolas</i>	12	75,0%
<i>J. Freguesia</i>	0	0,0%
<i>Admin. Central</i>	11	68,8%
<i>Turismo</i>	8	50,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	3	18,8%
<i>Centros de Emprego</i>	6	37,5%

Distrito: Beja

Total de Municípios: 14	C/ Estrutura: 6	C/ End. Electrónico: 6	C/ RedeLocal: 8
Respostas Recebidas: 12	% 50,0	% 50,0	% 66,7
Percentagem: 85,7%			Pos os: 154
C/ Acesso Exterior: 7	Funcionários: 701	C/ Internet: 8 66,7%	Quiosques: 3
% 58,3	Comp. Pessoais: 199	C/ Página: 3 25,0%	C/ Meios Divulg: 2
	Ratio Func / Comp: 3,52	C/ Servidor: 2 16,7%	% 16,7

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	4	33,3%
<i>Univ./Escolas</i>	9	75,0%
<i>J. Freguesia</i>	10	83,3%
<i>Admin. Central</i>	5	41,7%
<i>Turismo</i>	7	58,3%
<i>Serviços de Saúde</i>	7	58,3%
<i>Centros de Emprego</i>	6	50,0%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	5	41,7%
<i>Univ./Escolas</i>	8	66,7%
<i>J. Freguesia</i>	4	33,3%
<i>Admin. Central</i>	10	83,3%
<i>Turismo</i>	9	75,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	5	41,7%
<i>Centros de Emprego</i>	8	66,7%

Distrito: Braga

Total de Municípios: 13
Respostas Recebidas: 12
Porcentagem: 92,3%

C/ Estrutura: 7
% 58,3

C/ End. Electrónico: 3
% 25,0

C/ RedeLocal: 0
% 0,0
Postos: 148

C/ Acesso Exterior: 6
% 50,0

Funcionários: 1911
Comp. Pessoais: 441
Ratio Func / Comp: 4,33

C/ Internet: 6 50,0%
C/ Página: 4 33,3%
C/ Servidor: 1 8,3%

Quiosques: 0
C/ Meios Divulg: 0
% 0,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	9	75,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	9	75,0%
<i>J. Freguesia</i>	11	91,7%
<i>Admin. Central</i>	6	50,0%
<i>Turismo</i>	8	66,7%
<i>Serviços de Saúde</i>	7	58,3%
<i>Centros de Emprego</i>	7	58,3%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	4	33,3%
<i>Univ./ Escolas</i>	8	66,7%
<i>J. Freguesia</i>	1	8,3%
<i>Admin. Central</i>	12	100,0%
<i>Turismo</i>	8	66,7%
<i>Serviços de Saúde</i>	3	25,0%
<i>Centros de Emprego</i>	6	50,0%

Distrito: Bragança

Total de Municípios: 12
Respostas Recebidas: 8
Porcentagem: 66,7%

C/ Estrutura: 7
% 87,5

C/ End. Electrónico: 2
% 25,0

C/ RedeLocal: 0
% 0,0
Postos: 118

C/ Acesso Exterior: 4
% 50,0

Funcionários: 447
Comp. Pessoais: 94
Ratio Func / Comp: 4,76

C/ Internet: 4 50,0%
C/ Página: 1 12,5%
C/ Servidor: 1 12,5%

Quiosques: 0
C/ Meios Divulg: 0
% 0,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	4	50,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	5	62,5%
<i>J. Freguesia</i>	6	75,0%
<i>Admin. Central</i>	3	37,5%
<i>Turismo</i>	3	37,5%
<i>Serviços de Saúde</i>	3	37,5%
<i>Centros de Emprego</i>	3	37,5%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	2	25,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	3	37,5%
<i>J. Freguesia</i>	1	12,5%
<i>Admin. Central</i>	7	87,5%
<i>Turismo</i>	4	50,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	1	12,5%
<i>Centros de Emprego</i>	5	62,5%

Distrito: Castelo Branco

Total de Municípios: 11 C/ Estrutura: 4 C/ End. Electrónico: 2 C/ Rede Local: 7
Respostas Recebidas: 11 % 36,4 % 18,2 % 63,6
Porcentagem: 100,0% Postos: 86

C/ Acesso Exterior: 4 Funcionários: 506 C/ Internet: 6 54,5% Quiosqu岸s: 1
% 36,4 Comp. Pessoais: 159 C/ Página: 4 36,4% C/ Meios Divulg: 1
Ratio Func / Comp: 3,18 C/ Servidor: 1 9,1% % 9,1

Relações no Concelho:

Empresas 7 63,6%
Univ./ Escolas 7 63,6%
J. Freguesia 5 45,5%
Admin. Central 2 18,2%
Turismo 5 45,5%
Serviços de Saúde 4 36,4%
Centros de Emprego 3 27,3%

Relações fora do Concelho:

Empresas 6 34,5%
Univ./ Escolas 7 63,6%
J. Freguesia 0 0,0%
Admin. Central 9 81,8%
Turismo 7 63,6%
Serviços de Saúde 6 54,5%
Centros de Emprego 7 63,6%

Distrito: Coimbra

Total de Municípios: 17 C/ Estrutura: 11 C/ End. Electrónico: 6 C/ Rede Local: 8
Respostas Recebidas: 14 % 78,6 % 42,9 % 57,1
Porcentagem: 82,4% Postos: 192

C/ Acesso Exterior: 7 Funcionários: 1165 C/ Internet: 8 57,1% Quiosqu岸s: 10
% 50,0 Comp. Pessoais: 295 C/ Página: 4 28,6% C/ Meios Divulg: 1
Ratio Func / Comp: 3,95 C/ Servidor: 0 0,0% % 7,1

Relações no Concelho:

Empresas 10 71,4%
Univ./ Escolas 9 64,3%
J. Freguesia 12 85,7%
Admin. Central 7 50,0%
Turismo 11 78,6%
Serviços de Saúde 10 71,4%
Centros de Emprego 8 57,1%

Relações fora do Concelho:

Empresas 6 42,9%
Univ./ Escolas 9 64,3%
J. Freguesia 2 14,3%
Admin. Central 14 100,0%
Turismo 11 78,6%
Serviços de Saúde 5 35,7%
Centros de Emprego 12 85,7%

Distrito: Évora

Total de Municípios: 14	C/ Estrutura: 7	C/ End. Electrónico: 4	C/ Rede Local: 10
Respostas Recebidas: 12	% 58,3	% 33,3	% 83,3
Percentagem: 85,7%			Postos: 221
C/ Acesso Exterior: 4	Funcionários: 567	C/ Internet: 3 25,0%	Quiosques: 1
% 33,3	Comp. Pessoais: 308	C/ Página: 1 8,3%	C/ Meios Divulg: 0
	Ratio Func / Comp: 1,84	C/ Servidor: 1 8,3%	% 0,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	8	66,7%
<i>Univ./Escolas</i>	8	66,7%
<i>J. Freguesia</i>	10	83,3%
<i>Admin. Central</i>	5	41,7%
<i>Turismo</i>	6	50,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	6	50,0%
<i>Centros de Emprego</i>	6	50,0%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	5	41,7%
<i>Univ./Escolas</i>	7	58,3%
<i>J. Freguesia</i>	2	16,7%
<i>Admin. Central</i>	10	83,3%
<i>Turismo</i>	6	50,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	5	41,7%
<i>Centros de Emprego</i>	6	50,0%

Distrito: Faro

Total de Municípios: 16	C/ Estrutura: 11	C/ End. Electrónico: 5	C/ Rede Local: 11
Respostas Recebidas: 15	% 73,3	% 33,3	% 73,3
Percentagem: 93,8%			Postos: 605
C/ Acesso Exterior: 12	Funcionários: 1520	C/ Internet: 6 40,0%	Quiosques: 2
% 80,0	Comp. Pessoais: 538	C/ Página: 6 40,0%	C/ Meios Divulg: 3
	Ratio Func / Comp: 2,83	C/ Servidor: 1 6,7%	% 20,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	8	53,3%
<i>Univ./Escolas</i>	10	66,7%
<i>J. Freguesia</i>	12	80,0%
<i>Admin. Central</i>	6	40,0%
<i>Turismo</i>	8	53,3%
<i>Serviços de Saúde</i>	8	53,3%
<i>Centros de Emprego</i>	7	46,7%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	7	46,7%
<i>Univ./Escolas</i>	13	86,7%
<i>J. Freguesia</i>	6	40,0%
<i>Admin. Central</i>	12	80,0%
<i>Turismo</i>	9	60,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	5	33,3%
<i>Centros de Emprego</i>	6	40,0%

Distrito: Guarda

Total de Municípios: 14
Respostas Recebidas: 12
Porcentagem: 85,7%

C/ Estrutura: 9
% 75,0

C/ End. Electrónico: 3
% 25,0

C/ RedeLocal: 7
% 58,3
Post.: 97

C/ Acesso Exterior: 5
% 41,7

Funcionários: 485
Comp. Pessoais: 157
Ratio Func / Comp: 3,09

C/ Internet: 5 41,7%
C/ Página: 4 33,3%
C/ Servidor: 1 8,3%

Quiosqu岸s: 1
C/ Meios Divulg: 0
% 0,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	7	58,3%
<i>Univ./ Escolas</i>	8	66,7%
<i>J. Freguesia</i>	10	83,3%
<i>Admin. Central</i>	6	50,0%
<i>Turismo</i>	9	75,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	8	66,7%
<i>Centros de Emprego</i>	8	66,7%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	4	33,3%
<i>Univ./ Escolas</i>	7	58,3%
<i>J. Freguesia</i>	3	25,0%
<i>Admin. Central</i>	11	91,7%
<i>Turismo</i>	9	75,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	6	50,0%
<i>Centros de Emprego</i>	7	58,3%

Distrito: Leiria

Total de Municípios: 16
Respostas Recebidas: 13
Porcentagem: 81,3%

C/ Estrutura: 4
% 30,8

C/ End. Electrónico: 3
% 23,1

C/ RedeLocal: 9
% 69,2
Post.: 129

C/ Acesso Exterior: 5
% 38,5

Funcionários: 702
Comp. Pessoais: 231
Ratio Func / Comp: 3,04

C/ Internet: 6 46,2%
C/ Página: 2 15,4%
C/ Servidor: 0 0,0%

Quiosqu岸s: 1
C/ Meios Divulg: 2
% 15,4

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	6	46,2%
<i>Univ./ Escolas</i>	8	61,5%
<i>J. Freguesia</i>	10	76,9%
<i>Admin. Central</i>	4	30,8%
<i>Turismo</i>	7	53,8%
<i>Serviços de Saúde</i>	5	38,5%
<i>Centros de Emprego</i>	6	46,2%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	6	46,2%
<i>Univ./ Escolas</i>	8	61,5%
<i>J. Freguesia</i>	2	15,4%
<i>Admin. Central</i>	12	92,3%
<i>Turismo</i>	9	69,2%
<i>Serviços de Saúde</i>	4	30,8%
<i>Centros de Emprego</i>	0	0,0%

Distrito: Lisboa

Total de Municípios: 15	C/ Estrutura: 11	C/ End. Electrónico: 4	C/ RedeLocal: 12
Respostas Recebidas: 14	% 78,6	% 28,6	% 85,7
Percentagem: 93,3%			Postos: 1453
C/ Acesso Exterior: 8	Funcionários: 4727	C/ Internet: 9 64,3%	Quiosques: 6
% 57,1	Comp. Pessoais: 1600	C/ Página: 8 57,1%	C/ Meios Divulg: 7
	Ratio Func / Comp: 2,95	C/ Servidor: 2 14,3%	% 50,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	7	50,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	9	64,3%
<i>J. Freguesia</i>	14	100,0%
<i>Admin. Central</i>	7	50,0%
<i>Turismo</i>	7	50,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	6	42,9%
<i>Centros de Emprego</i>	7	50,0%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	3	21,4%
<i>Univ./ Escolas</i>	6	42,9%
<i>J. Freguesia</i>	3	21,4%
<i>Admin. Central</i>	12	85,7%
<i>Turismo</i>	6	42,9%
<i>Serviços de Saúde</i>	4	28,6%
<i>Centros de Emprego</i>	5	35,7%

Distrito: Portalegre

Total de Municípios: 15	C/ Estrutura: 10	C/ End. Electrónico: 1	C/ RedeLocal: 12
Respostas Recebidas: 15	% 66,7	% 6,7	% 80,0
Percentagem: 100,0%			Postos: 213
C/ Acesso Exterior: 6	Funcionários: 573	C/ Internet: 2 13,3%	Quiosques: 8
% 40,0	Comp. Pessoais: 234	C/ Página: 3 20,0%	C/ Meios Divulg: 0
	Ratio Func / Comp: 2,45	C/ Servidor: 1 6,7%	% 0,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	6	40,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	8	53,3%
<i>J. Freguesia</i>	12	80,0%
<i>Admin. Central</i>	5	33,3%
<i>Turismo</i>	6	40,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	7	46,7%
<i>Centros de Emprego</i>	5	33,3%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	7	46,7%
<i>Univ./ Escolas</i>	9	60,0%
<i>J. Freguesia</i>	3	20,0%
<i>Admin. Central</i>	12	80,0%
<i>Turismo</i>	9	60,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	6	40,0%
<i>Centros de Emprego</i>	10	66,7%

Distrito: Porto

Total de Municípios: 17	C/ Estrutura: 12	C/ End. Electrónico: 6	C/ Rede Local: 12
Respostas Recebidas: 15	% 80,0	% 40,0	% 80,0
Percentagem: 88,2%			Postos: 929
C/ Acesso Exterior: 9	Funcionários: 3342	C/ Internet: 12 80,0%	Quiosques: 36
% 60,0	Comp. Pessoais: 1006	C/ Página: 8 53,3%	C/ Meios Divérg: 7
	Ratio Func / Comp: 3,32	C/ Servidor: 2 13,3%	% 46,7

Relações no Concelho:

Empresas	12	80,0%
Univ./Escolas	8	53,3%
J. Freguesia	13	86,7%
Admin. Central	7	46,7%
Turismo	5	33,3%
Serviços de Saúde	8	53,3%
Centros de Emprego	11	73,3%

Relações fora do Concelho:

Empresas	6	40,0%
Univ./Escolas	12	80,0%
J. Freguesia	6	40,0%
Admin. Central	13	86,7%
Turismo	9	60,0%
Serviços de Saúde	8	53,3%
Centros de Emprego	8	53,3%

Distrito: Santarém

Total de Municípios: 21	C/ Estrutura: 13	C/ End. Electrónico: 7	C/ Rede Local: 12
Respostas Recebidas: 19	% 68,4	% 36,8	% 63,2
Percentagem: 90,5%			Postos: 711
C/ Acesso Exterior: 9	Funcionários: 1837	C/ Internet: 10 52,6%	Quiosques: 5
% 47,4	Comp. Pessoais: 489	C/ Página: 5 26,3%	C/ Meios Divérg: 1
	Ratio Func / Comp: 3,76	C/ Servidor: 0 0,0%	% 5,3

Relações no Concelho:

Empresas	14	73,7%
Univ./Escolas	17	89,5%
J. Freguesia	17	89,5%
Admin. Central	10	52,6%
Turismo	11	57,9%
Serviços de Saúde	14	73,7%
Centros de Emprego	10	52,6%

Relações fora do Concelho:

Empresas	10	52,6%
Univ./Escolas	13	68,4%
J. Freguesia	4	21,1%
Admin. Central	17	89,5%
Turismo	16	84,2%
Serviços de Saúde	8	42,1%
Centros de Emprego	13	68,4%

Distrito: Setúbal

Total de Municípios: 13
Respostas Recebidas: 13
Porcentagem: 100,0%

C/ Estrutura: 12
% 92,3

C/ End. Electrónico: 7
% 53,8

C/ RedeLocal: 13
% 100,
Postos 899

C/ Acesso Exterior: 12
% 92,3

Funcionários: 2493
Comp. Pessoais: 1180
Ratio Func / Comp: 2,11

C/ Internet: 10 76,9%
C/ Página: 3 23,1%
C/ Servidor: 0 0,0%

Quiosques: 6
C/ Meios Divulg: 4
% 30,8

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	6	46,2%
<i>Univ./ Escolas</i>	9	69,2%
<i>J. Freguesia</i>	13	100,0%
<i>Admin. Central</i>	6	46,2%
<i>Turismo</i>	7	53,8%
<i>Serviços de Saúde</i>	6	46,2%
<i>Centros de Emprego</i>	5	38,5%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	5	38,5%
<i>Univ./ Escolas</i>	6	46,2%
<i>J. Freguesia</i>	3	23,1%
<i>Admin. Central</i>	11	84,6%
<i>Turismo</i>	7	53,8%
<i>Serviços de Saúde</i>	4	30,8%
<i>Centros de Emprego</i>	3	23,1%

Distrito: Viana do Castelo

Total de Municípios: 10
Respostas Recebidas: 5
Porcentagem: 50,0%

C/ Estrutura: 2
% 40,0

C/ End. Electrónico: 3
% 60,0

C/ RedeLocal: 4
% 80,0
Postos: 114

C/ Acesso Exterior: 3
% 60,0

Funcionários: 418
Comp. Pessoais: 115
Ratio Func / Comp: 3,63

C/ Internet: 4 80,0%
C/ Página: 3 60,0%
C/ Servidor: 1 20,0%

Quiosques: 2
C/ Meios Divulg: 1
% 20,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	3	60,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	3	60,0%
<i>J. Freguesia</i>	3	60,0%
<i>Admin. Central</i>	1	20,0%
<i>Turismo</i>	3	60,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	2	40,0%
<i>Centros de Emprego</i>	4	80,0%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	1	20,0%
<i>Univ./ Escolas</i>	3	60,0%
<i>J. Freguesia</i>	0	0,0%
<i>Admin. Central</i>	4	80,0%
<i>Turismo</i>	2	40,0%
<i>Serviços de Saúde</i>	1	20,0%
<i>Centros de Emprego</i>	2	40,0%

Distrito: Vila Real

Total de Municípios: 14
Respostas Recebidas: 14
Porcentagem: 100,0%

C/ Estrutura: 9
% 64,3

C/ End. Electrónico: 6
% 42,9

C/ RedeLocal: 12
% 85,7
Postos: 331

C/ Acesso Exterior: 3
% 21,4

Funcionários: 573
Comp. Pessoais: 162
Ratio Func / Comp: 3,54

C/ Internet: 7 50,0%
C/ Página: 2 14,3%
C/ Servidor: 0 0,0%

Quiosques: 5
C/ Meios Divulg: 2
% 14,3

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	5	35,7%
<i>Univ./Escolas</i>	7	50,0%
<i>J. Freguesia</i>	8	57,1%
<i>Admin. Central</i>	6	42,9%
<i>Turismo</i>	11	78,6%
<i>Serviços de Saúde</i>	9	64,3%
<i>Centros de Emprego</i>	8	57,1%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	5	35,7%
<i>Univ./Escolas</i>	8	57,1%
<i>J. Freguesia</i>	0	0,0%
<i>Admin. Central</i>	11	78,6%
<i>Turismo</i>	8	57,1%
<i>Serviços de Saúde</i>	6	42,9%
<i>Centros de Emprego</i>	10	71,4%

Distrito: Viseu

Total de Municípios: 24
Respostas Recebidas: 22
Porcentagem: 91,7%

C/ Estrutura: 15
% 68,2

C/ End. Electrónico: 7
% 31,8

C/ RedeLocal: 14
% 63,6
Postos: 238

C/ Acesso Exterior: 9
% 40,9

Funcionários: 909
Comp. Pessoais: 282
Ratio Func / Comp: 3,22

C/ Internet: 16 72,7%
C/ Página: 6 27,3%
C/ Servidor: 0 0,0%

Quiosques: 2
C/ Meios Divulg: 0
% 0,0

Relações no Concelho:

<i>Empresas</i>	14	63,6%
<i>Univ./Escolas</i>	13	59,1%
<i>J. Freguesia</i>	21	95,5%
<i>Admin. Central</i>	9	40,9%
<i>Turismo</i>	12	54,5%
<i>Serviços de Saúde</i>	13	59,1%
<i>Centros de Emprego</i>	8	36,4%

Relações fora do Concelho:

<i>Empresas</i>	11	50,0%
<i>Univ./Escolas</i>	15	68,2%
<i>J. Freguesia</i>	3	13,6%
<i>Admin. Central</i>	18	81,8%
<i>Turismo</i>	12	54,5%
<i>Serviços de Saúde</i>	11	50,0%
<i>Centros de Emprego</i>	14	63,6%

Anexo VIII
Aplicação das Variáveis de Média Dimensão aos Municípios do Continente

Região	MUNICÍPIO	Área (1) Km2		População (2)	Nº Freg.(3)		FEF (4) contos		2 de 4	
Norte	Arcos de Valdevez	446	1	25790	1	51	0	1 153 380	1	1
	Caminha	130	0	16430	1	20	1	744 689	1	1
	Melgaço	239	1	10370	1	18	1	707 892	1	1
	Monção	212	1	21190	1	33	0	807 333	1	1
	Paredes de Coura	138	0	9980	1	21	1	687 954	1	1
	Ponte da Barca	185	1	12800	1	25	0	639 955	1	1
	Ponte de Lima	321	1	44210	1	51	0	1 309 966	1	1
	Valença	117	0	15480	1	16	1	650 057	1	1
	Viana do Castelo	314	1	84260	0	40	0	1 794 679	0	0
	Vila Nova de Cerveira	108	0	9140	1	15	1	647 667	1	1
	Amares	82	0	17220	1	24	0	577 020	1	1
	Barcelos	379	1	117380	0	89	0	2 594 554	0	0
	Braga	184	1	150130	0	62	0	2 424 958	0	0
	Esposende	95	0	31630	1	15	1	820 631	1	1
	Terras de Bouro	276	1	9250	1	17	1	549 981	1	1
	Vila Verde	227	1	45390	1	58	0	1 288 272	1	1
	Fafe	219	1	49710	1	36	0	1 310 880	0	1
	Guimarães	258	1	163530	0	73	0	3 023 702	0	0
	Póvoa de Lanhoso	132	0	22590	1	29	0	727 294	1	1
	Santo Tirso	207	1	107050	0	32	0	2 152 461	0	0
	Vieira do Minho	220	1	15360	1	21	1	681 873	1	1
	Vila Nova de Famalicão	202	1	118970	0	49	0	2 172 958	0	0
	Espinho	21	0	35950	1	5	0	681 961	1	1
	Gondomar	133	0	150420	0	12	1	2 382 973	0	0
	Maia	84	0	100640	0	17	1	1 604 790	0	0
	Matosinhos	62	0	162290	0	10	1	2 245 482	0	0
	Porto	42	0	276070	0	15	1	3 654 885	0	0
	Póvoa do Varzim	82	0	57540	1	12	1	1 108 833	1	1
	Valongo	73	0	79380	0	5	0	1 322 551	0	0
	Vila do Conde	149	0	66820	0	30	0	1 305 135	1	0
	Vila Nova de Gaia	171	0	262630	0	24	0	3 708 041	0	0
	Amarante	299	1	58340	1	40	0	1 496 324	0	1
	Baião	176	0	21810	1	20	1	764 292	1	1
Cabeceiras de Basto	241	1	16120	1	17	1	719 330	1	1	
Castelo de Paiva	115	0	16510	1	9	1	255 185	0	1	
Celorico de Basto	181	1	21040	1	22	0	774 678	1	1	
Cinfães	242	1	22560	1	17	1	809 383	1	1	
Felgueiras	119	0	54450	1	33	0	1 229 918	1	1	
Lousada	100	0	45580	1	26	0	1 082 250	1	1	
Marco de Canavezes	202	1	50050	1	31	0	1 443 248	0	1	
Mondim de Basto	172	0	9530	1	8	0	591 393	1	1	

Paços de Ferreira	73	0	47130	1	16	1	1 007 651	1	1
Paredes	157	0	75870	0	24	0	1 536 245	0	0
Penafiel	213	1	71420	0	38	0	1 562 999	0	0
Resende	123	0	13060	1	15	1	697 609	1	1
Ribeira de Pena	218	1	8070	1	7	0	311 824	0	1
Arouca	328	1	23890	1	20	1	871 089	1	1
Santa Maria da Feira	213	1	126070	0	31	0	2 509 110	0	0
Oliveira de Azeméis	163	0	69210	0	19	1	1 337 450	0	0
São João da Madeira	8	0	18910	1	1	0	532 126	1	1
Vale de Cambra	146	0	25000	1	9	1	806 556	1	1
Alijó	298	1	15640	1	19	1	745 140	1	1
Armamar	112	0	8510	1	19	1	490 712	0	1
Carrazeda de Anciães	281	1	8700	1	19	1	640 788	1	1
Freixo de Espada á Cinta	244	1	4630	0	6	0	508 951	0	0
Lamego	167	0	29740	1	24	0	852 712	1	1
Mesão Frio	27	0	5340	0	7	0	331 365	0	0
Moimenta da Beira	220	1	12290	1	20	1	618 666	1	1
Penedono	133	0	3530	0	9	1	430 775	0	0
Peso da Régua	96	0	21650	1	12	1	623 180	1	1
Sabrosa	156	0	7290	1	15	1	519 755	0	1
Santa Marta de Penaguião	70	0	9730	1	10	1	445 292	0	1
São João da Pesqueira	268	1	9520	1	14	1	642 252	1	1
Sernancelhe	231	1	6940	1	17	1	538 901	1	1
Tabuaço	136	0	7650	1	17	1	533 006	1	1
Tarouca	102	0	10170	1	10	1	527 472	0	1
Torre de Moncorvo	533	0	9870	1	17	1	773 126	1	1
Vila Flor	266	1	8680	1	19	1	603 577	1	1
Vila Nova de Foz Côa	396	1	8270	1	17	1	600 645	1	1
Vila Real	378	1	46520	1	30	0	1 198 746	1	1
Alfândega da Fé	322	1	6570	1	20	1	582 141	1	1
Boticas	322	1	7590	1	16	1	601 290	1	1
Bragança	1174	0	32580	1	49	0	1 438 765	0	0
Chaves	590	0	40230	1	50	0	1 399 044	0	0
Macedo de Cavaleiros	699	0	18470	1	38	0	996 425	1	1
Miranda do Douro	488	0	8220	1	16	1	714 273	1	1
Mirandela	658	0	24130	1	37	0	1 099 521	1	1
Mogadouro	758	0	11420	1	28	0	901 498	1	1
Montalegre	806	0	14150	1	35	0	1 075 876	1	1
Murça	189	1	7020	1	9	1	484 273	0	1

Centr o	Valpaços	553	0	21680	1	31	0	57 259	0	0
	Vila Pouca de Aguiar	433	1	16430	1	17	1	830 757	1	1
	Vimioso	481	0	5840	1	14	1	631 090	1	1
	Vinhais	695	0	11560	1	35	0	911 653	1	1
	Águeda	334	1	44930	1	20	1	1 269 933	1	1
	Albergaria-a-Velha	156	0	22520	1	8	0	744 614	1	1
	Anadia	217	1	29000	1	15	1	845 863	1	1
	Aveiro	200	1	68560	0	14	1	1 265 121	1	1
	Estarreja	108	0	27340	1	7	0	736 275	1	1
	Ílhavo	75	0	35190	1	4	0	706 505	1	1
	Mealhada	111	0	18430	1	8	0	633 541	1	1
	Murtosa	74	0	9630	1	4	0	387 050	0	0
	Oliveira do Bairro	87	0	19200	1	6	0	803 938	1	1
	Ovar	150	0	51980	1	8	0	1 067 088	1	1
	Sever do Vouga	130	0	13560	1	9	1	585 310	1	1
	Vagos	166	0	19860	1	11	1	692 294	1	1
	Cantanhede	393	1	37050	1	19	1	1 065 191	1	1
	Coimbra	317	1	138170	0	31	0	2 276 019	0	0
	Condeixa-a-Nova	141	0	12870	1	10	1	469 660	0	1
	Figueira da Foz	379	1	62080	1	17	1	1 377 549	0	1
	Mira	122	0	13700	1	4	0	490 448	0	0
	Montemor-o-Velho	129	0	25700	1	14	1	779 880	1	1
	Penacova	218	1	16370	1	11	1	627 908	1	1
	Soure	264	1	20770	1	12	1	738 909	1	1
	Batalha	104	0	13800	1	4	0	464 937	0	0
	Leiria	565	0	106580	0	29	0	2 432 108	0	0
	Marinha Grande	181	1	32890	1	2	0	758 966	1	1
Pombal	626	0	51240	1	17	1	1 401 935	0	1	
Porto de Mós	265	1	24190	1	13	1	764 091	1	1	
Alvaiázere	161	0	8660	1	7	0	481 331	0	0	
Ansião	180	0	13350	1	8	0	550 454	1	1	
Arganil	332	1	13200	1	18	1	700 286	1	1	
Castanheira de Pêra	67	0	3990	0	2	0	321 898	0	0	
Figueiró dos Vinhos	172	0	7590	1	5	0	474 752	0	0	
Góis	264	1	4840	0	5	0	481 529	0	0	
Lousã	139	0	13990	1	5	0	528 537	0	0	
Miranda do Corvo	127	0	11340	1	5	0	468 773	0	0	
Oliveira do Hospital	235	1	22090	1	21	1	750 294	1	1	
Pampilhosa da Serra	396	1	4870	0	10	1	617 439	1	1	
Pedrogão Grande	129	0	4140	0	3	0	400 691	0	0	
Penela	132	0	6590	1	6	0	415 118	0	0	
Tábua	200	1	12960	1	15	1	639 152	1	1	
Vila Nova de	84	0	5910	1	4	0	396 900	0	0	

Poiares										
	Aguiar da Beira	204	1	6710	1	13	1	549 101	1	1
	Carregal do Sal	117	0	10940	1	7	0	441 670	0	0
	Castro Daire	376	1	17510	1	22	0	890 110	1	1
	Mangualde	221	1	22280	1	18	1	785 806	1	1
	Mortágua	249	1	10390	1	10	1	626 789	1	1
	Nelas	125	0	14410	1	9	1	571 548	1	1
	Oliveira de Frades	147	0	10540	1	12	1	527 402	0	1
	Penalva do Castelo	136	0	8780	1	13	1	550 308	1	1
	Santa Comba Dão	113	0	11730	1	9	1	485 211	0	1
	São Pedro do Sul	349	1	20100	1	19	1	822 089	1	1
	Sátão	198	1	13610	1	12	1	584 549	1	1
	Tondela	373	1	31310	1	26	0	1 233 738	1	1
	Vila Nova de Paiva	177	0	5950	1	7	0	418 721	0	0
	Viseu	507	0	84970	0	34	0	1 919 673	0	0
	Vouzela	192	1	12220	1	12	1	565 058	1	1
	Mação	401	1	9090	1	8	0	674 926	1	1
	Oleiros	466	0	6650	1	12	1	669 210	1	1
	Proença-a-Nova	395	1	10350	1	6	0	675 274	1	1
	Sertã	453	1	16790	1	14	1	912 556	1	1
	Vila de Rei	191	1	3270	0	3	0	406 332	0	0
	Fornos de Algodres	133	0	6060	1	16	1	430 508	0	1
	Gouveia	302	1	16560	1	22	0	682 728	1	1
	Seia	436	1	29720	1	29	0	1 035 510	1	1
	Almeida	521	0	9340	1	29	0	719 060	1	1
	Celorico da Beira	250	1	8530	1	22	0	583 538	1	1
	Figueira Castelo	509	0	7550	1	17	1	682 700	1	1
	Rodrigo									
	Guarda	718	0	38560	1	56	0	1 426 064	0	0
	Manteigas	109	0	4050	0	3	0	396 609	0	0
	Meda	286	1	6890	1	16	1	539 330	1	1
	Pinhel	486	0	11930	1	27	0	763 166	1	1
	Sabugal	827	0	15420	1	40	0	1 030 675	1	1
	Trancoso	365	1	10780	1	29	0	668 989	1	1
	Castelo Branco	1440	0	54120	1	25	0	1 774 842	0	0
	Idanha-a-Nova	1413	0	12200	1	17	1	1 198 897	1	1
	Penamacor	556	0	7300	1	12	1	633 393	1	1
	Vila Velha de	330	1	4560	0	4	0	474 069	0	0
	Ródão									
	Belmonte	115	0	7460	1	5	0	419 323	0	0
	Covilhã	556	0	51510	1	30	0	1 309 940	1	1
	Fundão	702	0	30800	1	31	0	1 106 518	1	1
Lisbo	Alcobaça	417	1	55310	1	19	1	1 351 141	0	1
a e										
Vale	Alenquer	302	1	34130	1	16	1	793 332	1	1
do										
Tejo										

Arruda dos Vinhos	78	0	9500	1	4	0	400 042	0	0
Bombarral	90	0	12350	1	5	0	408 188	0	0
Cadaval	174	0	13120	1	10	1	521 462	0	1
Caldas da Rainha	256	1	44210	1	16	1	1 028 546	1	1
Lourinhã	146	0	21780	1	11	1	586 118	1	1
Mafra	291	1	44450	1	17	1	986 965	1	1
Nazaré	80	0	15090	1	3	0	420 049	0	0
Óbidos	142	0	11500	1	9	1	424 564	0	1
Peniche	77	0	26240	1	6	0	610 390	1	1
Sobral Monte	52	0	7070	1	3	0	335 401	0	0
Agraço									
Torres Vedras	406	1	67960	0	19	1	1 389 689	0	1
Amadora	24	0	187900	0	8	0	2 679 556	0	0
Cascais	97	0	162170	0	6	0	2 208 666	0	0
Lisboa	84	0	572370	0	53	0	8 512 896	0	0
Loures	195	1	342760	0	25	0	4 770 497	0	0
Oeiras	46	0	157050	0	9	1	2 068 409	0	0
Sintra	316	1	298950	0	14	1	4 027 040	0	1
Vila Franca de Xira	294	1	111940	0	11	1	1 702 842	0	1
Alcochete	94	0	10040	1	3	0	346 702	0	0
Almada	70	0	152780	0	11	1	2 148 438	0	0
Barreiro	31	0	82930	0	8	0	1 329 038	0	0
Moita	55	0	68850	0	6	0	1 182 743	1	0
Montijo	347	1	36320	1	8	0	825 221	1	1
Pamela	462	1	47310	1	5	0	1 236 268	1	1
Seixal	94	0	130650	0	6	0	1 833 172	0	0
Sesimbra	195	1	29190	1	3	0	625 968	1	1
Setúbal	171	0	104310	0	8	0	1 532 329	0	0
Abrantes	700	0	44390	1	19	1	1 316 794	0	1
Alcanena	127	0	14390	1	10	1	568 300	1	1
Constância	80	0	4320	0	3	0	345 910	0	0
Entroncamento	14	0	15500	1	1	0	383 226	0	0
Ferreira do Zézere	184	1	9190	1	9	1	507 588	0	1
Gavião	294	1	5290	0	5	0	425 082	0	0
Ourém	417	1	40970	1	18	1	1 205 654	1	1
Sardoal	92	0	4090	0	4	0	374 380	0	0
Tomar	350	1	4550	0	16	1	1 096 074	1	1
Torres Novas	270	1	36860	1	16	1	949 444	1	1
V. Nova da	49	0	7300	1	5	0	339 913	0	0
Barquinha									
Almeirim	222	1	21370	1	4	0	612 460	1	1
Alpiarça	94	0	7400	1	1	0	340 057	0	0
Azambuja	262	1	19540	1	9	1	601 822	1	1
Benavente	521	0	20130	1	4	0	615 954	1	1
Cartaxo	158	0	22230	1	8	0	592 122	1	1
Chamusca	746	0	11580	1	7	0	741 102	1	1

	Coruche	1113	0	22210	1	8	0	1 145 984	1	1
	Golegã	76	0	5940	1	2	0	324 531	0	0
	Rio Maior	272	1	20050	1	14	1	677 743	1	1
	Salvaterra de Magos	245	1	19010	1	6	0	599 593	1	1
	Santarém	558	0	60910	1	28	0	1 399 305	0	0
Alentejo	Alcácer do Sal	1480	0	13400	1	6	0	949 554	1	1
	Grândola	805	0	12530	1	5	0	723 441	1	1
	Odemira	1720	0	24610	1	15	1	1 464 696	0	1
	Santiago do Cacém	1059	0	31010	1	10	1	1 223 299	1	1
	Sines	199	1	12720	1	2	0	442 416	0	1
	Alter do Chão	362	1	4150	0	4	0	439 749	0	0
	Arronches	315	1	3320	0	3	0	418 174	0	0
	Avis	606	0	5450	0	8	0	534 499	1	0
	Campo Maior	247	1	8410	1	3	0	462 755	0	1
	Castelo de Vide	265	1	4060	0	4	0	418 289	0	0
	Crato	388	1	4660	0	6	0	520 183	0	0
	Elvas	631	0	23790	1	11	1	888 202	1	1
	Fronteira	245	1	3810	0	3	0	365 764	0	0
	Marvão	155	0	3910	0	4	0	367 903	0	0
	Monforte	420	1	3430	0	4	0	432 952	0	0
	Mora	444	1	6100	1	4	0	481 337	0	1
	Nisa	574	0	9000	1	10	1	432 952	0	1
	Ponte de Sôr	841	0	17330	1	7	0	814 286	1	1
	Portalegre	446	1	24800	1	10	1	853 075	1	1
	Alandroal	545	0	6830	1	6	0	566 833	1	1
	Arraiolos	684	0	8040	1	7	0	606 214	1	1
	Borba	145	0	7960	1	4	0	388 842	0	0
	Estremoz	514	0	14510	1	13	1	699 572	1	1
	Évora	1308	0	53810	1	16	1	1 501 934	0	1
	Montemor-o-Novo	1232	0	17890	1	10	1	1 046 754	1	1
	Mourão	279	1	3150	0	3	0	371 521	0	0
	Portel	601	0	7150	1	8	0	593 961	1	1
	Redondo	370	1	7580	1	2	0	491 909	0	1
	Reguengos de Monsaraz	461	1	11320	1	5	0	572 725	1	1
	Sousel	279	1	5550	0	4	0	415 329	0	0
	Vendas Novas	223	1	10190	1	2	0	416 123	0	1
	Viana do Alentejo	394	1	5370	0	3	0	438 691	0	0
	Vila Viçosa	195	1	9020	1	5	0	426 101	0	1
	Aljustrel	456	1	11800	1	5	0	596 280	1	1
	Almodôvar	776	0	8630	1	8	0	873 978	1	1
	Alvito	261	1	2290	0	2	0	338 257	0	0
	Barrancos	168	0	1870	0	1	0	338 943	0	0
	Beja	1140	0	32940	1	18	1	1 185 093	1	1
	Castro Verde	567	0	8140	1	5	0	553 579	1	1

	Cuba	171	0	5230	0	4	0	336 980	0	0
	Ferreira do Alentejo	649	0	9510	1	6	0	619 185	1	1
	Mértola	1279	0	9000	1	9	1	1 031 804	1	1
	Moura	958	0	16470	1	8	0	941 053	1	1
	Ourique	660	0	5840	1	6	0	853 566	1	1
	Serpa	1104	0	16610	1	7	0	1 036 927	1	1
	Vidigueira	314	1	5850	1	4	0	434 956	0	1
Algarve	Albufeira	141	0	22460	1	3	0	796 157	1	1
	Alcoutim	577	0	4210	0	5	0	646 695	1	0
	Aljezur	324	1	4810	0	4	0	570 037	1	1
	Castro Marim	300	1	6630	1	4	0	533 670	1	1
	Faro	201	1	51560	1	5	0	971 906	1	1
	Lagoa	89	0	17780	1	5	0	608 631	1	1
	Lagos	214	1	22110	1	6	0	657 348	1	1
	Loulé	765	0	47840	1	10	1	1 421 208	0	1
	Monchique	396	1	6300	1	3	0	681 898	1	1
	Olhão	127	0	36970	1	5	0	825 269	1	1
	Portimão	179	0	39960	1	3	0	886 622	1	1
	São Brás de Alportel	150	0	7550	1	1	0	413 247	0	0
	Silves	679	0	33400	1	8	0	1 104 561	1	1
	Tavira	611	0	24450	1	8	0	951 469	1	1
	Vila do Bispo	179	0	6070	1	5	0	411 374	0	0
	Vila Real de Santo António	58	0	14010	1	3	0	458 210	0	0
	Total	88708		9395450		4018		253 266 2		
								58		
	Média	322,574		34165,2727		14,6109		920968,21		
		545		3		09		09		
	Desvio Padrão	283,634		57060,0823		12,9599		778944,53		
		796		1		84		03		
			115		211		108		15	187
									6	

Anexo IX
Os Municípios de média dimensão do Alentejo

Litoral	Alcácer do Sal	1480	0	13400	1	6	0	949 554	1
	Grândola	805	0	12530	1	5	0	723 441	1
	Odemira	1720	0	24610	1	15	1	1 464 696	0
	Santiago do Cacém	1059	0	31010	1	10	1	1 223 299	1
	Sines	199	1	12720	1	2	0	442 416	0
Portalegre	Campo Maior	247	1	8410	1	3	0	462 755	0
	Elvas	631	0	23790	1	11	1	888 202	1
	Mora	444	1	6100	1	4	0	481 337	0
	Nisa	574	0	9000	1	10	1	432 952	0
	Ponte de Sôr	841	0	17330	1	7	0	814 286	1
	Portalegre	446	1	24800	1	10	1	853 075	1
	Alandroal	545	0	6830	1	6	0	566 833	1
Evora	Arraiolos	684	0	8040	1	7	0	606 214	1
	Estremoz	514	0	14510	1	13	1	699 572	1
	Évora	1308	0	53810	1	16	1	1 501 934	0
	Montemor-o-Novo	1232	0	17890	1	10	1	1 046 754	1
	Portel	601	0	7150	1	8	0	593 961	1
	Redondo	370	1	7580	1	2	0	491 909	0
	Reguengos de Monsaraz	461	1	11320	1	5	0	572 725	1
	Vendas Novas	223	1	10190	1	2	0	416 123	0
	Vila Viçosa	195	1	9020	1	5	0	426 101	0
	Beja	Aljustrel	456	1	11800	1	5	0	596 280
Almodôvar		776	0	8630	1	8	0	873 978	1
Beja		1140	0	32940	1	18	1	1 185 093	1
Castro Verde		567	0	8140	1	5	0	553 579	1
Ferreira do Alentejo		649	0	9510	1	6	0	619 185	1
Mértola		1279	0	9000	1	9	1	1 031 804	1
Moura		958	0	16470	1	8	0	941 053	1
Ourique		660	0	5840	1	6	0	853 566	1
Serpa		1104	0	16610	1	7	0	1 036 927	1
Vidigueira		314	1	5850	1	4	0	434 956	0

Anexo X
Receitas e Despesas das Câmaras Municipais – 1996

Fonte: Instituto Nacional de Estatística.

Anexo X.a
Receitas das Câmaras Municipais por Regiões

3 - Receitas das Câmaras Municipais, por Regiões - Portugal, Continente, Norte e Centro

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	PORTUGAL	Continente	Norte	Centro
	Milhões de Esc.			
TOTAL	767 966	728 267	238 780	125 259
RECEITAS CORRENTES	442 978	425 580	132 853	67 971
IMPOSTOS CORRENTES SOBRE O RENDIMENTO, PATRIMÓNIO, ETC.	108 705	107 162	31 566	12 073
IMPOSTOS SOBRE A PRODUÇÃO	73 313	71 678	20 152	7 702
TAXAS, MULTAS E OUTRAS PENALIDADES	2 146	2 063	611	147
CONTRIBUIÇÕES DE FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL	26	26	-	16
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	9 488	9 333	1 297	3 946
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	147 265	137 544	48 279	32 421
VENDAS DE BENS E SERVIÇOS	97 037	92 963	29 844	11 086
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	4 998	4 811	1 104	581
RECEITAS DE CAPITAL	225 038	207 492	74 954	44 994
VENDA DE ACTIVOS FIXOS	5 518	5 438	1 601	360
VENDA DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS (TERRENOS E OUTROS)	15 000	14 987	4 214	1 565
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	203 902	186 450	68 965	43 009
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	618	618	174	60
ACTIVOS FINANCEIROS	10 983	10 552	1 311	1 271
PASSIVOS FINANCEIROS	88 967	84 643	29 662	11 023

3 - Receitas das Câmaras Municipais, por Regiões - Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, R.A. dos Açores e R.A. da Madeira

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	Lisboa e V. do Tejo	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
	Milhões de Esc.				
TOTAL	271 201	53 658	39 370	20 403	19 295
RECEITAS CORRENTES	168 843	30 112	25 800	7 444	9 954
IMPOSTOS CORRENTES SOBRE O RENDIMENTO, PATRIMÓNIO, ETC.	52 527	3 836	7 161	605	937
IMPOSTOS SOBRE A PRODUÇÃO	36 114	2 424	5 286	419	1 216
TAXAS, MULTAS E OUTRAS PENALIDADES	1 054	111	140	21	62
CONTRIBUIÇÕES DE FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL	-	10	-	-	-
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	3 246	454	390	118	37
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	33 803	16 510	6 531	5 157	4 564
VENDAS DE BENS E SERVIÇOS	39 973	6 184	5 875	1 022	3 052
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	2 126	583	417	102	86
RECEITAS DE CAPITAL	57 058	20 714	9 772	9 731	7 815
VENDA DE ACTIVOS FIXOS	3 076	280	121	29	51
VENDA DE ACTIVOS CORP. NÃO PRODUZIDOS (TERRENOS E OUTROS)	8 065	1 085	59	10	3
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	45 711	19 172	9 592	9 692	7 760
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	206	177	0	-	-
ACTIVOS FINANCEIROS	7 280	186	504	318	113
PASSIVOS FINANCEIROS	38 021	2 645	3 293	2 910	1 414

Anexo X.b
Despesas das Câmaras Municipais por Regiões

4 - Despesas das Câmaras Municipais, por Regiões - Portugal, Continente, Norte e Centro

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	PORTUGAL	Continente	Norte	Centro
	Milhões de Esc.			
TOTAL	767 966	728 267	238 780	125 259
DESPESAS CORRENTES	381 695	364 963	105 435	61 221
REMUNERAÇÕES	182 345	172 743	46 733	26 348
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	114 369	110 520	32 665	19 084
IMPOSTOS INDIRECTOS	550	533	151	28
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	16 501	15 560	5 316	2 852
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	4 374	4 342	765	2 248
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	58 516	56 337	18 469	9 981
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	5 040	4 927	1 336	680
DESPESAS DE CAPITAL	298 702	280 005	103 863	51 471
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	244 987	228 012	78 720	44 547
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	10 306	9 815	4 850	1 997
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	43 112	41 881	20 233	4 902
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	297	297	61	25
ACTIVOS FINANCEIROS	16 385	15 758	6 304	2 133
PASSIVOS FINANCEIROS	71 184	67 542	23 177	10 434

4 - Despesas das Câmaras Municipais, por Regiões - Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, R.A. dos Açores e R.A. da Madeira

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	Lisboa e V. do Tejo	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
	Milhões de Esc.				
TOTAL	271 201	53 658	39 370	20 403	19 295
DESPESAS CORRENTES	145 201	32 126	20 980	7 627	9 105
REMUNERAÇÕES	72 388	16 975	10 299	4 346	5 256
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	43 688	8 435	6 648	1 760	2 089
IMPOSTOS INDIRECTOS	288	50	16	6	10
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	4 946	1 660	785	339	601
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	1 115	132	82	12	20
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	20 790	4 376	2 721	1 140	1 039
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	1 985	497	429	23	90
DESPESAS DE CAPITAL	93 698	17 710	13 264	10 495	8 202
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	77 862	15 293	11 590	9 178	7 797
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	2 192	407	369	135	356
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	13 600	1 863	1 284	1 183	48
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	44	146	21	-	-
ACTIVOS FINANCEIROS	4 336	1 742	1 242	347	280
PASSIVOS FINANCEIROS	27 967	2 080	3 884	1 934	1 708

Anexo X.c
Despesas das Câmaras Municipais por Funções

5 - Despesas Efectuadas pelas Câmaras Municipais, por Funções - Portugal - Página 1

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	Milhões de Esc.
TOTAL	767 966
SERVIÇOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
TOTAL	153 361
DESPESAS CORRENTES	129 158
REMUNERAÇÕES	68 232
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	48 412
IMPOSTOS INDIRECTOS	539
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	20
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	9
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	8 474
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	3 472
DESPESAS DE CAPITAL	24 203
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	21 589
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	2 429
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS INCORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	0
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	7
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	178
DEFESA	
TOTAL	423
DESPESAS CORRENTES	286
REMUNERAÇÕES	102
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	175
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	7
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	2
DESPESAS DE CAPITAL	137
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	137
SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA	
TOTAL	14 936
DESPESAS CORRENTES	12 462
REMUNERAÇÕES	9 000
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	850
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	2 603
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	9
DESPESAS DE CAPITAL	2 474
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	1 020

AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	77
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	1 377
EDUCAÇÃO	
TOTAL	24 983
DESPESAS CORRENTES	13 252
REMUNERAÇÕES	1 610
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	10 465
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	34
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	1 041
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	102
DESPESAS DE CAPITAL	11 731
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	11 182
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	422
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	125
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	2
SAÚDE	
TOTAL	1 293
DESPESAS CORRENTES	374
REMUNERAÇÕES	219
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	118
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	37
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	0
DESPESAS DE CAPITAL	918
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	582
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	43
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	293

5 - Despesas Efectuadas pelas Câmaras Municipais, por Funções - Portugal - Página 2

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	Milhões de Esc.
PROTECÇÃO SOCIAL	
TOTAL	8 400
DESPESAS CORRENTES	4 907
REMUNERAÇÕES	1 590
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	1 237
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	2 037
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	43
DESPESAS DE CAPITAL	3 493
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	1 636
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	77
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	1 770
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	10
SERVIÇOS RECREATIVOS , CULTURAIS E RELIGIOSOS	
TOTAL	69 758
DESPESAS CORRENTES	37 745
REMUNERAÇÕES	11 589
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	12 651
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	0
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	114
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	12 784
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	606
DESPESAS DE CAPITAL	32 013
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	25 717
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	713
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	5 547
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	36
SERVIÇOS DE HABITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO COLECTIVO	
TOTAL	120 450
DESPESAS CORRENTES	50 264
REMUNERAÇÕES	29 405
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	16 836
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	3
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	2 701
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	1 174
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	145

DESPESAS DE CAPITAL	70 186
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	56 539
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	3 076
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	10 550
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	21
PROTECÇÃO DO AMBIENTE	
TOTAL	54 639
DESPESAS CORRENTES	29 199
REMUNERAÇÕES	20 696
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	7 484
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	6
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	377
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	621
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	14
DESPESAS DE CAPITAL	25 440
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	24 583
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	330
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	526
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	1
ASSUNTOS ECONÓMICOS GERAIS	
TOTAL	361
DESPESAS CORRENTES	79
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	78
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	1
DESPESAS DE CAPITAL	282
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	165
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	117

5 - Despesas Efectuadas pelas Câmaras Municipais, por Funções - Portugal - Página 3

1996

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA	Milhões de Esc.
ASSUNTOS ECONÓMICOS SECTORAIS	
TOTAL	166 136
DESPESAS CORRENTES	59 061
REMUNERAÇÕES	39 903
CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS	16 143
IMPOSTOS INDIRECTOS	9
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	122
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	1 061
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	1 690
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	133
DESPESAS DE CAPITAL	107 075
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS FIXOS	101 837
AQUISIÇÃO DE ACTIVOS CORPÓREOS NÃO PRODUZIDOS	3 140
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	2 049
DESPESAS DE CAPITAL DIVERSAS	49
DESPESAS DIVERSAS NÃO DISCRIMINADAS	
TOTAL	153 226
DESPESAS CORRENTES	44 907
RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE	16 349
SUBSÍDIOS À PRODUÇÃO	0
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	28 046
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	513
DESPESAS DE CAPITAL	20 750
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL EM NUMERÁRIO	20 750
ACTIVOS FINANCEIROS	16 385
PASSIVOS FINANCEIROS	71 184