Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Emanuel Abreu Leal

O Governo Digital e a Presença Online: Avaliação dos Portais dos Institutos Públicos Portugueses

abril 2026

O Governo Digital e a Presença Online: Avaliação dos Portais dos Institutos Públicos Portugueses

Pedro Emanuel Abreu Leal Leal

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Emanuel Abreu Leal

O Governo Digital e a Presença Online: Avaliação dos Portais dos Institutos Públicos Portugueses

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor António Fernando Freitas Tavares

abril de 2026

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Agradecimentos

Gostaria de dedicar esta secção a agradecer a todas as pessoas que me acompanharam no decorrer de todo este percurso e tornaram possível a realização desta investigação de mestrado.

Primeiramente, ao meu orientador, o Professor Doutor António Tavares, por toda a disponibilidade, atenção e partilha de conhecimento ao longo de todo este processo. A sua ajuda e confiança neste projeto foram essenciais para a concretização do mesmo.

Aos meus pais, Sílvia e Emanuel, por constituírem o pilar fundamental da minha vida. Agradeço-vos por todo o apoio incondicional e por serem o meu porto seguro, tanto nos momentos de conquista como nos de maior incerteza. Revejo em mim os valores que me transmitiram, os quais procurei honrar em cada página desta dissertação, bem como em cada dia deste percurso. Sem o vosso exemplo, dedicação e apoio, não teria chegado até aqui. A vós, dedico o mais sincero e especial dos obrigados.

À Sara Silva, a minha namorada e companheira de todas as horas, obrigado por estes cinco anos de paciência infinita, bem como por seres a minha fonte de inspiração e por partilhares comigo os desafios e alegrias desta jornada. Sem o teu apoio, a conclusão deste percurso não seria possível.

Aos meus amigos de todos os momentos, que tornaram a minha vida mais divertida e que a cada dia lhe dão mais sentido: Ana Sofia; Cláudia Silva; Esmeralda Oliveira; Filipa Rafael; João Oliveira; Marco Marinho; Pedro Lima; Pedro Marques; Ricardo Pereira; Sérgio Peixoto. Igualmente importante, aos meus companheiros da faculdade, pela entreajuda, partilha de momentos, e principalmente, por tornarem este percurso mais leve e entusiasmante: Alexandre Araújo; André Bastos; João Loureiro; João Silva. A todos vocês, gratidão eterna.

Ao meu padrinho, madrinha, avós, tios e primos, endereço um agradecimento pelo apoio e incentivo que recebi da vossa parte ao longo desta importante jornada.

A todos os mencionados, bem como a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste projeto, a minha profunda gratidão.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Declaração de Uso De Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

A presente dissertação de mestrado visa analisar a presença digital dos Institutos Públicos em Portugal, num contexto em que o governo eletrónico assume uma importante relevância no panorama digital contemporâneo e no desenvolvimento da modernização administrativa. Neste sentido, a investigação centra-se na avaliação dos portais institucionais destas entidades, recorrendo à base metodológica do IPIC (Índice da Presença de Internet nas Câmaras Municipais), porém esta adaptada à realidade e natureza dos Institutos Públicos.

O estudo baseou a sua análise de acordo com a tipologia de ministérios desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas de Amaral, que por sua vez é composta pelas seguintes áreas: económica, técnica, social e de soberania. A métrica de avaliação adotada foi concebida de acordo com os seguintes critérios, a saber: Conteúdos: Tipo e Atualização; Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização; Serviços Online; Participação Administrativa e Accountabilty Relacional.

Os resultados desta avaliação demonstraram-se bastante assimétricos. Se por um lado, no domínio da atualização dos conteúdos disponibilizados, bem como em matéria de navegabilidade, acessibilidade e facilidade de utilização, os Institutos Públicos ocupam uma posição bastante favorável, por outro, aquando o momento de interação – direta e indireta – com o cidadão, estes trazem ao de cima um conjunto de debilidades. O critério que retrata os serviços online apresenta maiores limitações principalmente na utilização do correio eletrónico, ao abrigo que o critério quatro – e aquele que apresenta a pontuação mais baixa – evidencia a escassez de mecanismos de participação administrativa, responsabilização e transparência.

Numa perspetiva de domínios de atuação, a área de soberania destaca-se pela positiva, em contraste com a área económica que claramente apresenta maiores fragilidades. A presente dissertação finaliza com a apresentação de boas práticas evidenciadas pelos institutos públicos, bem como na formulação de propostas de melhoria para cada uma das áreas governativas, de forma a potenciar a presença digital dos institutos públicos e estreitar o relacionamento entre a Administração Pública e os cidadãos.

Palavras-Chave: Portal Institucional; Governo Digital; IPIC; Administração Pública.

Abstract

This master's thesis aims to analyse the digital presence of public institutions in Portugal, in a context where e-government plays a significant role in the contemporary digital landscape and in the development of administrative modernisation. In this regard, the research focuses on evaluating the institutional websites of these bodies, using the methodological framework of the IPIC (Index of Internet Presence in Local Councils), adapted to the reality and nature of public institutions.

The study based its analysis on the typology of ministries developed by Professor Diogo Freitas de Amaral, which in turn comprises the following areas: economic, technical, social and sovereignty. The evaluation metrics adopted were designed in accordance with the following criteria, namely: Content: Type and Updating; Accessibility, Navigability and Ease of Use; Online Services; Administrative Participation and Relational Accountability.

The results of this assessment proved to be quite uneven. Whilst public institutions fare rather well in terms of updating the content they provide, as well as in terms of navigability, accessibility and user-friendliness, they reveal a number of shortcomings when it comes to interacting – both directly and indirectly – with the public. The criterion relating to online services shows the greatest limitations, particularly in the use of email, whilst criterion four – which received the lowest score – highlights the lack of mechanisms for public participation, accountability and transparency.

In terms of areas of activity, the area of sovereignty stands out positively, in contrast to the economic area, which clearly exhibits greater weaknesses. This dissertation concludes with a presentation of best practices demonstrated by public institutions, as well as the formulation of proposals for improvement in each of the areas of government, with a view to enhancing the digital presence of public institutions and strengthening the relationship between the public administration and citizens.

Keywords: Institutional Portal; Digital Government; IPIC; Public Administration.

Índice

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros IV

Agradecimentos V

Declaração de Integridade VI

Declaração de Uso De Ferramentas de Inteligência Artificial (IA) VI

Resumo VII

Abstract VIII

Índice de Figuras XII

Índice de Tabelas XIII

Índice de Siglas XV

1. Introdução 1

1.1. Definição do Tema, Contexto e Relevância 1

1.2. Objetivos do Estudo 2

1.3. Pergunta de Investigação 3

1.4. Estrutura da Dissertação 3

2. Contexto do Estudo 6

2.1. Administração Pública 6

2.1.1. Administração Pública Direta, Indireta e Autónoma 7

2.2. Institutos Públicos 16

2.2.1. Tipologia/Espécie de Institutos Públicos 20

2.2.2. Regime Jurídico dos Institutos Públicos 25

3. Revisão de Literatura 30

3.1. Governo Eletrónico – O Conceito 30

3.2. Influência da Nova Gestão Pública no Desenvolvimento do *E-Government* 34

3.3. Pandemia Covid-19 enquanto impulsionador do *e-government* 37

3.4. Os Portais da Administração Pública e o *E-Government* 2.0 40

4. Metodologia de Investigação 44
4.1. Contexto do Estudo Empírico 44
4.2. Fases do Processo de Investigação 45
4.2.1. Design de Investigação 46
4.2.2. População em Estudo/ Unidade de Análise 48
4.2.3. Construção do Instrumento de Recolha de Dados 50
4.2.4. Recolha e Análise dos Dados 50
4.3. Adaptações do IPIC à Realidade dos Institutos Públicos 51
5. Resultados da Avaliação e Análise dos Portais dos Institutos Públicos Portugueses 52
5.1 Ranking Geral do IPIIP nos Institutos Públicos 53
5.2. Ranking Geral por Critério 54
5.2.1 Critério 1 – Conteúdos: Tipos e Atualização 55
5.2.2. Critério 2 - Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização 58
5.2.3. Critério 3 – Serviços Online 61
5.2.4. Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountabilty* Relacional 63
5.3 Análise Geral da Utilização do Correio Eletrónico 66
5.3.1. Email Entregue com Sucesso 66
5.3.2. Confirmação de Receção de Email em Tempo Útil 68
5.3.3 – Qualidade e Tempo de Resposta do Email 69
5.3.4. Resposta Assinada 71
5.4. Análise por Áreas 72
5.5. Discussão dos Resultados Obtidos 77
5.5.1. Índice da Presença na Internet dos Institutos Públicos 77
5.5.2. Critério 1 – Conteúdos: Tipos e Atualização 78
5.5.3. Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Uso 79
5.5.4. Critério 3 – Serviços Online 81

5.5.5 – Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional 82
6. Identificação de Boas Práticas 85
6.1. Critério 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização 85
6.2. Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização 87
6.3. Critério 3 – Serviços ao Cidadão 90
6.4. Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional 93
7. Propostas de Melhoria 97
7.1. Propostas Transversais a Todas as Áreas 97
7.2. Área de Soberania 98
7.3. Área Económica 99
7.4. Área Social 101
7.5. Área Técnica 103
8. Limitações do Estudo 107
8.1. Propostas de Trabalho Futuro 107
9. Conclusão 108
Referências Bibliográficas 111
ANEXOS 119
ANEXO I – Peso de cada um dos indicadores 119
ANEXO II – Fórmula de cálculo da presença na internet dos institutos públicos 120
ANEXO III – Instrumento de Avaliação: Adaptação ao IPIC 121

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma típico dos Institutos Públicos 17
Figura 2 - Frequência variações orçamentais anuais, 1976-2020 18
Figura 3 - Nomeações, por entidade e período temporal, 1987-2020 (%) 19
Figura 4 - Nomeações para o topo da administração pública, por tipo de entidade e alternância partidária no governo (%) 19
Figura 5 - Determinantes políticos das nomeações na administração pública, coeficientes de regressão logística..... 20

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro Resumo da Estrutura Orgânica da Administração Pública 15
Tabela 2 – Órgãos dos Institutos Públicos 28
Tabela 3 - Exemplos de Processo de Investigação 46
Tabela 4 - Tipos de Pesquisa Quanto aos Objetivos 47
Tabela 5 - Tipos de Pesquisa Quanto à Abordagem 47
Tabela 6 - Ministérios da Área Social 49
Tabela 7 - Ministérios da Área Económica 49
Tabela 8 - Ministérios da Área Técnica 49
Tabela 9 - Ministérios da Área de Soberania 49
Tabela 10 - Ranking Geral dos Institutos Públicos à do IPIIP 54
Tabela 11 - Pontuação dos IP para C1 55
Tabela 12 - Pontuação por Área de C1 56
Tabela 13 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C1 57
Tabela 14 - Pontuação dos IP para C2 58
Tabela 15 - Pontuação por Área de C2 59
Tabela 16 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C2 60
Tabela 17 - Pontuação dos IP para C3 61
Tabela 18 - Pontuação por Área de C3 62
Tabela 19 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C3 63
Tabela 20 - Pontuação dos IP para C4 64
Tabela 21 - Pontuação por Área de C4 65
Tabela 22 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C4 65
Tabela 23 - Email Entregue com Sucesso 67
Tabela 24 - Confirmação de Receção de Email em Tempo Útil 68
Tabela 25 - Qualidade das Respostas aos Emails Enviados 69
Tabela 26 - Tempo de Resposta aos Emails Enviados 70
Tabela 27 - Resposta Assinada 72
Tabela 28 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área de Soberania 73
Tabela 29 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área Económica 74
Tabela 30 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área Social 75
Tabela 31 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área Técnica 76

Tabela 32 - Identificação de Boas Práticas do Critério 1 87
Tabela 33 - Identificação de Boas Práticas do Critério 2 90
Tabela 34 - Identificação de Boas Práticas do Critério 3 93
Tabela 35 - Identificação de Boas Práticas do Critério 4 96

Índice de Siglas

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

EPE – Entidade Pública Empresarial

FAQ – *Frequently Asked Questions*

G2B - *Government-to-Business*

G2C - *Government-to-Citizen*

G2E – *Government-to-Employee*

G2G – *Governemnt-to-Government*

GAVEA - Observatório da Sociedade da Informação

IP – Instituto Público

IPIC – Índice da Presença na Internet das Câmaras Municipais

IPIIP – Índice da Presença na Internet dos Institutos Públicos

IPS – Instrumentos de Planeamento Setorial

IPSS – Instituições Particulares de Seguridade Social

LQIP – Lei-Quadro dos Institutos Públicos

NGP – Nova Gestão Pública

ONGD – Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento

PGRIC – Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

1. Introdução

Este capítulo enquadra a investigação, apresentando o tema em estudo, o contexto que lhe confere pertinência e as razões que justificam a sua relevância científica. A partir desse enquadramento, enuncia-se a questão de investigação que orienta a dissertação e definem-se os objetivos que dela decorrem, concluindo com uma descrição da estrutura adotada ao longo do trabalho.

1.1. Definição do Tema, Contexto e Relevância

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) assumem, cada vez mais, um papel central no quotidiano da sociedade, auxiliando e facilitando o normal funcionamento da vida da população. Perante este cenário, os governos encararam as TIC como uma oportunidade de redesenhar a forma como a administração pública presta serviços e promove o estabelecimento de uma relação bilateral entre o Estado e o cidadão (Bekkers, 2012; Camilleri, 2019; O. L. da C. Fernandes et al., 2020). Este processo de utilização das TIC por parte dos governos com vista a incrementar a atividade administrativa, ficou conhecido como "Governo Eletrónico" ou *e-government* (Silcock, 2001). Para o desenvolvimento do governo eletrónico, governos ao redor do mundo recorreram à utilização de portais como um meio de disponibilizar serviços públicos e fornecer informações úteis à população, por via da internet, de uma forma célere, acessível e eficaz (Valotto et al, 2021).

Num mundo onde os recursos são cada vez mais limitados e a necessidade de contenção de recursos e de gestão eficiente do investimento público é crescente, o governo eletrónico emerge como uma ferramenta capaz de, simultaneamente, promover uma maior racionalidade de recursos e assegurar um funcionamento adequado dos serviços públicos. Nesse domínio, Portugal assume um forte capital de realização, com a implementação de diversas medidas orientadas para, concomitantemente, os resultados atuais, mas também, perspetivar benefícios futuros, tornando-se assim uma referência a nível europeu com sucessivos sucessos ao longo das últimas legislaturas (Comissão Europeia, 2025).

O sucesso de Portugal nesta matéria, é corroborado por diversos indicadores internacionais, como é exemplo o "*E-Government Benchmark 2025*", que coloca Portugal nas posições cimeiras de entre os países constituintes da União Europeia no campo do Governo Digital. Os portais da administração pública, enquanto ferramentas que incorporam o governo eletrónico, apresentam igualmente um desempenho assinalável, posicionando-se na oitava posição de entre os países Estados-

Membros. Para este excelente resultado, contribuem fatores como o suporte ao utilizador, a transparência do design de serviços, entre outros (Comissão Europeia, 2025).

Emerge, assim, a necessidade de realizar uma análise da presença digital dos institutos públicos na internet, sendo este o tema da presente investigação. Apesar da diversidade de instrumentos que procuram fazer uma avaliação dos portais da administração pública, a verdade é que o estudo destes no campo da administração indireta do Estado - no caso, os institutos públicos -, permanece incipiente, e é nesse ponto que reside o contributo deste estudo. Para além de produzir um instrumento padronizado capaz de analisar o posicionamento dos institutos públicos no ambiente digital, por forma a orientar os gestores no desenvolvimento de estratégias nesse domínio, reflete ainda sobre a identificação de boas práticas e propostas de melhorias capazes de colmatar as fragilidades evidenciadas.

1.2. Objetivos do Estudo

A determinação dos objetivos da investigação desempenha um papel primordial no desenvolvimento de um estudo. Fortin (1999) descreve os objetivos de um estudo como sendo os responsáveis por "*indicar o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população-alvo e o contexto do estudo*" (p.100).

A presente investigação pretende, por meio de uma adaptação do IPIC (Índice da Presença de Internet nas Câmaras Municipais), realizar uma avaliação dos portais digitais dos Institutos Públicos portugueses. Com base no objetivo geral, estabeleceram-se três objetivos de análise. Inicialmente, é pretendido realizar uma avaliação dos portais dos institutos públicos portugueses, à luz de uma adaptação dos indicadores que compõe o IPIC - Desenvolvido pelo GÁVEA (Observatório da Sociedade da Informação da Universidade do Minho), este índice procura analisar a presença da internet nas Câmaras em Portugal desde 1999, com o objetivo de avaliar a maturidade e sofisticação dos seus portais institucionais -. Segundamente, procura-se realizar uma comparação dos resultados provenientes da análise dos diferentes institutos públicos, de forma a identificar as melhores práticas e fragilidades. Por fim, pretende-se estabelecer propostas para que os institutos públicos aprimorem a sua posição online e presença digital.

A opção pela adaptação do IPIC, em detrimento do desenvolvimento de um índice de raiz, prendeu-se, essencialmente, com a robustez e maturidade metodológica deste instrumento de avaliação.

O IPIC constitui uma métrica de referência no contexto nacional no domínio da governação digital, conferindo confiança e fiabilidade à recolha de dados, o que por sua vez seria complexo de alcançar por via de um índice construído de raiz no tempo destinado a uma dissertação de mestrado.

Desta forma, a investigação centra-se na adaptação da métrica para a realidade orgânica e funcional dos institutos públicos, aqui designada de Índice da Presença de Internet nos Institutos Públicos (IPIIP).

1.3. Pergunta de Investigação

O autor Fortin (1999), descreve a questão de investigação como sendo "*as premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação. São enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada [...] decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar.*" (p.101).

Esta dissertação de mestrado procura avaliar os portais dos institutos públicos portugueses, de forma a compreender qual é o grau de presença digital destes na internet. Neste sentido, surge a seguinte questão de investigação: *Qual o nível de presença digital dos institutos públicos portugueses?*

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação de mestrado articula-se em nove secções, estruturadas para assegurar um desenvolvimento lógico e sequencial.

Inicialmente, a etapa inaugural dedica-se à introdução, na qual se delineiam o tema, o enquadramento contextual da dissertação e a sua relevância teórico-prática. Complementarmente, procedeu-se ao esclarecimento dos objetivos da investigação, a questão de investigação orientadora do estudo, bem como das fases que consubstanciam este trabalho.

A segunda etapa consiste no enquadramento contextual do estudo, com o objetivo de compreender a estrutura orgânica da administração pública em Portugal e de realizar uma exploração exaustiva dos institutos públicos. Esta exploração contemplou a tipologia das diferentes espécies existentes, bem como o regime jurídico que lhes é subjacente.

O terceiro momento expositivo desta investigação centra-se na revisão da literatura, na qual se procura explorar a densificação teórica do governo eletrónico, nomeadamente a explicação aprofundada

do seu conceito, bem como uma análise exaustiva da evolução deste aquando da influência determinante da NGP e da COVID-19 enquanto catalisadores para a evolução dos moldes de governo eletrónico contemporâneos. Adicionalmente, esta fase contempla ainda a exploração dos portais da administração pública como instrumentos nucleares no advento do *e-government* 2.0.

O quarto capítulo da dissertação concentra-se no desenvolvimento da estratégia metodológica a ser implementada. Nesta etapa, estão contemplados: o design de investigação, o universo de institutos públicos cujos portais serão alvo de escrutínio, o instrumento a ser utilizado para avaliar os portais e a descrição dos procedimentos de recolha e análise dos dados.

A etapa cinco consagra-se à análise empírica dos dados recolhidos mediante a aplicação do instrumento metodológico do IPIIP. Neste capítulo procurou-se uma análise holística dos critérios que estruturam este instrumento de avaliação, complementada com uma análise pormenorizada da utilização do correio eletrónico por parte dos institutos públicos. Ademais, procede-se a uma análise dos resultados obtidos em função das diversas áreas governativas, sob o prisma da tipologia da organização dos ministérios da autoria do Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral.

O sexto capítulo dedica-se à identificação de boas práticas, em consonância com as evidências empíricas do capítulo anterior. Adicionalmente, e de forma sucinta, procede-se à apresentação de um repositório composto por guias e ferramentas, de modo a facultar aos institutos públicos uma série de instrumentos capazes de assisti-los na promoção de uma presença digital de excelência, eficiente e centrada nas necessidades da sociedade civil.

Em consonância com os objetivos delineados para a presente dissertação, o capítulo sete dedica-se à formulação de propostas de melhoria e recomendações estratégicas adaptadas à realidade e às especificidades de cada uma das áreas, em conformidade com a tipologia de Diogo Freitas de Amaral. Estas propostas têm em vista colmatar as debilidades observadas durante a fase de recolha e tratamento dos dados, proporcionando, assim, soluções que promovem a otimização e a maturidade digital dos portais institucionais dos institutos públicos.

O capítulo oito destina-se à identificação de limitações evidenciadas no desenvolvimento do estudo. Simultaneamente, e com o propósito de garantir a continuidade da investigação neste domínio, propuseram-se um conjunto de pistas para futuras investigações, delineando assim novas linhas de análise capazes de explorar o governo digital em Portugal.

Para finalizar, o último capítulo constitui o epílogo desta investigação. Nesta etapa, procede-se à recapitulação da problemática e objetivos da dissertação, seguida de uma sintetização dos principais resultados alcançados. Adicionalmente, evidenciam-se os principais contributos e implicações teóricos e práticos para o atual panorama da governação digital, bem como o reconhecimento das limitações ao longo deste percurso.

2. Contexto do Estudo

Neste capítulo dois, pretende-se apresentar uma breve contextualização da natureza orgânica da administração pública, de forma a introduzir e justificar o objeto de estudo desta investigação: os institutos públicos.

2.1. Administração Pública

Na literatura, o conceito de "Administração" é comummente designado como a gestão de recursos que não são ilimitados, por meio de uma organização que estrutura estes recursos, a fim de obter resultados úteis segundo metas e prioridades já anteriormente estabelecidas (Andrade, 2015). A Administração Pública pode ser entendida como "*o poder de gestão do Estado, que se manifesta no poder de regulamentar, tributar e fiscalizar, através dos seus órgãos e outras instituições, tendo em vista a prossecução do serviço público*" (Tavares, 2019, p. 15). Os seus agentes devem atuar em conformidade com a lei, cumprindo os princípios da igualdade, proporcionalidade, justiça, imparcialidade e boa-fé (Constituição Da República Portuguesa, 1976). Para garantir a prossecução destes princípios, a Administração Pública portuguesa é composta por três níveis de administração, nomeadamente a administração direta, administração indireta e administração autónoma, onde cada uma destas apresenta particularidades relativamente à sua estrutura, competências e autonomia.

Tradicionalmente, a Administração Pública é entendida de acordo com três perspetivas – Administração Pública em sentido organizatório; Administração Pública em sentido material-funcional e; Administração Pública em sentido jurídico-formal (Andrade, 2015).

Não raras vezes, a Administração Pública é associada essencialmente à organização dos serviços centrais do Estado, o que não é de todo factual, embora se reconheça que o Estado é a principal figura de entre as que configuram a Administração Pública, ainda que, represente uma pequena parte do universo que compõe a própria Administração Pública. Assim, esta não é composta unicamente pelo Estado, mas também pelo Estado, juntamente com outros organismos (Amaral, 2015). O Estado não é, portanto, apenas um conjunto de órgãos e serviços centrais, cuja extensão de atuação se estende a todo o território. O Estado compreende ainda órgãos e serviços, distribuídos por todo o território nacional, com o propósito de prosseguir os interesses das realidades locais que representam (Amaral, 2015).

Na Administração Pública em sentido organizatório, existe a possibilidade de conceber a Administração Pública como uma única estrutura organizada, cujo órgão condutor e superior é o governo,

surgindo como um "todo" centralizado (art. 182º da Constituição da República Portuguesa, 1976). Todavia, esta possibilidade não se verifica, uma vez que estamos perante uma estrutura composta por diferentes atores públicos, na atuação em diferentes vertentes, sendo ainda passível de verificar a atuação de funções de interesse público, prestadas por entidades privadas. A Administração Pública, em sentido estrito, é estruturada segundo duas grandes dimensões – Administração Estadual (estadual direta; estadual indireta; autoridades reguladoras independentes; autoridades administrativas independentes) e Administração Autónoma (territorial e corporativa) (Andrade, 2015).

O complexo aparelho administrativo, tal como consta na definição de Administração Pública em sentido orgânico acima, é composto por órgãos e serviços, que, por sua vez, são responsáveis pela atividade administrativa, originando assim, a Administração Pública em sentido material. – (Andrade, 2015).

A administração pública em sentido material-funcional, em contraste com a administração pública em sentido orgânico, refere-se às atividades administrativas desenvolvidas, correntemente por órgãos e entidades estatais, distinguindo a função administrativa das restantes funções do Estado – legislativa; política e; institucional. Na função administrativa, a mesma não é desempenhada apenas por entidades públicas, mas também por entidades privadas, desde que na prossecução de poderes públicos, ou segundo as normas de direto administrativo. Em contrapartida, existem atividades desenvolvidas por entidades públicas que são excluídas da função administrativa, nomeadamente aquando da atuação no "*puro exercício da sua capacidade de direito privado*" (Andrade, 2015, p. 13). Todavia, mesmo nestas situações, pela sua natureza pública, continuam subjugadas aos princípios do direito administrativo (Andrade, 2015).

Por fim, a Administração Pública em sentido jurídico-formal, concentra-se essencialmente nas formas jurídicas através das quais, a própria Administração exerce a sua autoridade. A forma clássica era por meio do ato administrativo; contudo, na atualidade é necessário considerar outras formas de atuação, como o regulamento e o contrato administrativo (Andrade, 2015).

2.1.1. Administração Pública Direta, Indireta e Autónoma

Tal como já mencionado anteriormente, a estrutura orgânica da Administração Pública é composta essencialmente por três grandes grupos com características completamente distintas – Administração Pública Direta, Administração Pública Indireta e Administração Pública Autónoma-, o que

apesar de parecer simples, segundo Tavares (2019), demonstra a verdadeira complexidade da Administração Pública.

Importa distinguir, primeiramente, a administração central do Estado da administração local do Estado. Nem todos os serviços exercem as suas atribuições em toda a extensão do território nacional, como ocorre com os órgãos que compõem a administração central do Estado. Existem também, órgãos e serviços locais, dispersos por todo o território, destinados a cumprir as suas atribuições nas suas circunscrições, a que comummente designamos de administração local do Estado (Amaral, 2015).

Compreendida a distinção entre administração central do Estado e administração local do Estado, importa conhecer, dentro da administração central, o que diferencia a administração central direta da administração central indireta. De uma forma muito sintética, o que separa a administração central direta da indireta encontra-se, de uma forma muito ténue, no artigo 199°, al.d) da CRP, afirmando que a administração central direta, corresponde às atividades executadas pelos serviços que estão incorporados na pessoa coletiva Estado, ao passo que a administração central indireta corresponde às atividades exercidas por pessoas coletivas públicas, porém distintas da pessoa coletiva Estado, ainda que para a prossecução de fins do Estado (Amaral, 2015).

2.1.1.1. Administração Pública Direta

A Administração Pública Direta corresponde a todas as entidades que integram "*todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas*" (C. Fernandes, 2021, p. 11) . Encontra-se organizada em ministérios, que podem estar sediados de uma forma central (no centro), ou podem estar posicionados ao longo do território (de uma forma periférica) (Andrade, 2015).

Tipologia dos Serviços

De acordo com o artigo 11° da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004), os serviços da administração direta do Estado são definidos de acordo com a sua função, podendo ser serviços centrais - que detêm competência por todo o território nacional, como são exemplo as direções gerais – e serviços periféricos – que têm as suas competências formalmente delimitadas territorialmente, tais como as

direções regionais -, dividindo-se em: serviços executivos, serviços de controlo, auditoria e fiscalização e, serviços de coordenação.

De acordo com os artigos 13º e 14º da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004), os serviços públicos da administração direta do Estado têm como missão assegurar a execução das políticas públicas dos respetivos ministérios, prestando serviços dentro das suas atribuições e prestando apoio técnico aos membros do Governo nos domínios da: concretização de políticas públicas; elaboração de estudos e planeamento; gestão de recursos organizacionais e; condução das relações com a União Europeia (UE) e demais organismos internacionais. As entidades que compõem os serviços executivos são designadas de "direções-gerais" aquando centralizados, e "direções regionais" aquando periféricos. Adicionalmente, é da responsabilidade dos gabinetes ou secretarias gerais, a prossecução de atividades de apoio técnico nos domínios anteriormente descritos.

De acordo com os artigos 15º e 16º da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004), os serviços de controlo, auditoria e fiscalização têm por missão o acompanhamento e avaliação das políticas públicas, podendo acrescer as funções de inspeção e auditoria. Aqui, quando a função predominante é de carácter inspetivo, as mesmas são designadas de "inspeções gerais", aquando de serviços centrais e, "inspeções regionais", aquando de serviços periféricos.

De acordo com o artigo 17º da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004), os serviços de coordenação têm por missão a articulação em domínios onde esta é necessária. Com este propósito, os serviços de coordenação harmonizam a formulação e a execução de políticas públicas; gerem eficientemente os recursos da Administração Pública; e emitem pareceres sobre as matérias que lhes são solicitadas pelo Governo.

2.1.1.2. Administração Pública Indireta

Na Administração Pública Indireta, os fins não são prosseguidos pelo Estado, mas sim por entidades a quem o Estado atribui o direito e a responsabilidade para prosseguir os seus próprios fins, ou seja, prosseguem-se interesses do Estado, mas de um modo indireto, portanto, por outras entidades por si criadas e com esse propósito (Amaral, 2015).

Em sentido material, a administração indireta do Estado corresponde a uma "*atividade administrativa do Estado, realizada, para a prossecução dos fins deste, por entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria e autonomia administrativa ou administrativa e financeira*" (Amaral,

2015, p.299). Em sentido orgânico, corresponde a um "*conjunto das entidades públicas que desenvolvem, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, ou administrativa e financeira, uma atividade administrativa destinada à realização de fins do Estado*" (Amaral, 2015, p. 299).

As entidades que compõem este tipo de administração são criadas para prosseguir fins do Estado e representam uma forma de descentralização funcional, em que o Estado cria organismos autónomos para executar tarefas, normalmente de matéria complexa, que a máquina administrativa central não consegue desempenhar, e como tal, exige uma maior flexibilidade e especialização (Amaral, 2015).

Sobre a Administração Indireta do Estado, de acordo com o artigo 199.º, n.º2 da Constituição da República Portuguesa (1976), recaiem dois tipos de poder: o poder de superintendência, que de acordo com o artigo 42º da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004), corresponde ao poder de emitir orientações e diretivas sobre a forma como as organizações devem atuar e, o poder de tutela, que de acordo com Amaral (2015), pressupõe a existência de duas pessoas coletivas – tutelar e tutelada -, em que uma intervêm na gestão da outra, com o propósito de atestar o cumprimento da lei – no caso, a entidade tutelar, sobre a entidade tutelada -, bem como se estão a ser implementadas as melhores práticas para a prosseguimento do interesse público. Sucintamente, a entidade tutelar procura assegurar a legalidade e o mérito da atuação da pessoa coletiva pública tutelada.

Constituição da Administração Pública Indireta

São parte constituinte da Administração Indireta do Estado, os Institutos Públicos (I.P), regulados pela Lei-Quadro dos Institutos Públicos (LQIP) (Lei nº3/2004, de 15 de janeiro) que estabelece os princípios aos quais devem obedecer os institutos públicos e, as empresas públicas sob a forma de entidade pública empresarial, reguladas pelo decreto-lei nº133/2013, de 3 de outubro (Administração Indireta Do Estado, n.d.).

a) Institutos Públicos

De acordo com Andrade (2015), os institutos públicos são pessoas coletivas públicas, criadas pelo Governo, a fim de cumprir funções que não sejam de natureza empresarial. Os institutos públicos são regulados segundo a Lei-Quadro dos Institutos Públicos (Lei nº 3/2004, de 15 de janeiro) podendo

assumir uma das seguintes designações: serviço personalizado; fundação pública e estabelecimento público. Cada uma das dimensões acima mencionadas será explorada posteriormente ao longo desta dissertação.

b) Empresas Públicas (Entidade Pública Empresarial – "EPE")

Tal como acontece com os institutos públicos, também as empresas públicas não são apenas de âmbito nacional, podendo igualmente ser de natureza local e regional. Todavia, as duas últimas não são constituintes da administração estadual indireta. – (Amaral, 2015).

As empresas públicas, sob a forma de entidades públicas empresariais, são "*constituídas sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada nos termos da lei comercial, nas quais o Estado ou outras entidades públicas possam exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, influência dominante*" (art. 5º do Decreto-Lei n. 133/2013, 2013). De acordo com o artigo 9º do mesmo Regime Jurídico do Setor Público Empresarial, entende-se por "influência dominante" empresas em que o Estado ou outras entidades públicas:

I. Detenham uma participação superior à maioria do capital;
II. Disponham da maioria dos direitos de voto;
III. Tenham a possibilidade de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou do órgão de fiscalização;
IV. Disponham de participações qualificadas ou direitos especiais que lhes permitam influenciar de forma determinante os processos decisórios ou as opções estratégicas adotadas pela empresa ou entidade participada.

Por sua vez, Diogo Freitas de Amaral descreve o conceito de "empresas públicas", como "*organizações económicas de fim lucrativo, criadas e controladas por entidades jurídicas públicas*" (Amaral, 2015, p. 335). Deste modo, é possível dizer que o conceito de empresa pública coincide com o de uma empresa cuja finalidade institucional é o lucro, em que o Estado detém a maioria do capital – financiamento inicial público, que advém do Estado por estarmos a retratar empresas públicas estaduais -, ou tem o direito a exercer influência dominante sobre esta (Amaral, 2015).

2.1.1.3. Administração Autónoma

De acordo com Freitas do Amaral, a Administração Pública Autónoma é aquela que "*prossegue interesses próprios das pessoas que a constituem e por isso se dirige a si mesma, definida com independência e orientação das suas atividades, sem sujeição a hierarquia ou à superintendência do Governo*" (Amaral, 2015, p.360). Assim, podemos evidenciar que a administração autónoma, em contraste com a administração indireta do Estado, prossegue interesses próprios e não atribuições do Estado. Adicionalmente, a administração autónoma é caracterizada como "auto-administração", o que significa que são os próprios órgãos que a constituem que definem as linhas orientadoras da sua atuação, sem a sujeição a ordens e diretrizes do governo. Ao contrário da administração direta do Estado, que está sob dependência hierárquica do Governo, e da administração indireta do Estado, que está sujeita aos poderes de superintendência e tutela do Governo, sob a administração autónoma recai apenas o poder de tutela do Governo – fiscalização e controlo –, o que significa que este não deve obediência nem necessita de quaisquer diretivas provenientes do Governo (Amaral, 2015).

Composição da Administração Autónoma

Tal como referido anteriormente, a Administração Autónoma corresponde a um conjunto de entidades, que prosseguem interesses próprios das suas pessoas, atuando de uma forma autónoma e independente (DGAEP, 2018). Com esta contextualização, podemos dizer que a Administração Autónoma é composta essencialmente por três grupos: as associações públicas; autarquias locais e; administração regional.

a) Associações Públicas

Para iniciar a exploração das entidades que integram a administração autónoma, começarei pela análise das pessoas coletivas de natureza associativa, designadamente as associações públicas.

Primeiramente, Diogo Freitas de Amara define o conceito de associação, que resulta dos artigos 157º e 167º do Código Cível, como "*uma pessoa coletiva constituída pelo agrupamento de várias pessoas singulares ou coletivas que não tenha por fim o lucro económico dos associados. Se o tivesse, seria uma sociedade*" (Amaral, 2015, p.363). Como parte constituinte da administração autónoma corporativa, de acordo com Associação Pública (n.d.), as associações públicas correspondem a pessoas coletivas de caráter associativo, compostas por elementos públicos e privados, detentoras de personalidade jurídica

de direito público, com o propósito de assegurar o interesse público de um grupo que se organiza para o seu desenvolvimento. As associações públicas nascem assim com o propósito de desburocratização do Estado, aproximar os cidadãos dos serviços e assegurar a sua participação, cumprindo assim os princípios de participação, que de acordo com o artigo 12º do Código Do Procedimento Administrativo (2022), procura assegurar a participação de particulares e associações, na formação de decisões que as impactem, bem como o princípio da descentralização, que de acordo com o DGAEP (2006), configura a transferência de competências da Administração Central, uma vez que configuram interesses de uma população pertencente a uma área geográfica específica e não de interesses nacionais, princípios estes que são primordiais de entre os princípios gerais que regem a atividade.

b) Administração Regional

A priori da exploração das regiões autónomas, é importante fazer uma menção ao artigo 6º da Constituição Da República Portuguesa (1976), na qual a mesma afirma que Portugal é um Estado unitário que respeita a organização e o funcionamento do regime autónomo das regiões autónomas dos Açores e da Madeira.

A administração regional é constituída pelos arquipélagos dos Açores e da Madeira e segundo os artigos 6º e 25º da Constituição Da República Portuguesa (1976), as regiões autónomas correspondem a pessoas coletivas públicas, dotadas de estatutos político-administrativos, que se fundamentam essencialmente pelas características inatas dos próprios arquipélagos e órgãos de governo próprios, com o propósito da prossecução de objetivos como a participação cidadã, o desenvolvimento económico-social e defesa dos interesses regionais. Sem prejuízo no artigo 6º da CRP, as regiões autónomas são detentoras de autonomia político-administrativa, porém, "*não afeta a integridade da soberania do Estado*" (art. 225º, nº3 da Constituição Da República Portuguesa, 1976).

A administração regional do Estado possui a mesma matriz organizacional que a administração direta e indireta. Contudo, o que distingue a administração regional das demais administrações que compõem o tecido da administração pública portuguesa é a sua competência material e territorial, ou seja, o que pode fazer e onde pode atuar, na medida em que, a administração central exerce competência em todas as áreas de governação, sendo válida para todo o território português, ao abrigo que, os órgãos, agentes e serviços que compõe a administração regional, apenas têm competência sobre matérias que dizem respeito às suas populações. Adicionalmente, em matéria territorial, as regiões autónomas

exercem exclusivamente a sua competência dentro dos limites territoriais da própria região, segundo as normas constantes da Constituição da República Portuguesa (C. Fernandes, 2021).

a) Administração Local

A administração local autárquica, diferente da administração local do Estado, corresponde a um conjunto de autarquias locais, bem como à respetiva atividade administrativa por si desenvolvidas (Amaral, 2015). As autarquias locais podem então ser definidas como "*pessoas coletivas públicas, de população e território, correspondentes ao agregado de residentes em diversas circunscrições do território nacional, e que asseguram a prossecução de interesses comuns resultantes da vizinhança mediante órgãos próprios, representativos dos respetivos habitantes*" (Amaral, 2015, p.408). A seguinte definição, proposta por Freitas de Amaral, comporta essencialmente quatro elementos fundamentais:

a) Território;
b) Agregado populacional;
c) Interesses Comuns;
d) Órgãos Representativos.

Enquanto conjunto de pessoas coletivas territoriais, o território representa um conceito fundamental na definição de autarquia local, uma vez que este tem como responsabilidade não apenas na delimitação do lugar onde os órgãos devem exercer as suas atribuições, mas também atua como elemento de identificação da autarquia e define a população cujos interesses devem ser promovidos. Segundamente, o agregado populacional, parte fundamental das autarquias locais, funciona como um elemento definidor dos interesses a prosseguir, bem como a população que o constitui. De seguida, os interesses comuns, em que os interesses locais, distintos dos interesses nacionais, são o que, em parte, justifica a existência das autarquias locais, com o propósito de prosseguir os interesses privativos das populações que convivem nessa área delimitada. Por fim, os órgãos representativos, eleitos pela população local das autarquias nas designadas "eleições autárquicas" (Amaral, 2015)

Estrutura Orgânica da Administração Pública	Conceito	Tipologia	Poderes Exercidos pelo Governo à Administração Pública
Administração Direta do Estado	Entidades integradas na pessoa coletiva Estado, que de uma forma direta e imediata, estão sob dependência hierárquica do Governo	a) Serviços Centrais – Exercem competência sobre todo o território nacional. b) Serviços Periféricos – Detentores de competência limitada a uma determinada região.	Poder de Direção
Administração Indireta do Estado	Entidades com autonomia administrativa e financeira própria e detentoras de personalidade jurídica própria	a) Instituto Público – Entidades com personalidade jurídica própria, independente da pessoa Estado. b) Entidade Publica Empresarial – Pessoa coletiva com fins lucrativos, com o propósito da prestação de bens públicos, onde o Estado detêm o total do capital.	Poder de Superintendência e Poder de Tutela
Administração Autónoma	Entidades que prosseguem interesses próprios, definindo autonomamente a sua orientação e atividade.	a) Associação Pública – Pessoa coletiva de natureza associativa, criada para a prossecução de interesses não lucrativos, pertencentes a um grupo que se organizam para o seu desenvolvimento. b) Administração Regional – Composta pelos arquipélagos, possui autonomia delimitada face a uma determinada região. c) Administração Local – Composta por autarquias, entidades intermunicipais e empresas locais, promovem o interesse público específico da comunidade que a constitui.	Poder de Tutela

Tabela 1 – Quadro Resumo da Estrutura Orgânica da Administração Pública **Fonte**: DGAEP

2.2. Institutos Públicos

Concluído todo o enquadramento da composição da estrutura orgânica da administração pública portuguesa, chegou o momento de explorar o objeto de estudo desta dissertação: os institutos públicos.

Apesar da forte presença dos institutos públicos ao longo de todo o território nacional, a verdade é que esta não é uma realidade exclusiva de Portugal. Na literatura internacional, é possível evidenciar diferentes termos para descrever o mesmo elemento, como são exemplos: a França, que designa estes de («*etablissments publics*»); a Inglaterra, que apesar de fazer lembrar o que designamos de "associações públicas", descreve o organismo utilizando o termo («*public corporations*» ou «*public bodies*»), pelo facto de não fazer distinção entre ambos; nos Estados Unidos da América, os institutos públicos têm a designação de («*administrative agencies*») (Amaral, 2015).

O próprio conceito de instituto público em Portugal sofreu alterações ao longo do tempo. Durante longos períodos, a jurisprudência portuguesa referia-se aos institutos públicos como "Serviços Personalizados", o que, como iremos evidenciar posteriormente, correspondem a uma das componentes do tecido que compõe os institutos públicos, podendo, assim, afirmar-se que todos os serviços personalizados são serviços públicos; porém, o contrário não se verifica (Amaral, 2015).

De acordo com Amaral (2015), p.311, os institutos públicos podem ser definidos como "*uma pessoa coletiva pública, do tipo institucional, criada para assegurar o desempenho de determinadas funções administrativas de carácter não empresarial, pertencentes ao Estado ou a outra pessoal coletiva pública*". Com isto, o autor pretende mostrar que estamos perante entidades detentoras de personalidade jurídica, de substrato institucional e não associativo, com o propósito de desempenhar funções singulares e pré-definidas de carácter administrativo. Adicionalmente, e distinguindo-se das entidades públicas empresariais, as atividades desempenhadas pelos institutos públicos são de caráter institucional e, portanto, não empresariais. Por fim, com esta definição, o autor pretende demonstrar o carácter indireto dos organismos que compõem o tecido constitutivo dos institutos públicos, na medida em que as funções por estes desempenhadas não são funções próprias do respetivo instituto público, mas sim são funções que, de uma forma inata, pertencem a outra entidade pública, sendo, em sua grande maioria, o Estado.

Todavia, o autor citado lança uma pequena ressalva, chamando a atenção para o facto de que, não é por estarmos a falar da administração indireta do Estado que os institutos públicos apenas são criados ou estão dependentes deste, na medida em que apenas existem institutos públicos estaduais. Apesar de em número reduzido, é possível evidenciar institutos públicos criados e dependentes dos

respetivos governos regionais e das câmaras municipais, e não do Estado. Assim, embora o foco seja a administração estadual indireta, importa reconhecer que existem institutos públicos de âmbito regional e local que integram as respetivas administrações indiretas (Amaral, 2015).



Figura 1 – Organograma típico dos Institutos Públicos

Fonte: DGAEP, 2021, P.13

Importa ressaltar que o setor público foi alvo de uma forte reestruturação no final da década de 80, em função da Nova Gestão Pública, na qual emergia a necessidade de prestar serviços públicos de maior qualidade, promover uma maior racionalidade e elevar a confiança dos cidadãos. Portugal registou, assim, um crescimento no número de institutos públicos, atingindo, em 2002, um máximo de 440. A partir deste momento, estabelece-se uma alteração no modelo de organização da administração pública, passando a ser caracterizado pela fragmentação, já que se sucede uma limitação entre o poder político e os responsáveis pela prossecução da atividade administrativa, e ainda, a cadeia de delegação passa a incluir agentes que incorporam a administração indireta do Estado, como é exemplo os institutos públicos (Tavares et al., 2025).

Relativamente ao seu enquadramento orçamental, os serviços e fundos autónomos, aqui designados de institutos públicos, apresentam maior volatilidade a mudanças orçamentais, aquando governos cujo espectro político se concentra mais à direita e com apoio maioritário no parlamento (Tavares et al., 2025).

A figura 2 ilustra a frequência de variações orçamentais anuais, de entre os períodos de 1976 a 2020, na qual, na primeira década, é possível evidenciar uma forte volatilidade das variações orçamentais, que contrariam o que viria após essa fase inicial, uma vez que se verificou uma estabilização a partir de 1987, mas principalmente, a partir de 2002. Nas décadas seguintes, registam-se variações na sua maioria positivas, todavia, aquando a ocorrência de valores negativos, estes vêm acoplados a

outros fatores como a adesão à União Económica e Monetária e à crise das dívidas soberanas, que afetou, inclusivamente, os institutos públicos. Adicionalmente, sempre que se verificam variações orçamentais negativas, a administração indireta parece ser menos penalizada do que a administração estadual direta (Tavares et al., 2025).

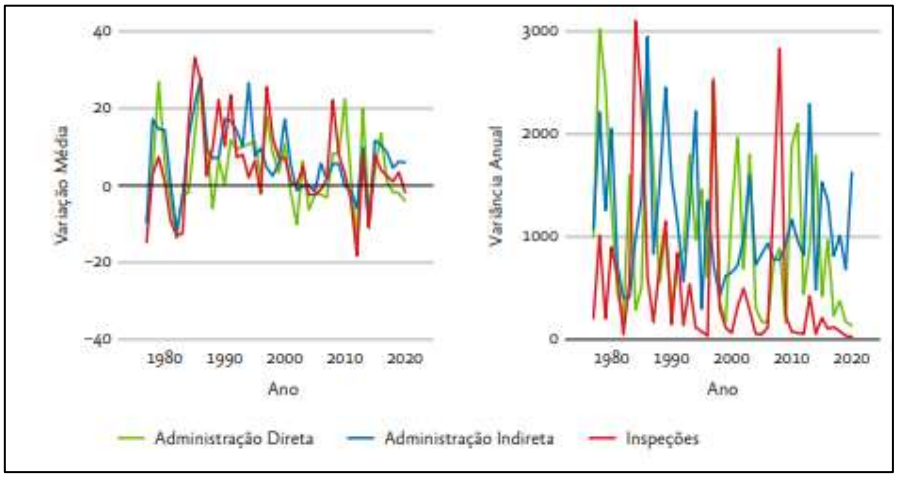


Figura 2 - Frequência variações orçamentais anuais, 1976-2020

Fonte: (Tavares et al., 2025, p.93)

Em matéria de nomeações, Tavares et al. (2025) demonstram que os institutos públicos evidenciam uma realidade interessante. Tal como é possível evidenciar na Figura 3, e corroborando o que foi referido anteriormente sobre a dimensão dos institutos públicos, estes superiorizam-se face às inspeções e direções gerais, pelo menos até ao momento desde o início do presente século. A Figura 4 demonstra ainda que a alternância partidária origina um aumento do número de nomeações muito superior nos institutos públicos face às demais entidades, levando-nos a considerar que as alterações partidárias originam mudanças nas estruturas dirigentes que atuam fora do campo da administração estadual direta, possibilitando assim aos governos alinhar estas instituições com as suas prioridades e contornar a barreira de "*fragmentação no «círculo decisório»*"(Tavares et al., 2025, p.94)

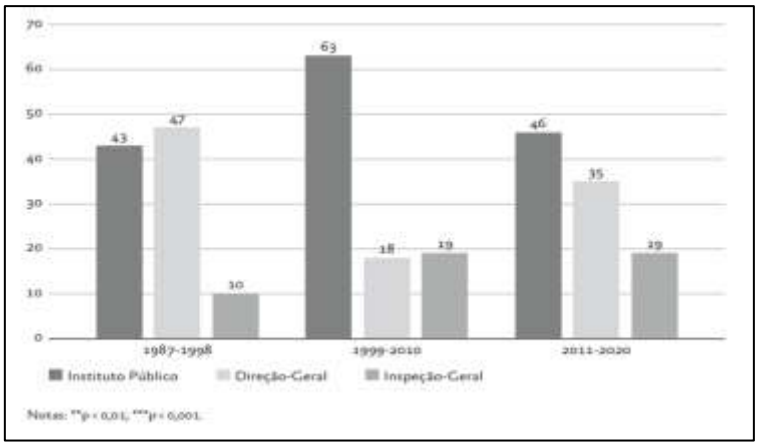


Figura 3 - Nomeações, por entidade e período temporal, 1987-2020 (%)

Fonte: (Tavares et al., 2025, p.93)

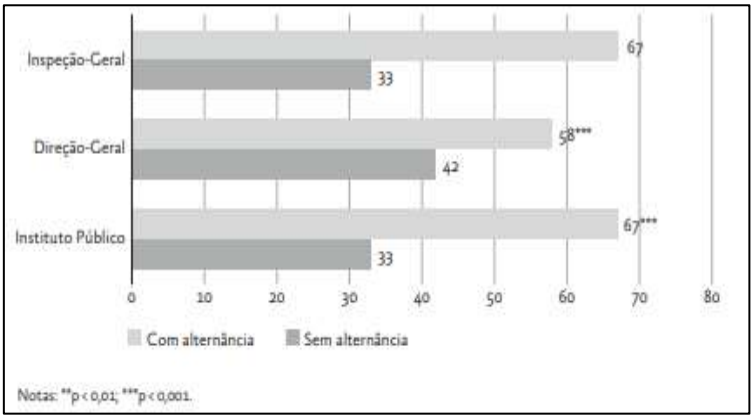


Figura 4 - Nomeações para o topo da administração pública, por tipo de entidade e alternância partidária no governo (%)

Fonte: (Tavares et al., 2025, p.93)

Ainda referente às nomeações, Figura 5 permite ainda elucidar o papel que a ideologia política desempenha na determinação dos cargos de decisão dos institutos públicos, que tendem a ocorrer em governos de esquerda, enquanto que os partidos de direita tendem a promover mais nomeações nas direções gerais. Utilizando a divisão de ministérios proposta por Diogo Freitas de Amaral, é possível evidenciar uma maior concentração de nomeações nos institutos públicos pertencentes aos ministérios das áreas sociais (Tavares et al., 2025).

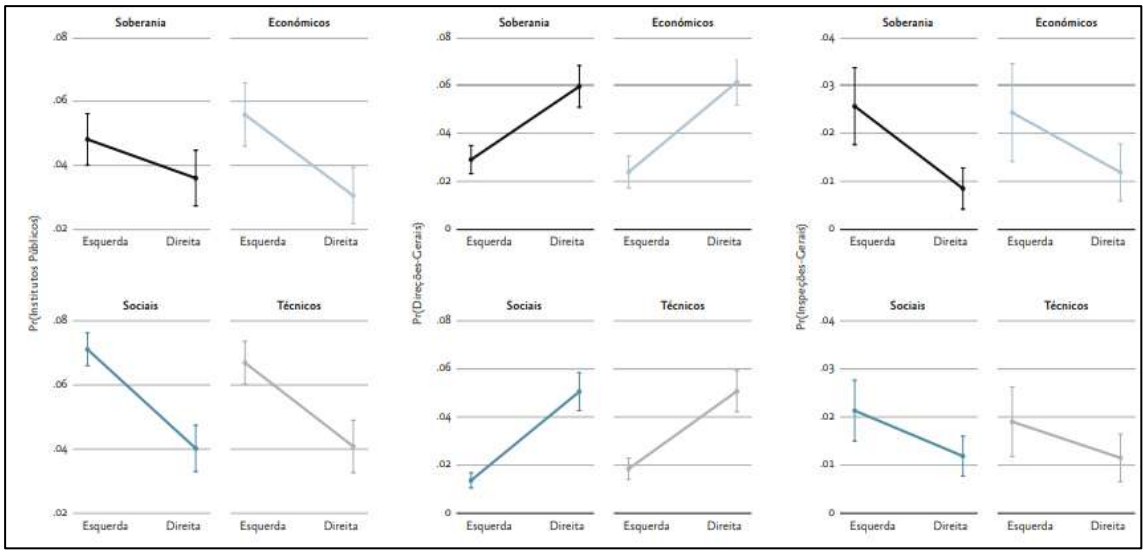


Figura 5 - Determinantes políticos das nomeações na administração pública, coeficientes de regressão logística

Fonte: (Tavares et al., 2025, p.104)

Quanto ao recrutamento, os institutos públicos veem como método preferencial o recrutamento externo, uma vez que, pela sua natureza, possuem maior autonomia para agregar à entidade pessoal com experiência no setor privado (Tavares et al., 2025).

2.2.1. Tipologia/Espécie de Institutos Públicos

Concluída a análise do conceito de "Instituto Público" à luz da literatura, chegou o momento de examinar as diferentes formas que os institutos públicos podem assumir em Portugal. A administração pública indireta do Estado do tipo institucional pode adotar o que Freitas Amaral definiu como diferentes "*espécies do género de institutos públicos*" (Amaral, 2015, p. 310), distinguindo-se pela natureza e pelo grau de autonomia das próprias pessoas coletivas públicas. Neste segmento, o artigo 2º da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004) especifica os serviços personalizados e as fundações públicas. Adicionalmente, Amaral (2015) considera ainda uma terceira espécie de institutos públicos, os estabelecimentos públicos.

a) Serviços Personalizados

Inicialmente, e tal como foi possível evidenciar anteriormente, os Serviços Personalizados já tinham outra designação, na medida em que eram utilizados para descrever o que hoje designamos por "Institutos Públicos". Todavia, a doutrina portuguesa entendeu que esta não seria a melhor designação, uma vez que descrevia apenas uma das espécies de institutos públicos, surgindo assim a necessidade de uma expressão diferente para o que então era entendido como "serviço personalizado", surgindo assim, os "Institutos Públicos" (Amaral, 2015). Atualmente, os serviços personalizados são descritos pelo autor como entidades com personalidade jurídica e autonomia, com o propósito de assegurar um melhor desempenho no cumprimento das atribuições a que estão adstritas, entre as quais se destacam exemplos como o Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG, I.P.) e o Laboratório Nacional de Engenharia Civil, I.P. (LNEC,I.P.). (Amaral, 2015).

Os serviços personalizados comportam ainda um substrato que merece a nossa atenção, nomeadamente os "organismos de coordenação económica", que têm o desígnio de regular e coordenar atividades de natureza económica, que, pela sua relevância, merecem atenção especial do Estado. Um exemplo clássico desta espécie de serviço personalizado é o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV,I.P.) (Amaral, 2015).

b) Fundações Públicas

Seguem-se os "Fundos Personalizados", também designados por "Fundações Públicas" e atualmente reguladas pela Lei n. 24/2012, de 9 de Julho (2012), a Lei-Quadro das Fundações, que estabelece as normas a serem prosseguidas pelas fundações. De acordo com o artigo 3º nº1 da presente lei, uma fundação corresponde a "*uma pessoa coletiva pública, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social*", onde por "fins de interesse social" se entende que corresponde aos interesses que geram benefícios a outros, para além do fundador, os seus familiares e pessoas com qualquer vínculo pessoal ou profissional. Adicionalmente, como consta na LQIP, para ser considerado e receber a designação de "Fundação", o instituto público deve ter por finalidade a prossecução do interesse social – atividades de âmbito cultural, social, artística, etc. (art. 49º, nº2 da Lei n. 24/2012, de 9 de Julho (2012) -, e parte das suas receitas deve advir dos rendimentos provenientes do seu próprio património.

Compreendido o conceito de fundação, Diogo Freitas de Amaral define fundação pública como "*uma fundação que reveste natureza de pessoa coletiva pública. [...] são pessoas coletivas de direito público, sem fim lucrativo, com órgãos e património próprio e autonomia administrativa e financeira.*" (Amaral, 2015, p.316). Assim, de acordo com o artigo 4º da presente lei, estamos perante três diferentes tipos de fundações:

I. Fundações Privadas

Tal como estipulado na lei nº 24/2012, de 9 de julho, as designadas "fundações privadas" correspondem às fundações desenvolvidas por pessoas de direito privado, sem fins lucrativos e dotadas do suporte necessário para a prossecução de qualquer fim de interesse geral, juntamente ou não com pessoas coletivas públicas, desde que estas últimas não detenham influência dominante (artigo 4º, nº1 a) e 14º, nº1 da Lei n. 24/2012, de 9 de Julho (2012)).

A presente lei estipula ainda, de entre os regimes especiais, três tipos de fundações privadas, nomeadamente as fundações de solidariedade social, as fundações de cooperação para o desenvolvimento e, as fundações para a criação de estabelecimentos de ensino superior privados (Lei n. 24/2012, de 9 de Julho, 2012)

As fundações de solidariedade social são constituídas como instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e seguem o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), aprovado pelo Decreto-Lei n. 119/83, de 25 de Fevereiro (1983). A presente lei define IPSS como sendo instituições, sem quaisquer fins lucrativos, a fim de prosseguir objetivos que vão ao encontro do dever de solidariedade e justiça. Estas não podem estar sob a alçada do Estado ou de qualquer autarquia e definem, mediante a sua finalidade, como objetivos fundamentais:

1. Apoio a crianças e jovens;
2. Apoio à família;
3. Apoio à integração social e comunitária;
4. Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
5. Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
6. Educação e formação profissional dos cidadãos;

7. Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Seguem-se as fundações de cooperação para o desenvolvimento, que seguem o Estatuto das Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD), definido pela Lei n. 66/98, de 14 de Outubro (1998). Esta define ONGD como pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos e, com o propósito de criar, desenvolver e apoiar programas de caráter social, cultural, ambiental, cívico e económico, por meio de iniciativas em países em desenvolvimento. Adicionalmente, constam como objetivos fulcrais destas organizações a promoção da educação e a sensibilização para a cooperação com países em desenvolvimento, bem como a divulgação da sua realidade.

Por fim, mas não menos importante, as fundações para a criação de estabelecimentos de ensino superior privados, que tal como o nome indica, são indigitadas para a criação de estabelecimentos de ensino superior privado, com o dever de prosseguir os objetivos presentes no artigo 2º da lei nº62/2007, de 10 de setembro, que estipula o regime jurídico das instituições de ensino superior (Lei n. 24/2012, de 9 de Julho, 2012).

II. Fundações Públicas de Direito Público

Um outro tipo de fundação são as designadas "fundações públicas de direito público" e, ao contrário do tipo de fundação anterior, esta "*reveste natureza de pessoa coletiva pública*" (Amaral, 2015, p.316). São assim fundações e fundos personalizados, criados exclusivamente por pessoas coletivas públicas (artigo 4º al.b) da Lei n. 24/2012, de 9 de Julho, 2012).

III. Fundações Públicas de Direito Privado

Por último, as "fundações públicas de direito privado", de acordo com o artigo 4º al.c) da Lei n. 24/2012, de 9 de Julho (2012), correspondem a fundações criadas por pessoas coletivas públicas, em conjunto ou não com pessoas do direito privado, desde que as primeiras exerçam influência dominante sobre a respetiva fundação.

As fundações públicas – de direito público -, enquanto espécie de instituto público, são então conceituadas pelo artigo 49º da Lei n. 24/2012, de 9 de Julho (2012) como pessoas coletivas de direito público, que não visam o lucro e, dotadas de órgãos e patrimónios próprios, bem como autonomia administrativa e financeira, com a finalidade de prosseguir interesses públicos de natureza social,

cultural, artística ou outra idêntica. O artigo 55º da presente lei estabelece ainda que estas fundações públicas estaduais estão sob o poder de superintendência e tutela da respetiva entidade instituidora, sendo estes poderes exercidos pela entidade que detém o direito de designar ou destituir o maior número de titulares dos órgãos de administração e fiscalização, ou ainda, pela entidade pública que detém a maior contribuição para o seu financiamento. Um exemplo bastante recorrente deste modelo de instituto público é a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT, I.P.).

Por último, mas não menos importante, tal como anteriormente descrito, a Lei-Quadro dos Institutos Públicos estabelece apenas duas espécies de institutos públicos; todavia, Diogo Freitas de Amaral estabelece ainda uma terceira espécie, a que designou de "estabelecimentos públicos". Assim, Diogo Freitas de Amaral "estabelecimentos públicos" como "*institutos públicos de carácter cultural ou social, organizados como serviços abertos ao público, e destinados a efetuar prestações individuais à generalidade dos cidadãos que delas careçam*" (Amaral, 2015, p.318).

Com o propósito de distinguir os estabelecimentos públicos das demais modalidades de institutos públicos, o autor procurou desenvolver um critério conceptual, concluindo que, quando o instituto público desempenha funções do ministério que representa, à semelhança das direções gerais, e quando o instituto público assenta num património cuja finalidade é administrá-lo e viver dos resultados financeiros que dele advêm, configurando uma fundação pública, não se trata de estabelecimentos públicos. Pelo contrário, quando o instituto público não corresponder a uma direção geral, a um património ou a uma empresa, mas apresentar-se como um estabelecimento aberto ao público, designado ao desenvolvimento de atividades de natureza social e cultural, enquadra-se como um estabelecimento público. (Amaral, 2015).

Para melhor explicar o conceito de estabelecimento público, o autor exemplifica cada um dos domínios de atividade desta espécie de instituto público. Inicialmente, a categoria de carácter cultural, onde o autor cita as universidades públicas que não se transformaram em fundações de direito privado, por não configurarem direções gerais e, portanto, não se considerarem serviços personalizados, mas também, não se designam por fundação pública, uma vez que não consistem num património e nem o seu propósito corresponde à gestão financeira do mesmo. Sendo assim, com a justificação de serem um estabelecimento aberto ao público, de caráter cultural, e efetuarem prestações individuais - no caso, o ensino aos estudantes universitários -, enquadram-se na categoria desenvolvida pelo autor. A outra categoria de estabelecimentos públicos corresponde aos estabelecimentos de natureza social, onde são

exemplo os hospitais do Estado, uma vez que são serviços abertos ao público, com personalidade jurídica e autonomia, cujas prestações concentram-se na prestação de cuidados de saúde (Amaral, 2015).

Por outro lado, o autor Caupers (2013) distingue ainda quatro espécies distintas de institutos públicos. De acordo com a natureza das suas atividades, o autor elabora a seguinte classificação:

- Institutos de Prestação – Institutos orientados para a prestação de serviços públicos;
- Institutos Reguladores – Procuram averiguar as condições com que decorrem determinadas atividades privadas, normalmente de natureza económica;
- Institutos Fiscalizadores – Concentram-se no controlo e inspeção dos riscos provenientes de atividades privadas;
- Institutos de Infraestruturas – Concentram-se no financiamento, na construção e na manutenção de infraestruturas.

2.2.2. Regime Jurídico dos Institutos Públicos

Durante décadas, Portugal viu-se sem um diploma que regulasse o regime jurídico dos institutos públicos, situação esta que se viu concertada pelo desenvolvimento da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro (2004), também designada como Lei-Quadro dos Institutos Públicos (LQIP), que estabelece os princípios e normas segundo os quais se devem reger os institutos públicos (art. 1°, n°1 da LQIP), sejam estes de natureza estadual ou regional, sendo que neste último, com as devidas adaptações presentes no decreto legislativo nacional (art. 2°, n°2 da LQIP) (Amaral, 2015).

Tal como acima enunciado, os institutos públicos são pessoas coletivas públicas – ou seja, dispõe de personalidade jurídica própria -, detentoras de património próprio – característica que permite distinguir estes das direções-gerais – e órgãos próprios (art. 4°, n°1 da LQIP). Adicionalmente, em regra geral, os institutos públicos devem possuir autonomia administrativa e financeira (art. 4°, n°2 da LQIP), em que estes, de acordo com o artigo 6°, n°1 da Lei n. 8/90, de 20 de Fevereiro (1990), para possuir este regime, devem cumprir cumulativamente os seguintes requisitos:

a) A gestão justifica este regime;
b) As suas receitas próprias atinjam um mínimo de dois terços das despesas totais, com exclusão das despesas cofinanciadas pelo orçamento das Comunidades Europeias.

Todavia, os legisladores abrem ainda a possibilidade de poderem ser criados instituto públicos apenas dotados de autonomia administrativa (art. 4º, nº3 da LQIP).

Tal como já tivemos oportunidade de enunciar, a tipologia dos institutos públicos é composta essencialmente por três tipos de institutos públicos. Todavia, a LQIP optou por reduzir este número para dois tipos, nomeadamente os serviços personalizados, que correspondem a serviços cuja lei atribui personalidade jurídica própria para a prossecução das atividades que lhe estão designadas e, as fundações públicas, que correspondem a entidades detentoras de um património, e que têm como finalidade a sua administração (art. 4º, nº3 da LQIP) (Amaral, 2015). Adicionalmente, é explorado por Freitas de Amaral um terceiro tipo, designadamente os estabelecimentos públicos, que de acordo com o autor, correspondem a entidades de carácter social e cultural, dispostos como serviços abertos ao público, com a finalidade de realizar prestações individuais (Amaral, 2015).

Os institutos públicos são criados em decorrência de ato legislativo – geralmente, um decreto-lei, embora haja a possibilidade de ser uma lei - , que deve conter informações como *"[...] a sua designação, jurisdição territorial, fins ou atribuições, membro do Governo da tutela, órgãos e respetivas competências e os meios patrimoniais e financeiros atribuídos, bem como inclui as disposições legais de carácter especial [...]*" (artigo 9º, nº2 da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro, 2004), bem como a respetiva sede dos institutos públicos (art. 9º, nº3 da LQIP). Para a conceção dos institutos públicos, para além da elaboração de um estudo para averiguar a necessidade, consequências financeiras e impacto no setor em que o instituto público vai atuar (art. 10º, nº2 da LQIP), devem ser cumpridos, cumulativamente, os seguintes requisitos (art. 10º, nº1 da LQIP):

a) Necessidade de criar um novo organismo;
b) Necessidade de personalidade jurídica e ausência de poder de direção;
c) Condições financeiras próprias dos serviços e fundos autónomos, desde que detentores de autonomia financeira;
d) Condições para a categoria específica em que o novo organismo se integra – nomeadamente os institutos públicos em regime especial, presentes no artigo 48º da LQIP.

Em matéria de criação ou participação em entidades de direito privado, a LQIP é bastante clara ao reiterar que os institutos públicos estão impossibilitados de o fazer. Todavia, os legisladores abriram exceções, nomeadamente aquando da sua provisão nos estatutos, a relevância para a prossecução das

suas atividades – procurando assim ir ao encontro da missão e objetivos do instituto – e em situações em que é indispensável a aprovação prévia do governo, pelos membros da área das finanças e tutela (art. 13º, nº1 da LQIP).

A finalidade dos institutos públicos é igualmente discriminada na LQIP, que estipula que os institutos públicos *"[...] só podem ser criados para o desenvolvimento de atribuições que recomendem, face à especificidade técnica da atividade desenvolvida, designadamente no domínio da produção de bens e da prestação de serviços, a necessidade de uma gestão não submetida à direção do Governo."* (art.8º, nº1 da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro, 2004), demonstrando desde logo, uma das suas particularidades face à administração direta do Estado. O presente artigo estabelece ainda que os institutos públicos não podem ser criados com a finalidade de desempenhar atividades que deveriam ser desempenhadas por organismos da administração direta, nem devem ser criados com o intuito de personificar serviços de estudo, conceção, apoio, controlo e demais serviços administrativos (art.8º, nº2 da LQIP).

No que concerne à organização dos órgãos que compõem os institutos públicos, os mesmos podem ser: o Conselho Diretivo, o Fiscal Único e o Conselho Consultivo (art. 17º, nº2 da LQIP) sendo que este último não é de carácter obrigatório. Para uma melhor compreensão de cada um dos respetivos órgãos, segue-se a seguinte tabela:

Órgão	Designação	Composição	Nomeação	Período de Mandato	Funcionamento
Conselho Diretivo	Define a atuação dos institutos e dirige os serviços (art. 18º da LQIP).	1 presidente e 2 vogais, com a possibilidade de se somar 1 vice-presidente (art. 19º, nº1 da LQIP).	Designado por despacho do membro do governo da tutela (art. 19º, nº4 da LQIP).	Mandato de 5 anos com a possibilidade de renovar 1 vez (art. 20º, nº1 da LQIP).	Reúne 1 vez por semana e extraordinariamente sempre que convocada pelo presidente e as atas das reuniões devem ser assinadas por todos os membros que a constituem. Nos momentos de votação, não há possibilidade de abstenções (art. 22º, da LQIP).
Fiscalização	Responsável por controlar a legalidade, regularidade e gestão financeira e patrimonial (art. 26º da LQIP).	Auditores registados na CMVM ou de entre os revisores oficiais de contas ou sociedades de revisores oficiais de contas (art. 27º, nº1 da LQIP).	Designado por despacho do membro do governo da área das finanças e da tutela (art. 27º, nº1 da LQIP).	Mandato de 5 anos com a possibilidade de renovar 1 vez (art. 27º, nº2 da LQIP).	—/—/—
Conselho Consultivo	Responsável por apoiar e participar na delimitação das linhas de atuação do instituto e na tomada de decisão do conselho diretivo (art. 29º da LQIP).	• Representantes de *stakeholders*; • Representantes de outros organismos públicos; • Técnicos e especialistas independentes; • Representantes dos utentes da atividade. (art.30º, nº1 e 2 da LQIP)	O presidente é designada no diploma que estabelece a criação do instituto ((art.30º, nº3 da LQIP)	—/—/—	—/—/—

Tabela 2 – Órgãos dos Institutos Públicos

Fonte: Lei-Quadro dos Institutos Públicos. Elaboração Própria

No que concerne à gestão económica e financeira dos institutos públicos, a mesma é da responsabilidade dos serviços e fundos autónomos, à exceção dos institutos públicos que não possuem autonomia financeira – onde o legislador retirou da equação os institutos públicos do setor empresarial do Estado – (art. 35º, nº1 da LQIP). No que remete para a gestão patrimonial, os institutos públicos, por meio da portaria do membro do Governo responsável pelas finanças, podem adquirir património do Estado (art. 36º, nº2 da LQIP) e/ou, usar e fruir bens de domínio público, desde que para fins de interesse

público e prossecução das suas atribuições (art. 36º, nº3 da LQIP) – o incumprimento deste último "requisito", implica que os bens sejam integrados no Estado ou na segurança social (art. 36º, nº4 da LQIP). Ainda referente à gestão financeira do instituto público, são estipuladas limitações rígidas ao seu endividamento por meio da proibição de recorrer ao crédito (art.37, nº3 da LQIP), enquanto na despesa, destaca-se a delegação de competências, em torno da autorização de despesas, aos conselhos diretivos dos institutos públicos dotados de autonomia financeira com o propósito de tornar mais célere a gestão do próprio instituto (art.38º, nº3 da LQIP).

Os institutos públicos estão ainda sujeitos a uma intervenção bastante rígida do governo, que resulta nos poderes de tutela (art.41º da LQIP) e superintendência administrativa (art.42º da LQIP).

Por fim, a Lei nº 3/2004, estabelece ainda no título IV da presente lei, os regimes especiais, cujos legisladores entendem que estes merecem uma atenção especial, nomeadamente os institutos de gestão participada e os institutos de regime especial. Por institutos de gestão participada, entende-se que, em determinados institutos públicos, deve existir participação por parte de terceiros na gestão do instituto, na qual a organização pode ser ajustada, sobretudo na composição do órgão diretivo (art.47º da LQIP). Já os institutos que beneficiam de regime especial, de acordo com o artigo 48º da LQIP, são os institutos que não seguem, na sua íntegra, o regime comum dos institutos públicos, afastando-se assim de determinadas regras gerais, mas apenas na medida do necessário para a prossecução das suas atribuições. De acordo com o nº1 do mesmo artigo, gozam dos regimes especiais, os seguintes tipos de institutos públicos:

a) Universidades e escolas de ensino superior técnico
b) Instituições públicas de solidariedade e segurança social
c) Estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde

Estão ainda consagrados no mesmo artigo um conjunto de outras entidades beneficiárias do mesmo regime especial, tais como o Instituto Nacional de Estatística, I.P., a Agência para a Modernização Administrativa, I.P., a Caixa Geral de Aposentações, entre muitas outras (art.48º, nº3 da LQIP).

3. Revisão de Literatura

No presente capítulo, daremos início à revisão da literatura, com o objetivo de realizar um levantamento das publicações e investigações existentes no domínio da dissertação, de forma a fornecer os elementos necessários à conceptualização da investigação. A revisão de literatura possibilita não apenas delimitar o âmbito da investigação, mas também distinguir o que é conhecido do que falta explorar e os métodos e técnicas utilizados (Fortin, 1999). Antes de analisar os portais da administração pública, parece primordial efetuar uma contextualização do governo eletrónico, uma vez que os portais constituem uma forma recorrente de implementação de iniciativas de governo digital (Hoe-Lian Goh et al., 2008)

3.1. Governo Eletrónico – O Conceito

A mudança é um processo natural e marca o ser humano desde que este existe, avançando de forma exponencial ao longo do tempo. A tecnologia constitui um exemplo paradigmático deste processo acelerado de mudança. Şişman et al. (2009) documentam que, no século XIX, o ciclo de renovação tecnológica estendia-se por cerca de cem anos; na década de 1960, esse intervalo já havia encurtado para vinte anos, reduzindo-se para dez na década de 1970 e para apenas um ano nos anos 2000. Estamos, portanto, perante uma trajetória de transformação progressivamente mais vertiginosa.

Desde a publicação do livro de E.Fountain, intitulado "Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change", no ano de 2001, os estudos sobre os impactos da utilização das novas tecnologias no setor público têm ganhado cada vez mais relevância (Xu, 2012). Nos últimos 20 anos, foi possível evidenciar, um pouco por todo o mundo, fortes investimentos – financeiros e/ou em recursos humanos – no setor público, procurando potenciar a disponibilização dos serviços por meios digitais (MacLean & Titah, 2022), registando transformações digitais com impactos significativos no quotidiano dos cidadãos (Elayah, 2025) com impacto na vida e trabalho das pessoas, no normal funcionamento das empresas e no estabelecimento de uma relação bilateral entre o Estado e os cidadãos (Silcock, 2001). Assim, desde o desenvolvimento do Estado de bem-estar social, regista-se uma reinvenção do governo, na qual, por meio de uma sinergia entre Estado, tecnologias e fornecedores de tecnologias, poder-se-ia obter um resultado semelhante ao comércio eletrónico evidenciado no setor privado (Silcock, 2001). O resultado deste processo foi o surgimento do *e-government* ou governo eletrónico (Silcock, 2001).

Anteriormente, o processo de interação entre cidadãos e Estado, era unicamente presencial (Camilleri, 2019). Gradualmente, com o avanço das tecnologias e com a complexificação dos problemas contemporâneos da sociedade atual – que tornam inexorável a utilização de ferramentas tecnológicas para o desempenho das suas atividades -, muitos governos têm procurado implementar meios tecnológicos na sua relação com cidadãos e empresas, de forma a tornar mais eficientes os processos de comunicação e interação em tempo real com estes (Camilleri, 2019; O. L. da C. Fernandes et al., 2020).

Tal como foi possível perceber, o *e-government* tem vindo a assumir um papel preponderante na vida dos cidadãos, todavia, apesar das múltiplas definições existentes na literatura, não existe apenas uma definição que seja unânime quando se trata de definir o conceito de *e-government* (Al-Nidawi et al., 2018), tratando-se, portanto, de um fenómeno dinâmico com impactos diversos (Relyea, 2002).

Em 2001, o autor Silcock (2001) procura elucidar o conceito de *e-government* como o uso das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) para prestar serviços de forma inovadora a todos os stakeholders, desvinculando-se, assim, da relação unilateral que marcava o modo tradicional de prestação de serviços. O autor Singh & Sharma (2009) apresenta o conceito de e-government como sendo o uso das TIC pelas entidades governamentais com o propósito de aprimorar o desenvolvimento da atividade administrativa, promover a participação dos cidadãos e tornar o processo de tomada de decisão mais eficiente e transparente por parte do governo. Numa outra perspetiva, o autor Bekkers (2012) descreve o *e-government* como uma ferramenta de modernização do governo, capaz de redesenhar práticas e processos para uma melhor prestação de serviços – principalmente eletrónicos – à sociedade. O autor Ziemba et al. (2013), explora o elemento transformador do *e-government*, por meio das TIC, na capacitação dos cidadãos para o acesso e utilização das informações e serviços públicos, bem como na eficiência, responsabilidade e transparência na partilha de informação intergovernamental e intra-governos, cidadãos e empresas.

Não obstante as diferentes explicações do conceito de *e-government* acima enunciadas, a que aponta ser a mais completa pertence ao Şişman et al., 2009, p.650, na qual, segundo o autor, o governo eletrónico consiste naquele em que "*os serviços públicos são desenvolvidos por meio de mudanças organizacionais, os avanços democráticos são assegurados e a administração pública utiliza tecnologias de informação e comunicação para apoiar políticas públicas [...] é um modelo de governo que visa aumentar o desempenho e a eficiência usando tecnologias de informação e comunicação na troca de informações, serviços e bens entre organizações públicas, cidadãos e organizações comerciais.*"

Uma análise detalhada da compreensão das diferentes definições que têm vindo a ser desenvolvidas ao longo do tempo revela o seguinte: O governo eletrónico assenta fundamentalmente na utilização das TIC, caso contrário, a utilização do termo "*e-government*", não estaria a ser empregado da devida forma (Osei-Kojo, 2017); segundamente, depende destas mesmas ferramentas tecnológicas para a prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresas, com o propósito de incrementar a prestação destes serviços – em resultado de uma maior eficácia, eficiência, transparência e responsabilidade do próprio governo -, mas também promover a participação cidadã e funcionar como um catalisador da reforma administrativa do governo (Helbig et al., 2009; Jamal & Shanab, 2016; Ziemba et al., 2013).

A implementação do *e-government*, enquanto elemento transformador do contexto atual da administração pública, tem vindo a ser implementada um pouco por todo o mundo; contudo, ainda existem países onde ainda se registam dificuldades na sua implementação (O. L. da C. Fernandes et al., 2020). Segundo o autor O. L. da C. Fernandes et al. (2020), estas limitações ocorrem não só por motivos de agenda pública, mas também devido a limitações económicas, sociais e políticas, bem como à centralização da tomada de decisão e à persistência em práticas clientelistas que inibem a inovação e profissionalização da administração pública. Por outro lado, Osei-Kojo (2017) parece apresentar uma visão mais otimista, ao afirmar que o *e-government* surgiu como uma estratégia capaz de melhorar a qualidade dos serviços públicos, dotando os governos de maior eficiência e celeridade na resposta aos cidadãos em torno do acesso à informação e prestação de serviços.

Segundo a literatura, há várias razões que justificam a implementação do governo eletrónico pelos governos. Osei-Kojo (2017) afirma que o *e-government* tem a capacidade de aproximar e melhorar o relacionamento entre o Estado e os cidadãos, fortalecer a democracia e promover uma maior eficiência e qualidade na prestação de serviços. Já Xu (2012) identifica como principais potencialidades o aumento da transparência e responsabilização por parte dos decisores, enquanto promove uma melhoria no acesso e aumento da confiança no governo por parte dos cidadãos. Al-Rahmi et al., (2022) vai um pouco mais além, ao admitir que o governo eletrónico possibilita uma redução de custos, mas também assegura uma maior integração dos serviços, unificação de informações e melhoria na capacidade de resposta.

A literatura identifica, por meio do autor Ziemba et al. (2013), os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de *e-government*. De entre eles, salientam-se as infraestruturas tecnológicas e políticas públicas adequadas, inclusão e alfabetização digitais e fatores relacionados com acessibilidade, privacidade, transparência e interoperabilidade.

Contudo, a implementação do governo eletrónico não está isenta de debilidades e desafios. De acordo com Jamal & Shanab (2016), a cultura dos cidadãos é o principal obstáculo à adoção do governo eletrónico já que esta pode ter como consequência um aumento da resistência à adoção das TIC por parte destes, enquanto que Camilleri (2019) identificou como principais limitações à adoção do *e-government*, a ausência de acesso a internet – uma realidade até então justificada por fatores como a idade avançada, cidadãos com necessidades especiais, ou limitações financeiras – e a localização geográfica, uma vez que existem cidadãos que vivem em áreas remotas, e portanto, possivelmente sem acesso a internet. Segundo o mesmo autor, para colmatar estes obstáculos, é responsabilidade dos governos procurar incentivos para que cidadãos e empresas adotem, no seu quotidiano, as ferramentas de governo eletrónico, para além de garantir a salvaguarda dos dados dos seus utilizadores face a situações de perda, roubo, corrupção e violação (Camilleri, 2019).

Em suma, o governo eletrónico constitui uma transformação na administração pública, que vai além da mera adoção tecnológica, correspondendo a uma sincronização tripartida de fatores – inovação tecnológica, processos e recursos humanos, onde o cidadão é o elemento central (Silcock, 2001). A consolidação do governo eletrónico, enquanto ator primordial da administração pública, representa uma oportunidade de aumentar a eficiência e a participação cidadã (Al-Nidawi et al., 2018), mas também uma oportunidade de mudar a forma como encaramos a administração pública, abandonando a faceta de órgãos independentes cuja conexão precisa de ser individualizada, para um conjunto uno, em que a interação pode ser realizada por meio de um único "portal" (Lenk & Traunmüller, 2002).

Camilleri (2019) afirma que apesar dos avanços significativos e dos resultados encorajadores, os governos devem procurar continuar o seu processo de inovação nesta matéria, uma vez que ainda existe espaço para aprimorar o que autor designou de "*condições facilitadoras*" (Camilleri, 2019, p.231) – principalmente no que concerne à prestação do serviço –, para atrair todos os *stakeholders* a adotar as suas ferramentas digitais. Por outro lado, o autor salienta os desafios ainda existentes na adoção do *e-government*, sobretudo no que concerne à disparidade tecnológica e digital entre cidadãos, que na literatura ficou designada como «*digital divide*» ou divisão/exclusão digital. Este fenómeno pode ocorrer devido a fatores de carácter económico, demográfico e social e, portanto, deve ser da responsabilidade dos governos a proliferação do governo eletrónico de uma forma mais acessível e inclusiva, no sentido de criar valor acrescentado, por meio das tecnologias, para os cidadãos que utilizam estes instrumentos, com o intuito de fazer com que este progresso tecnológico se reflita em toda a sociedade.

3.2. Influência da Nova Gestão Pública no Desenvolvimento do *E-Government*

Durante o período da década de 70, em resultado de uma redução da qualidade e esgotamento dos recursos, que por sua vez conduziram à insatisfação com o modelo de Estado em vigor na época, deu-se por terminada a era do *Welfare State* e à introdução de uma onda conduzida por ideologias liberais um pouco pelos governos de todo o mundo, introduzindo novas formas de gestão ao contexto da administração pública (Bonina & Cordella, 2008). Todas estas mudanças, verificadas um pouco por todo o mundo, ficaram conhecidas como Nova Gestão Pública (NGP), uma reforma que procurou resolver os problemas de insustentabilidade da Administração Pública e a sua capacidade de fornecer serviços de qualidade e de um modo eficiente (Bonina & Cordella, 2008). Nas décadas subsequentes, a NGP tornou-se uma teoria consolidada na reforma da administração pública, baseada na ideia de que o setor público deveria adotar os princípios inerentes ao setor privado – foco no cliente, responsabilização, terceirização da atividade, fomento à competição e estruturas de incentivos (Białożyt, 2017; Vilchis & Sandoval-Almazan, 2008).

A NGP e a busca pela eficiência tornaram-se, portanto, os impulsionadores de iniciativas inovadoras e de modernização, como é exemplo o governo digital (Bonina & Cordella, 2009; Homburg, 2004), tornando-se assim elementos complementares, em que o segundo, surge como uma forma de aplicar o primeiro (Mirandilla, 2008). Os projetos de governo digital inserem-se em dinâmicas amplas de reformas e mudanças políticas e organizacionais que visam impulsionar e apoiar a transformação do setor público. Em consonância com a NGP, as políticas de governo digital encaram as TIC como um avanço na reorganização do setor público, orientado pelos princípios que caracterizam o setor privado (Cordelia, 2007).

O próprio conceito de Nova Gestão Pública tem vindo a evoluir ao longo do tempo, podendo ser entendido segundo diferentes perspetivas. Em 2004, o autor Homburg (2004) procurou definir a NGP como um conjunto de estratégias, que procuravam melhorar a capacidade das organizações públicas e dos seus colaboradores, por meio de uma reinvenção do governo. Já o autor Osei-Kojo (2017) encara a NGP como uma forma de realinhar as instituições públicas, com o propósito de prosseguirem as suas funções com maior qualidade e eficiência, desvinculando-se do que foi identificado pelo autor como "*patologia burocrática*", ou seja, instituições sem capacidade de resposta para suprimir as necessidades dos cidadãos. Ao promover a importação de princípios do setor privado para a administração pública, a NGP procurou corrigir as limitações e disfunções da ideologia weberiana, vista frequentemente como lenta, rígida e ineficiente (EGAWATI, 2022). Então, segundo Okanga & Davis Adesegha (2025), a reforma

da NGP apresenta-se como um sistema de administração capaz de modernizar a administração pública, substituindo o sistema burocrático tradicional e convertendo-o num sistema de gestão mais eficiente, responsável e responsivo.

A influência da NGP sobre o desenvolvimento do governo digital representa uma evolução determinante na prestação de serviços públicos, bem como um auxílio à compreensão das transformações da administração pública. Embora, inicialmente, a NGP não tenha reconhecido as TIC como um elemento capaz de moldar as práticas de trabalho no setor público e serem utilizadas como ferramentas eficientes para auxiliar a gestão (Lenk & Traunmüller, 2002), as TIC rapidamente tornaram-se elementos fundamentais na reorganização do setor público, devido aos benefícios por elas proporcionado, sendo entendidas como ferramentas importantes capazes de racionalizar e reestruturar procedimentos organizacionais (Bonina & Cordella, 2008). A NGP, pelo desenvolvimento do governo digital, introduziu assim uma mudança no paradigma ao promover uma substituição na forma burocrática da prestação de serviço, para uma abordagem que se rege pelos princípios fundamentais do setor privado, como a redução e otimização de recursos, em simultâneo com a adoção dos três "Es" – Economia, Eficiência e Eficácia (Okanga & Davis Adesegha, 2025).

A relação entre a NGP e o e-goverment manifesta-se assim pela continuidade do movimento reformista (Jackson & Curthoys, 2001), podendo o governo eletrónico ser visto como um produto das reformas da Nova Gestão Pública ao promover a contenção de défices e a introdução de novas tecnologias como uma forma de promover uma melhoria do desempenho e a satisfação dos cidadãos (Mirandilla, 2008). Na prática, Bonina & Cordella (2008) argumentam que o governo digital procura aprimorar as reformas da administração pública ao atingir certos valores e pilares pelos quais a NGP se rege, procurando eficiência por meio de contenção de gastos e otimização dos serviços públicos prestados, utilizando como exemplos, entre outros, a digitalização dos processos de pagamento e comunicação, e a disponibilidade, por via digital, de informação e serviços para tornar mais célere a interação e integração de serviços à população. Esta relação de causalidade justifica o motivo pelo qual o governo digital não surge como um elemento isolado, mas sim como um resultado das diferentes reformas influenciadas pela NGP (Mirandilla, 2008), alcançando os objetivos do governo digital e promovendo o incremento da transparência, *accountabilty* e avanço tecnológico (Mirandilla, 2008; Okanga & Davis Adesegha, 2025).

Adicionalmente, diversos autores argumentam que a NGP criou as bases para a transição e os fundamentos conceituais para a entrada na era digital, ao priorizar a transformação de processos e a

prestação de serviços centrados no cidadão, enquanto elementos-chave do governo digital, para além de promover uma cultura de modernização, enquanto iniciativa de *e-government* (Scott & Robbins, 2010).

A conexão entre o governo digital e a NGP é também explicada pelo incentivo à reestruturação organizacional com o propósito de conter despesas e promover uma maior eficiência na prestação de serviços públicos, bem como promover o empoderamento da população, por meio da descentralização, para dotar a população de todas as informações necessárias, para assim, beneficiar de todas as potencialidades da NGP e estabelecer as condições para ter um incremento da participação e interação cidadã (Okanga & Davis Adesegha, 2025). Ademais, esta conexão pode ainda ser fundamentada pelo potencial do governo digital na forma como a informação circula dentro e entre as instituições, ao facilitar a comunicação e reduzir burocracias. Ao automatizar e digitalizar estes processos, suceder-se-á um aumento da eficiência e, portanto, a prossecução do princípio basilar da NGP e, simultaneamente, promove um aumento da transparência e *accountabilty* por meio da otimização dos fluxos de informação (Cordelia, 2007).

Scott & Robbins (2010) no estudo intitulado de "*Understanding E-Government Implementation from na NPM Strategic Reform Perspective*", procuraram compreender o impacto da NGP no desenvolvimento do governo eletrónico na Irlanda, concluindo que as Tecnologias de Informação e a internet desempenharam um papel preponderante na modernização do setor público, sendo esse processo veementemente influenciado pela ideologia da NGP, cujos princípios e práticas tornaram-se a pedra basilar para o começo do governo digital. Os resultados extraídos pelo autor, mostram que o plano de transição do governo eletrónico foi fortemente influenciado pelas doutrinas da NGP, com impacto direto nos projetos subsequentes que o envolvem. Deste modo, o autor comprova que o *e-government* não surge de forma isolada no setor público irlandês, mas sim como resultado de um conjunto de reformas até então estimuladas pela NGP.

Em suma, concluiu-se que, a NGP constituiu um marco determinante para o desenvolvimento de diversas iniciativas nas quais o governo digital se sustenta, atribuindo às TIC um papel preponderante, enquanto elemento disruptivo capaz de promover a racionalização e personalização no setor público (Bonina & Cordella, 2009). O *e-government*, influenciado pelas doutrinas da NGP, representa, portanto, uma mudança no setor público, ao combinar a vertente inovadora das tecnologias e da internet com o incremento da melhoria da segurança institucional (Jackson & Curthoys, 2001). Todavia, determinados autores referem que o governo digital não se pode limitar à resolução de problemas pontuais "menores" da prestação de serviços, nem as TIC devem ser utilizadas apenas como uma ferramenta para a

reorganização do setor público segundo os valores da NGP, mas sim ambos devem ser vistos como ferramentas que promovem a eficiência e eficácia das operações governamentais, mas também promovem a modernização das organizações burocráticas (Cordelia, 2007; Okanga & Davis Adesegha, 2025). Deste modo, e diante dos inúmeros resultados positivos, o governo eletrónico surge como um conceito inovador, consolidado pelos princípios da NGP, proporcionando uma administração pública transparente, eficiente e orientada para o cliente (Okanga & Davis Adesegha, 2025).

3.3. Pandemia Covid-19 enquanto impulsionador do *e-government*

A pandemia COVID-19, inicialmente evidenciada na cidade de Wuhan, no território chinês, em dezembro de 2019, rapidamente ascendeu a uma pandemia global decretada pela Organização Mundial de Saúde (Oztaskin et al., 2024), tornando-se um dos eventos mais importantes e igualmente catastróficos do presente século (López-Mendoza et al., 2024), com influência direta na vida económica, social e política/administrativa dos diversos países ao redor do mundo (Oztaskin et al., 2024).

Eventos catastróficos como aqueles evidenciados a partir do final da última década, representam perdas significativas para toda a sociedade, desde o tecido empresarial, até sistema político e administrativo, e principalmente o cidadão (Oztaskin et al., 2024) com a implementação de *lockdowns* que encerraram estabelecimentos nas quais os cidadãos exerciam as suas atividades quotidianas – como escolas, hospitais, aeroportos, *shoppings*, etc – (De' et al., 2020). Todavia o desenvolvimento exponencial e até mesmo inesperado da pandemia em simultâneo com inúmeras outras transformações digitais, funcionaram como verdadeiros impulsionadores para o progresso do governo eletrónico (Solopi & Qutieshat, 2023) e da inovação, abrindo portas a reformas e mudanças estruturais do setor público (Moser-Plautz, 2024). Assim, a pandemia COVID-19 potenciou o desenvolvimento socioeconómico da digitalização da administração pública, tornando-se um instrumento vital para o setor público na gestão de situações calamitosas, ao disponibilizar e assegurar uma maior celeridade de resposta e continuidade de funcionamento da própria máquina administrativa (Garcia-Rio et al., 2023; Roztocki et al., 2025).

Diante da sequência de acontecimentos desastrosos na saúde e na vida económica e social da sociedade, os governos ao redor do mundo viram-se na necessidade de tomar medidas para conter e controlar a propagação do vírus (López-Mendoza et al., 2024), mas na verdade, evidenciou as deficiências do setor público em matéria de transformação digital (Solopi & Qutieshat, 2023) e destacou a importância do governo eletrónico na oferta eficaz e eficiente de serviços públicos (Mendes et al., 2024). Usualmente, a prestação de serviços públicos online é impulsionada pela procura de melhorar a

qualidade do serviço e responder às expectativas dos cidadãos em torno da sua eficiência; todavia, no período pandémico, foi uma ferramenta necessária e segura para a prossecução da atividade administrativa sem incorrer em riscos de infeção e propagação, ainda maior, do COVID (Moser-Plautz, 2024).

Em boa verdade, o impacto da COVID-19 sobre o *e-government* manifestou-se de diferentes formas. Inicialmente, resultou numa mudança de paradigma na forma como os serviços públicos eram prestados, já que muitos governos ao redor do mundo recorreram ao *lockdown* para impedir a propagação do vírus, inviabilizando a condução dos trabalhos presencialmente e dependendo de infraestruturas digitais e soluções online para garantir a continuidade das suas atribuições (Solopi & Qutieshat, 2023). Sem a adoção destas ferramentas, e num período em que as interações *face-to-face* eram bastante limitadas – no sentido de os cidadãos cumprirem as recomendações de isolamento e distanciamento social propostas pelo governo, para evitar o colapso do sistema de saúde e reduzir a taxa de infeção (Burlacu et al., 2021; Moser-Plautz, 2024) -, a maioria dos serviços seria prestada de uma forma inadequada ou muitas vezes inexistente, realidade essa que foi contrariada pelo desenvolvimento do governo digital enquanto elemento fundamental na gestão da pandemia (Mendes et al., 2024).

De igual modo, o *e-government* foi utilizado como uma ferramenta de normalização e atenuação do impacto sentido pela pandemia (Winarno et al., 2023), onde o governantes e decisores públicos recorreram a iniciativas especiais, com o uso de aplicações móveis para disseminar informação sobre o estado da COVID-19, bem como, o registo pelos próprios cidadãos dos seus próprios resultados dos testes com o propósito de recolher dados sobre números e locais de pessoas infetadas, hospitalizadas ou ainda que vieram a óbito (Oztaskin et al., 2024; Roztocki et al., 2025). Adicionalmente, foram utilizados como uma ferramenta para manter a continuação do serviço e estabelecer a interação com o cidadão

Além disso, a pandemia revelou o papel vital do governo digital enquanto facilitador da disseminação de informação oportuna sobre a pandemia – nomeadamente os fatores de risco, diagnóstico e tratamento – e os seus impactos nas diferentes esferas da sociedade, bem como o combate à desinformação pela via digital (Oztaskin et al., 2024; Roztocki et al., 2025).

Diversos estudos e artigos científicos, relacionados com o *e-government* e o seu impacto e contributo ao longo da crise pandémica da COVID-19 têm sido amplamente desenvolvidos por diversos pesquisadores, um pouco por todo o mundo, e a debruçar-se sobre diferentes áreas (Winarno et al., 2023). Um exemplo é o estudo realizado por Kritikos (2020), intitulado "*Ten Technologies to Fight*

Coronavirus", na qual o autor identifica uma janela de oportunidade para legisladores e reguladores promoverem uma melhor gestão dos impactos da pandemia, pelo meio de recurso a diferentes tecnologias. Estas possibilitariam aos governos uma resposta mais eficaz aos constrangimentos resultantes da pandemia, mas também a garantia da continuidade do acesso e da utilização dos serviços por parte dos cidadãos. No setor da saúde, o e-govenment foi também uma ferramenta essencial em contexto pandémico, tal como demonstra o autor Le et al. (2021) no seu estudo *"The Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Learning in Higher Education: A Vietnamese Case*", na qual o autor, por meio de um estudo qualitativo com recurso a entrevistas, procurou compreender o impacto da COVID-19 no aprendizado do ensino superior do Vietname. Segundo o mesmo, os resultados foram categoricamente positivos, tanto para professores – nomeadamente na melhoria da capacidade de implementação das tecnologias no ensino – como para os estudantes – fundamentalmente no desenvolvimento de habilidades na utilização das ferramentas tecnológicas para o aprendizado -, ainda que tenha existido uma certa resistência inicial. O autor conclui, portanto, que a pandemia da COVID-19 pode ser compreendida como um catalisador da inovação tecnológica da educação vietnamita, em que medidas governamentais para a formação online impulsionam o desenvolvimento e a aceitação do ensino superior online. Por fim, talvez o setor mais impactado pelo desenvolvimento e exploração do governo eletrónico em períodos de pandemia, o setor da saúde. No estudo intitulado "*Digital public services: Catalysts for healthcare efficiency*" da autoria de Kwilinski et al. (2024), os autores têm o propósito de analisar o impacto do *e-government* na transformação digital em saúde nos 27 países-membros da União Europeia nos períodos de 2011 a 2022, concluindo que os serviços públicos digitais desempenham um papel importante na eficiência da saúde pública. Adicionalmente, o autor salienta a importância de continuar a desenvolver projetos inovadores e políticas adaptativas, de forma a aproveitar todas as potencialidades que o *e-government* pode oferecer ao setor da saúde. Corroborando com o estudo anterior, o estudo intitulado de " *The Impact of the COVID-19 Pandemic on eHealth Use in the Daily Practice and Life of Dutch-Speaking General Practitioners in Belgium: Qualitative Study With Semistructured Interviews*" da autoria de Yagiz & Goderis (2022), procura compreender como os profissionais de saúde avaliam a saúde digital em períodos de pandemia, concluindo que esta apresenta resultados verdadeiramente notáveis, possibilitando não apenas uma redução da carga de trabalho dos profissionais de saúde, mas também um maior acesso a cuidados de saúde por parte dos utentes, por meio de consultas digitais.

Não obstante, em Portugal, a própria Administração Pública evidenciou diferenças significativas na prossecução da atividade administrativa, logo após a pandemia ter atingido o território nacional. De

entre as diferentes medidas presentes nos diferentes documentos legais destacam-se as medidas decretadas para a contratação pública, suspensão de prazos, prorrogação temporária dos diferentes atos administrativos e modificação das regras das organizações, na qual, nesta última, salienta-se a possibilidade de reuniões online de órgãos colegiais, a possibilidade de exames públicos eletrónicos e a extensão de prazos para reuniões de órgãos locais (Silveira et al., 2022).

Adicionalmente, na tentativa de dar resposta ao estado de emergência decretado em 2020, o Estado procurou reorganizar o modo de trabalho, recorrendo ao Despacho n 3614-D/2020, de 23 de Março (2020), na qual procurou implementar um conjunto de medidas com o intuito de conter a propagação do vírus, medidas que incluem o recurso ao teletrabalho, de forma a garantir a continuidade e a qualidade no fornecimento dos serviços públicos. No contexto pandémico, a articulação dos serviços da Administração Pública foi crucial, e só foi possível devido ao investimento em plataformas e portais.

Em suma, a pandemia COVID-19 salienta a importância de serviços eletrónicos mais eficientes e eficazes em períodos de calamidade, uma vez que sem a presença desta modalidade de serviços, muitos destes seriam prestados de uma forma inadequada, ineficiente ou até mesmo inexistente (Mendes et al., 2024). As tecnologias desempenham um papel cada vez mais decisivo na vida dos cidadãos, e no período da pandemia, elas tiveram um impacto evidente, com influência direta em áreas cruciais como a educação, a segurança e, obviamente, a saúde. Ademais, estas facilitaram a disseminação de conhecimentos na prestação de serviços e promoveram soluções online em circunstâncias extraordinárias, tornando inegociável o desenvolvimento e melhoria do governo digital (Department of Economic and Social Affairs, 2022).

No mundo pós-COVID, como aquele em que vivemos hoje, as infraestruturas digitais podem contribuir para melhorar as condições de vida da sociedade. Em última análise, a pandemia COVID-19 ampliou ainda mais a digitalização dos governos, funcionando como um verdadeiro catalisador do *e-government* (Goloshchapova et al., 2023).

3.4. Os Portais da Administração Pública e o *E-Government* 2.0

O panorama atual do governo digital descreve a forma como os governos funcionam e prestam serviços públicos, recorrendo às TIC para aprimorar e transformar o modo como estes se relacionam com os cidadãos e empresas (Sun et al., 2015). Governos ao redor do mundo gastam quantias exorbitantes para introduzir estas ferramentas nos processos internos da atividade administrativa, bem

como na prestação de serviços, o que resultou num aumento da adesão destes recursos nas últimas décadas (Sandoval-Almazan & Gil-Garcia, 2012). Com o evoluir das TIC, muitos destes governos procuraram estabelecer portais web e demais ferramentas Web 2.0, com o propósito de fornecer informações das organizações públicas, mas também promover a possibilidade de interação e participação online com os cidadãos, e ainda, intra e entre organizações (Sandoval-Almazan & Gil-Garcia, 2012).

Os portais são descritos na literatura como sendo um espaço onde os provedores de informação apresentam um conjunto de recursos, sendo posteriormente organizados e disponibilizados para acesso público (Zhang et al., 2016). Os primeiros portais surgem em meados da década de 1990 e sofrem uma rápida evolução, sendo-lhes acrescida um incremento da sua capacitação, funcionalidade e usabilidade, tornando-se assim, uma das principais portas de entrada para aceder à informação que procuram (Gant & Gant, 2001; Zhang et al., 2016).

Os portais na administração pública apresentam-se como sendo um fator disruptivo na forma como os serviços são prestados e assim, de acordo com Valotto et al. (2021), p.332, os portais eletrónicos das organizações públicas "*são plataformas online com o objetivo de oferecer informações e serviços aos cidadãos de forma fácil, relevante e eficaz [...] também utilizam páginas na Internet para divulgar e informar sobre projetos e programas públicos de interesse da população, além de proporcionar transparência no serviço público*".

A literatura evidencia uma vasta exploração no que concerne à natureza e tipologia dos portais. No que reflete a sua natureza, os portais podem assumir uma de duas formas: Portais corporativos ou verticais, que se sustentam fundamentalmente em dois objetivos, nomeadamente o auxílio no processo de tomada de decisão e processamento colaborativo; e os portais públicos ou horizontais, que se assemelham aos portais colaborativos na medida em que promovem o acesso à informação, variedade de recursos e maior integração entre aplicações, mas também, permitem um maior acesso e interação, entre diferentes plataformas, a informações internas e externas, porém, todas em único portal (Hoe-Lian Goh et al., 2008). Quanto aos tipos de portais da administração pública, os autores Sedek et al. (2011) explicam que estes podem assumir a seguinte tipologia: Governo para Cidadão (G2C); Governo para Negócio (G2B); Governo para Governo (G2G); Governo para Funcionários (G2E).

Os portais de governo eletrónico evoluíram significativamente nos últimos anos, abandonando a abordagem unidirecional de compartilhamento de dados e informação com o cidadão, para um procedimento mais interativo e orientado para o modo como é estabelecido o relacionamento com os

diferentes atores sociais (Sandoval-Almazan & Gil-Garcia, 2012). O Estado, pela sua dimensão e amplitude de atuação constitui a entidade que gere e produz a maior quantidade de informação e serviços capazes de gerar valor agregado, e é nesse contexto, que os portais assumem um papel preponderante, pois no lugar de a informação permanecer dispersa na web, os portais da administração pública concentram toda a informação num único espaço, em que a sua gestão e organização são prioridades das organizações públicas (Traunmuller & Wimmer, 2001).

Todavia, é importante realçar que o simples estabelecimento de um portal de serviços públicos não suprime as reais necessidades dos cidadãos (Valotto et al., 2021). Estes portais devem, portanto, ser acessíveis, mas também devem atuar como ferramentas poderosas para promover a interação entre os *stakeholders* e possibilitar a participação em assuntos públicos importantes (Sandoval-Almazan & Gil-Garcia, 2012; Valotto et al., 2021).

O *E-Government* 2.0 descreve serviços públicos que são disponibilizados em um portal único, por meio da utilização de ferramentas Web 2.0, de forma a interligar os *stakeholders* numa rede de recursos e partilhas de informação (Sun et al., 2015). O governo eletrónico 2.0 trata-se, assim, de uma ferramenta de governação que visa promover a melhoria da eficiência e da eficácia da atividade administrativa. Porém, esta transição continua a exigir um aumento do conhecimento e atualização das práticas face às potencialidades que as TIC podem representar no incremento dos resultados das organizações públicas (Sun et al., 2015).

A evolução social da internet que originou o Web 2.0, proporcionou um aumento da participação por meio de aplicações abertas, originando uma mudança no paradigma em que a informação deixa de ser apenas consumida e passa a ser criada e conduzida adiante (Sun et al., 2015). Hoje, os governos utilizam as tecnologias de Web 2.0 para se tornarem organizações que estão orientadas para o cidadão e não para si próprias, alicerçando esta transação na partilha de informação e fomento da participação (Sun et al., 2015). Deste modo, o *E-government* 2.0, por meio de portais, surge como uma ferramenta que, através das tecnologias, coloca o cidadão no centro, na medida em que possibilita a eliminação de barreiras e fomenta a participação e transparência (Sun et al., 2015).

Enquanto instrumentos do *E-Government* 2.0, os portais apresentam inúmeras vantagens. De acordo com os autores Gant & Gant (2001), estas passam pela redução de custos e melhoria da prestação de serviços, enquanto que Traunmuller & Wimmer (2001) afirmam que os portais melhoram o relacionamento com o cidadão e fortalecem o vínculo com o mesmo, evitam problemas de comunicação, e promovem uma reengenharia da máquina administrativa. Já os autores Dali & Shaalan

(2016); Sun et al. (2015) acrescentam ainda a redução da corrupção, aumento da transparência, e ainda, a integração e interação rápida com fontes internas e externas de aplicações.

Em síntese, os portais de *e-government* 2.0 têm sido uma prioridade nas organizações públicas, à medida que estabelecem iniciativas de governo digital e de relações eletrónicas com os cidadãos (Gant & Gant, 2001). A utilização dos portais pela administração pública mostrou-se bastante eficaz, pois permitiu que as mesmas alcançassem os objetivos por meio de um portal único, atuando como elemento transformador na forma como os serviços públicos são prestados e as informações são geridas e disponibilizadas aos cidadãos (Dali & Shaalan, 2016; Traunmuller & Wimmer, 2001).

4. Metodologia de Investigação

Neste capítulo, será apresentada e desenvolvida a metodologia de investigação da presente dissertação de mestrado. Assim, serão apresentados passos importantes para o desenvolvimento da mesma, como o contexto do estudo e as diferentes fases do processo de investigação, nomeadamente: o design de investigação, população em estudo e, o instrumento e métodos de recolha e análise dos dados.

A metodologia é encarada como sendo responsável pelo estudo das técnicas e princípios, os designados "métodos". A metodologia procura não apenas auxiliar-nos na compreensão dos resultados que advêm dos métodos científicos, mas também compreender o próprio processo (Coutinho, 2014). Assim, a metodologia de investigação, de acordo com Dr. Swarooprani. K (2022), p.537, consiste na "*ciência de estudar como a pesquisa é realizada cientificamente. Uma forma de explicar sistematicamente o problema de pesquisa adotando de maneira sensata diversos passos. A metodologia ajuda a valorizar não apenas os produtos da questão científica, mas o desenvolvimento em si.*"

4.1. Contexto do Estudo Empírico

A presente dissertação de mestrado concentra-se essencialmente na compreensão e na análise da presença digital dos institutos públicos, enquanto elementos da administração indireta do Estado.

Tal como acontece nas demais áreas do saber, a investigação das ciências sociais é marcada pela multiplicidade e dependência contextual. A multiplicidade, pela existência de diferentes abordagens, modelos e paradigmas, como os métodos – dedutivo e indutivo – e as técnicas – qualitativa e quantitativa -, e a dependência contextual, em que as ciências sociais não se pretendem desprender do contexto social e cultural em que estão inseridos (Coutinho, 2014). Pela natureza da presente investigação, a metodologia a ser adotada é de carácter quantitativo. De acordo com o autor Lim (2025), a investigação quantitativa prossegue os seguintes requisitos:

1. A pesquisa quantitativa, pretende compreender fenómenos sociais por meio de variáveis e dados mensuráveis;
2. Assume como princípios, a imparcialidade e o distanciamento da relação entre investigador e objeto, a fim de evitar vieses e generalizar resultados;
3. Procura validar e/ou refutar hipóteses, realizar previsões e estabelecer relações de causalidade;
4. Utiliza dados numéricos, recolhidos por meio de instrumentos estruturados e padronizados;

5. Quanto aos métodos, esta recorre a *softwares* estatísticos e a modelos matemáticos para analisar e avaliar dados de forma eficiente, possibilitando a identificação de tendências quantificáveis.

Face aos objetivos traçados para o desenvolvimento desta dissertação, a investigação deverá decorrer segundo a pesquisa descritiva, já que se pretende descrever fenómenos de uma determinada realidade social, no caso, analisar o nível de presença digital dos institutos públicos (Gerhardt & Silveira, 2009). De acordo com o autor Gil (2008), as pesquisas de natureza descritiva procuram descrever as características de uma população, fenómeno ou relações entre variáveis, por meio da utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados.

4.2. Fases do Processo de Investigação

De acordo com Quivy et al. (1998), o processo de investigação corresponde ao desenvolvimento de um caminho tendo em vista um objetivo final, por meio de princípios a serem colocados em prática na prossecução da investigação.

As pesquisas nas áreas sociais são marcadas pela sua variedade em termos de objetivos e procedimentos e, portanto, torna-se inviável determinar um processo padrão para todas as investigações. Todavia, parece possível evidenciar um consenso relativamente a determinadas etapas que devem constar no processo, nomeadamente o planeamento, a recolha, a análise e a interpretação dos dados, bem como a elaboração do relatório final. Cada uma destas etapas é posteriormente subdividida, originando novas etapas e inviabilizando a determinação de um modelo único de processo de pesquisa. Pela inexistência de uma teoria abrangente capaz de ser aplicada às diferentes investigações, é possível evidenciar uma certa arbitrariedade no desenvolvimento e na seleção das etapas do processo de investigação (Gil, 2008). Para demonstrar a esta realidade, é apresentada a tabela 3, onde constam os processos de investigação de três diferentes autores:

Quivy et al. (1998)	Gil (2008)	Fortin (1999)
1. Pergunta de Partida	1. Formulação do Problema	1. Escolher e Formular o Tema de Investigação
2. Exploração	2. Determinação de Objetivos ou Construção de Hipóteses	2. Rever a Literatura
3. Problemática	3. Delineamento da Pesquisa	3. Elaborar um Quadro de Referência
4. Construção do Modelo	4. Operacionalizar Conceitos e Variáveis	4. Determinar Objetivos, Questões de Investigação ou Hipóteses
5. Observação	5. Seleção da Amostra	5. Escolher um Desenho de Investigação
6. Análise de Informações	6. Elaboração do Instrumento	6. Definir População e Amostra
7. Conclusão	7. Recolha dos Dados	7. Definir Variáveis
	8. Análise e Interpretação dos Resultados	8. Selecionar Métodos de Recolha e Análise dos Dados
	9. Redação do Relatório	9. Recolher os Dados
		10. Analisar os Dados
		11. Interpretar os Resultados
		12. Comunicar os Resultados

Tabela 3 - Exemplos de Processo de Investigação **Fonte**: Elaboração Própria

Já estabelecido e formulado o tema da presente investigação, bem como os seus objetivos e a questão de investigação, serão agora explorados o design que procede à investigação (1), população em estudo / unidade de análise (2), determinação do instrumento de recolha dos dados (3) e determinação das técnicas de recolha e análise dos dados (4).

4.2.1. Design de Investigação

O desenho de investigação corresponde ao plano elaborado pelo autor, de modo a alcançar respostas às perguntas de investigação desenvolvidas. O desenho depende do problema pelo qual o investigador decidiu se debruçar (Fortin, 1999).

Na perspetiva de Gerhardt & Silveira (2009), os tipos de pesquisa quanto aos objetivos podem ser divididos em três categorias, tal como mostra a seguinte tabela:

Pesquisa Exploratória	Procura estabelecer maior familiaridade com o problema, com o propósito de torná-lo mais claro e de formular hipóteses.
Pesquisa Descritiva	Procura descrever factos e fenómenos de uma determinada realidade, e exige uma elevada quantidade de informação relativamente ao que o investigador pretende analisar.
Pesquisa Explicativa	Procura definir os motivos que conduzem à ocorrência de determinado fenómeno da realidade, com base nos resultados da investigação.

Tabela 4 - Tipos de Pesquisa Quanto aos Objetivos **Fonte**: Elaboração Própria

No seguimento da presente investigação, o tipo de design mais adequado é a pesquisa descritiva, uma vez que a dissertação se centra na análise da presença digital dos institutos públicos, enquanto entidades pertencentes à administração estadual indireta, por meio dos respetivos portais institucionais.

Os autores Coutinho (2014); Gerhardt & Silveira (2009), distinguem ainda os tipos de pesquisa quanto à sua abordagem, diferenciando a pesquisa qualitativa e quantitativa, tal como demonstra a tabela a seguir:

Pesquisa Qualitativa	Baseia-se no método indutivo. O seu objeto de estudo consiste essencialmente na descoberta e investigação de significados e ideias nas interações sociais. Não se preocupa com a representatividade numérica nem com os aspetos que podem ser quantificados, mas sim com a compreensão das relações sociais.
Pesquisa Quantitativa	Centra-se num modelo hipotético-dedutivo e é influenciada pelo positivismo. Caracterizada pela objetividade, analisa os fenómenos observáveis e avalia variáveis comportamentais que podem ser verificadas na investigação. Os resultados podem ser quantificados e, como as amostras são grandes e representativas da população, podem constituir uma imagem fiável da população.

Tabela 5 - Tipos de Pesquisa Quanto à Abordagem **Fonte**: Elaboração Própria

Na presente dissertação, podemos caracterizar a nossa investigação como descritiva, uma vez que se pretende caracterizar e analisar a presença digital dos institutos públicos portugueses através da observação dos seus portais. Tendo por base um instrumento padronizado, pretende-se descrever factos

e fenómenos da realidade, e não explorar um tema pouco explorado nem estabelecer relações de causa-efeito.

No que à abordagem diz respeito, esta investigação rege-se pelo método quantitativo, uma vez que se pretende mensurar a presença digital dos institutos públicos portugueses, por meio de um instrumento padronizado, que utiliza indicadores quantificáveis e resultados numéricos e objetivos, evitando, assim, a subjetividade característica da abordagem qualitativa.

Adicionalmente, o desenho de pesquisa a ser adotado é não experimental do tipo transversal. De acordo com Avila & Arévalo (2023), a pesquisa não-experimental consiste no desenvolvimento da investigação sem manipulação de variáveis, enquanto que o tipo de desenho transversal consiste na observação e recolha de dados em um único momento do tempo.

O cronograma desta dissertação e o cumprimento das fases do processo de investigação, ocorreram num espaço temporal de sete meses, desde setembro de 2025 até março de 2026, passando posteriormente à análise e prossecução dos restantes objetivos que a presente investigação se predispôs a alcançar.

4.2.2. População em Estudo/ Unidade de Análise

Para o estabelecimento unidade de análise em estudo, foi utilizada a divisão descrita por Diogo Freitas de Amaral, que divide os ministérios em quatro grandes áreas: sociais (Educação, Cultura, Ciência, Juventude, Desporto, População, Emprego, Saúde, Trabalho, Segurança Social); económicas (Finanças, Planeamento, Agricultura, Comércio, Indústria) técnicas (Obras Públicas, Habitação, Urbanismo, Ambiente, Transportes, Comunicações) e; soberania (Administração Interna, Justiça, Negócios Estrangeiros e Defesa Nacional) (Amaral, 2015). Neste sentido, foram avaliados os portais de dois institutos públicos de cada uma das quatro grandes áreas. Os institutos públicos das respetivas áreas constam nas seguintes tabelas:

Área Social	
Ministério da Cultura, Juventude e Desporto	Património Cultural, I.P.
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	Instituto da Segurança Social, I.P.

Tabela 6 - Ministérios da Área Social **Fonte**: Elaboração Própria

Área Económica	
Ministério da Economia e Coesão Territorial	Instituto do Turismo de Portugal, I.P.
Ministério da Economia e Coesão Territorial	Instituto Português da Qualidade I.P.

Tabela 7 - Ministérios da Área Económica **Fonte**: Elaboração Própria

Área Técnica	
Ministério das Infraestruturas e Habitação	Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.
Ministério do Ambiente e Energia	Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. P

Tabela 8 - Ministérios da Área Técnica **Fonte**: Elaboração Própria

Área Soberania	
Ministério da Justiça	Instituto do Registo e Notariado, I.P
Ministério Adjunto e da Reforma do Estado	Instituto Nacional de Administração, I.P.

Tabela 9 - Ministérios da Área de Soberania **Fonte**: Elaboração Própria

4.2.3. Construção do Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de avaliação utilizado para avaliar os portais web dos institutos públicos portugueses consta no ANEXO III e corresponde a uma adaptação do Índice de Presença na Internet das Câmaras (IPIC) à realidade dos institutos públicos, bem como a respetiva pontuação de cada um dos indicadores (Soares et al., 2024).

O IPIC, da autoria do Observatório da Sociedade da Informação da Universidade do Minho (GÁVEA), procura averiguar o desempenho das câmaras municipais no que concerne à sua presença na internet. Iniciado em 1999, este índice tem vindo a sofrer inúmeras alterações ao longo do tempo, encontrando-se atualmente na versão 7.0 (Soares et al., 2024).

A grelha de avaliação conta com cento e trinta e oito subindicadores (S), divididos em trinta e seis indicadores (I), que, por sua vez, se distribuem por quatro critérios (C): Conteúdos: Tipo e Atualização; Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização; Serviços Online; Participação Administrativa e *Accountabilty* Relacional. O critério "Conteúdos: Tipo e Atualização", procura avaliar o tipo e atualização do conteúdo dos portais; o critério "Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização", procura analisar a facilidade de acesso ao portal, a correta navegação no mesmo e facilidade com que o cidadão se localiza no sítio web; o critério "Serviços Online", que procura avaliar a sofisticação da prestação dos serviços e dos meios de pagamento, bem como os serviços de autenticação disponibilizados e a qualidade e o tempo de resposta das mensagens de correio eletrónico; por fim, o critério "Participação Administrativa e *Accountabilty* Relacional", que procura averiguar o nível de interação que os cidadãos podem ter com as entidades (Soares et al., 2024).

4.2.4. Recolha e Análise dos Dados

A recolha de dados será realizada por meio da observação direta de dois institutos públicos de cada uma das quatro grandes áreas em que se dividem os ministérios. Para a análise de dados, será utilizado o Microsoft Excel, efetuando-se um ranking geral dos institutos públicos e ainda uma análise detalhada de cada um dos critérios que compõem o índice, de forma a definir os pontos que devem ser melhorados em cada instituto representativo de cada uma das quatro grandes áreas.

4.3. Adaptações do IPIC à Realidade dos Institutos Públicos

Finalizadas as alterações, a versão final do instrumento de medição utilizado consta nos anexos III e I, onde constam a composição do instrumento utilizado, bem como a pontuação dos indicadores, respetivamente. A pontuação final será resultado da fórmula que consta no Anexo II.

Importa salientar que a adaptação dos indicadores associados ao critério 4, implicaram a substituição de mecanismos de participação democrática (normalmente associados a organizações com representação eleitoral como são exemplo as Câmaras Municipais), por instrumentos de participação administrativa e relacional, adequados à natureza não representativa e institucional dos institutos públicos.

Para a mensuração de cada um dos subindicadores, recorreu-se a uma escala binária de 0 a 1, ou uma escala intervalar que varia de 0 a 1 igualmente.

Para a recolha dos dados, foram ainda utilizadas as seguintes ferramentas:

- Os navegadores: Chrome, Safari, Opera, Microsoft Edge, Firefox;
- Plataforma do GTMetrix;
- Ferramenta de avaliação, o AccessMonitor;
- Mais Transparência;
- Gmail.

5. Resultados da Avaliação e Análise dos Portais dos Institutos Públicos Portugueses

No presente capítulo, proceder-se-á à apresentação e à análise dos resultados quantitativos obtidos a partir do cálculo do Índice de Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas, aplicado e adaptado aos Institutos Públicos portugueses. Paralelamente, desenvolver-se-á uma análise específica relativa à utilização do correio eletrónico institucional, bem como uma análise comparativa por áreas de intervenção definidas pelo Doutor Diogo Freitas de Amaral – económica, social, técnica e de soberania.

A recolha dos dados foi realizada por via da observação direta e assumindo um caráter puramente individual. Este método revelou-se adequado não apenas pela facilidade de aplicação, como pela recolha imediata da informação recolhida dos portais institucionais. Não obstante, reconhece-se que esta abordagem acarreta riscos de subjetividade a serem imputados ao investigador; todavia, ao longo de todo o processo, foi assegurada uma postura de imparcialidade e espírito e rigor científico e crítico, com o propósito de garantir a máxima objetividade e o correto espelhamento da realidade dos institutos públicos.

Para o tratamento dos dados, recorreu-se ao Microsoft Excel, por meio de uma folha de cálculo programada para o efeito. Os valores recolhidos foram sequencialmente colocados nas respetivas células, após uma realização prévia das respetivas fórmulas de cálculo exigidas para cada um dos indicadores e critérios, de forma a possibilitar um cálculo automático dos valores e percentagens correspondentes. Este procedimento assegurou maior precisão dos resultados, evitando eventuais erros de cálculo indesejados.

A principal dificuldade evidenciada no processo de recolha de dados prendeu-se essencialmente com a extensão do instrumento de medição utilizado para o efeito, que por sua vez exigiu uma tarefa exaustiva e um elevado grau de atenção aos detalhes. Tal situação poderia conduzir à ocorrência de erros; contudo, foram reunidos todos os esforços no sentido de mitigar e evitar esses riscos, tendo sido feitas repetidas análises tanto aos portais institucionais, como aos indicadores, por forma a validar os resultados alcançados.

Importa ainda salientar a inevitabilidade de que certos indicadores exigiram um maior grau de subjetividade por parte do investigador quanto à sua apreciação. Sendo assim, conforme referido

anteriormente, a avaliação foi prosseguida de forma criteriosa e com o rigor que exige esta dissertação de mestrado, visando assegurar a fiabilidade dos resultados obtidos.

Para efeitos de apresentação e análise de resultados, os mesmos serão arredondados às milésimas.

5.1 Ranking Geral do IPIIP nos Institutos Públicos

O presente ranking geral que se pretende elaborar nesta secção tem como objetivo realizar um levantamento geral dos institutos públicos à luz do instrumento de medição do IPIIP.

Neste sentido, para efeitos de avaliação, foram considerados os seguintes critérios:

- Critério 1 – Conteúdos: Tipos e Atualização;
- Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização;
- Critério 3 – Serviços Online;
- Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional.

A tabela 10 apresenta-se organizada por ordem decrescente de pontuação, incluindo ainda a identificação da área a que cada IP pertence e o respetivo ministério em que se insere.

Posição	Designação	Ministério	Área	Pontuação
1	Instituto Nacional de Administração, IP	Adjunto e da Reforma do Estado	Soberania	0,612
2	Instituto dos Registos e do Notariado, IP	Justiça	Soberania	0,585
3	Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas IP	Ambiente e Energia	Técnica	0,571
4	Instituto da Segurança Social, IP	Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	Social	0,568
5	Instituto do Turismo de Portugal IP	Economia e Coesão Territorial	Económica	0,537
6	Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP	Infraestruturas e Habitação	Técnica	0,536

7	Instituto Português da Qualidade, IP	Economia e Coesão Territorial	Económica	0,523
8	Património Cultural IP	Cultura, Juventude e Desporto	Social	0,505

Tabela 10 - Ranking Geral dos Institutos Públicos à do IPIIP **Fonte**: Elaboração Própria

Tal como é possível perceber pela análise da tabela 10, a média resultante da aplicação do IPIIP aos oito institutos públicos-alvo de avaliação na presente investigação fixou-se nos 0,555. Acima desta média, posicionaram-se os institutos públicos da área de soberania, nomeadamente o Instituto Nacional de Administração IP (0,612) e o Instituto dos Registos e do Notariado IP (0,585), e para finalizar o pódio, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP, com uma pontuação de 0,571. Acima da média apresentada, o Instituto da Segurança Social IP, com uma pontuação de 0,568, fixando assim a quarta posição.

A tabela 10 permite ainda perceber que o instituto público com menor pontuação e, portanto, na oitava posição, é o Património Cultural, IP, com uma pontuação de 0,505. As restantes posições foram ocupadas pelo Instituto do Turismo de Portugal IP (0,537) na quinta posição, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP (0,536) na sexta posição e por fim, a penúltima posição é ocupada pelo Instituto Português da Qualidade com uma pontuação de 0,523.

5.2. Ranking Geral por Critério

Neste capítulo, procura-se estabelecer uma visão geral do posicionamento dos institutos públicos na web, de modo a apurar o grau de presença online. Assim, para a prossecução da análise levaram-se em consideração os critérios que compõe o IPIIP sendo estes os seguintes:

a) Capítulo 1 – Conteúdos: Tipos e Atualização;
b) Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização;
c) Critério 3 – Serviços Online:
d) Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional.

5.2.1 Critério 1 – Conteúdos: Tipos e Atualização

O critério 1 "Conteúdos: Tipos e Atualização" procura compreender e avaliar o tipo e atualização dos conteúdos que são disponibilizados pelos institutos públicos nos respetivos portais institucionais. A avaliação deste critério é importante, uma vez que procura compreender a completude e variedade de informação disponibilizada pelos diferentes organismos que, neste caso, compõem a administração indireta do Estado.

A tabela 11 apresenta, por ordem decrescente de pontuação, os institutos públicos com melhor classificação quanto ao estabelecimento de prioridade do tipo e à atualização do conteúdo nos seus portais institucionais, realçando a variação pontual, de entre os institutos públicos, no que concerne à pontuação do critério 1, apresentando pontuações que variam de 0,613 a 0,775.

Posição	Identificação do IP	Pontuação de C1
1	Instituto da Segurança Social, IP	0,775
2	Instituto Nacional de Administração, IP	0,725
3	Instituto Português da Qualidade, IP	0,713
4	Instituto dos Registos e do Notariado, IP	0,688
5	Património Cultural, IP	0,675
6	Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP	0,675
7	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, IP	0,675
8	Instituto do Turismo de Portugal, IP	0,613

Tabela 11 - Pontuação dos IP para C1 **Fonte**: Elaboração Própria

A partir da Tabela 11, podemos deduzir que o instituto público mais bem classificado é o Instituto da Segurança Social, IP (0,775), seguido do Instituto Nacional de Administração IP (0,725), e para finalizar o pódio, o Instituto Português da Qualidade IP (0,713). Na quarta posição, encontra-se o Instituto dos Registos e do Notariado, com uma classificação de 0,688, e de seguida, um empate na quinta, sexta e sétima posição, com uma pontuação de 0,675, o Património Cultural, IP, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP e o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, IP. Com a menor pontuação, com um score de 0,613, o Instituto do Turismo de Portugal ocupa a oitava posição.

Com uma média aritmética de 0,692, foi possível perceber que apenas o top 3 dos institutos públicos se situam acima desta ponderação, o que totaliza uma percentagem de 37,5% dos institutos públicos se situam acima da média, demonstrando que de facto os institutos públicos que ocupam o pódio apresentam um peso considerável para esta média e o desenvolvimento de um excelente trabalho em matéria de disponibilização, tipologia e atualização do conteúdo disponibilizado nos seus portais institucionais.

A tabela 12 possibilita fazer uma reflexão de acordo com a tipologia de institutos públicos desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral. A tabela abaixo sintetiza as pontuações de cada uma das áreas segundo o valor obtido para o critério 1, que, por sua vez, resulta na ponderação média dos institutos públicos que a constituem.

Posição	Área	Pontuação de C1
1	Área Social	0,725
2	Área de Soberania	0,706
3	Área Técnica	0,675
4	Área Económica	0,663

Tabela 12 - Pontuação por Área de C1

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da tabela 12, podemos perceber que a área que apresenta maior predominância na qualidade dos conteúdos disponibilizados é a área social, com uma média aritmética de 0,725, seguida da área de soberania com 0,706 e, para complementar o pódio, a área técnica, com uma pontuação de 0,675. A área económica, por outro lado, assumiu a pontuação mais baixa verificada, fixando-se nos 0,663 e ocupando a quarta posição. Os resultados presentes na tabela 12 demonstram que os institutos públicos das áreas técnica e económica devem continuar a aprimorar os seus portais web, na procura de disponibilizar e produzir informação atualizada, útil, e relevante para os cidadãos.

A tabela 13 tem por finalidade sintetizar a ponderação média de cada um dos sete indicadores que compõe o critério 1 do IPIIP. Foi ainda acrescentada uma coluna designada de "%Peso", que procura apresentar os resultados numa escala que varia de 0% a 100%, na tentativa de explicar o desempenho real de cada indicador, neutralizando desta forma as distorções resultantes da diferença de ponderações. A mesma resulta da pontuação média alcançada pelo indicador a dividir pelo peso do mesmo.

Posição	Critério e Indicador	Pontuação Média dos Indicadores	Peso do Indicador	% PESO
1	C1.I1	0,20	0,20	100%
2	C1.I2	0,0938	0,10	93,8%
3	C1.I3	0,164	0,25	65,6%
4	C1.I4	0,15	0,20	75%
5	C1.I5	0,0375	0,15	25%
6	C1.I6	0	0,05	0%
7	C1.I7	0,0468	0,05	93,8%

Tabela 13 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C1 **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 13 permite deduzir que o indicador C1.I6 é aquele com menor presença de entre os indicadores que compõe o critério 1 do IPIIP. Com uma pontuação de 0, verificou-se que a disponibilização de informação acerca da publicação de datas de reunião do Conselho Diretivo não se encontra entre as prioridades dos institutos públicos. Pelo facto de ser um conteúdo importante, capaz de dotar o cidadão de informação relevante sobre os planos, programas e estratégias com impacto direto no cidadão, esperava-se que a pontuação fosse consideravelmente superior. Igualmente numa perspetiva menos positiva, salientamos o indicador C1.I5, na qual o mesmo procura examinar a presença do plano estratégico dentro do portal institucional, apresentou uma taxa de aproveitamento de apenas 25%, o que demonstra que esta informação nem sempre e disponibilizada pelos institutos públicos. Todavia, nos casos em que se verifica a presença destes instrumentos no portal web, os mesmos encontram-se disponíveis para download e escrutínio público. Em contrapartida, com 100% de aproveitamento, o indicador "Informação do IP" demonstra a preocupação dos institutos públicos em apresentar informações internas relevantes como a missão, a sua constituição, horários, organograma e contactos. Adicionalmente, indicadores como o C1.I2 e o C1.I7, que procuram avaliar, respetivamente, a disponibilização de informação de natureza económica, cultural, turística, entre outras, bem como a

disponibilização de outras informações relevantes, apresentam uma percentagem 93,8% em função do total, o que consolida ainda mais a ideia de que os institutos públicos priorizam a disponibilização de informação atualizada e relevante nos seus portais web.

5.2.2. Critério 2 - Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

O critério 2 "Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização", procura avaliar em que medida, o cidadão consegue aceder ao portal institucional, bem como navegar por este de uma forma prática, fácil e intuitiva. Este critério assume particular relevância ao possibilitar a avaliação do cumprimento dos princípios de igualdade e inclusão, bem como a satisfação do cidadão aquando a sua utilização e o cumprimento de boas práticas de governo digital por parte dos institutos públicos.

A tabela 14 evidencia a variação pontual observável entre os Institutos Públicos, no que respeita à pontuação do critério 2, registando pontuações que variam de 0,5 a 0,775.

Posição	Identificação do IP	Pontuação de C2
1	Instituto Nacional de Administração IP	0,775
2	Instituto do Registo e Notariado IP	0,75
3	Instituto do Turismo de Portugal IP	0,675
4	Instituto da Segurança Social IP	0,625
5	Instituto Português da Qualidade IP	0,6
6	Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP	0,563
7	Património Cultural IP	0,55
8	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP	0,5

Tabela 14 - Pontuação dos IP para C2 **Fonte**: Elaboração Própria

Pela análise da tabela 14, deduzimos que o Instituto Nacional de Administração IP ocupa a primeira posição, com uma pontuação de 0,775, seguido pelo Instituto dos Registos e do Notariado IP (0,75) e pelo Instituto do Turismo de Portugal IP (0,675). O score mínimo ficou reservado para o Instituto de Conservação de Natureza e da Floresta IP, com uma pontuação de 0,5, o que permite concluir que o mesmo tem um longo trabalho pela frente em matéria de acessibilidade, navegabilidade e facilidade de utilização do seu portal institucional. As restantes posições, foram ocupadas, respetivamente, pelo

Instituto da Segurança Social IP (0,625), pelo Instituto Português da Qualidade IP (0,6) e pelo Património Cultural IP (0,55).

A média do critério 2 fixou-se nos 0,63, o que nos permite observar que, à semelhança do critério 1, apenas 37,5% dos indicadores apresentam um *score* superior à média aritmética identificada, comprovando que em matéria de acessibilidade e facilidade de utilização e navegação, os institutos públicos portugueses devem continuar a progredir e incrementar os seus portais.

A tabela 15, possibilita fazer uma reflexão de acordo com a tipologia de institutos públicos desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral. A tabela abaixo sintetiza as pontuações de cada área, segundo o valor obtido no critério 2.

Posição	Área	Pontuação de C2
1	Área de Soberania	0,763
2	Área Económica	0,638
3	Área Social	0,588
4	Área Técnica	0,531

Tabela 15 - Pontuação por Área de C2 **Fonte**: Elaboração Própria

Seguindo a tipologia desenvolvida pelo Doutor Diogo Freitas de Amaral, a área que apresenta um score superior face às restantes é a área de soberania, com uma pontuação de 0,763, apresentando, deste modo, um *score* consideravelmente superior às áreas económicas (0,638), social (0,588) e técnica (0,531), que ocupam, respetivamente a segunda, terceira e quarta posição.

Os institutos públicos que compõem a área técnica devem assim procurar acelerar o seu processo de adaptação dos seus portais institucionais, de forma a garantir inclusão, satisfação cidadã e o cumprimento das normas estabelecidas para um bom e-government.

A tabela 16 tem por finalidade sintetizar a ponderação média de cada um dos dezasseis indicadores que compõem o critério 2 do IPIIP.

Posição	Critério e Indicador	Pontuação Média	Peso do Indicador	% Peso
1	C2.I1	0,05	0,05	100%
2	C2.I2	0,048	0,05	96,9%
3	C2.I3	0,023	0,05	46,9%
4	C2.I4	0,078	0,10	78,1%
5	C2.I5	0,034	0,05	68,8%
6	C2.I6	0,033	0,05	65,6%
7	C2.I7	0,034	0,05	68,8%
8	C2.I8	0,05	0,10	50%
9	C2.I9	0,019	0,10	18,8%
10	C2.I10	0,044	0,10	43,8%
11	C2.I11	0,025	0,05	50%
12	C2.I12	0,034	0,05	68,8%
13	C2.I13	0,019	0,05	37,5%
14	C2.I14	0,05	0,05	100%
15	C2.I15	0,038	0,05	75%
16	C2.I16	0,05	0,05	100%

Tabela 16 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C2 **Fonte**: Elaboração Própria

Tal como se pode observar na tabela 16, existem três indicadores com a pontuação máxima em relação ao seu peso, nomeadamente os indicadores que pretendem avaliar a "Conformidade com Browsers", "Estrutura e Linguagem das Páginas" e "Publicação em Protocolo Seguro". Muito próximo da pontuação máxima e com um score bastante elevado, o indicador "Indexação nos Motores de Busca" apresentou uma percentagem de 96,9% face ao seu peso. Em contrapartida, o indicador "*Links* Inativos" foi o que apresentou o resultado mais baixo em relação ao seu peso total, alcançando os 18,8%, um valor consideravelmente abaixo para um indicador tão importante para a garantia da excelência da experiência de utilizador, da credibilidade institucional e da otimização do rastreamento nos motores de busca.

5.2.3. Critério 3 – Serviços Online

A terceira grande vertente desta análise corresponde aos "Serviços Online". Com este critério, pretende-se avaliar a sofisticação dos serviços prestados pelos institutos públicos por via dos seus canais institucionais online, dedicando igualmente um espaço à qualidade e às tipologias de autenticação disponibilizadas pelos organismos públicos e aos meios de pagamento possíveis em cada um dos seus canais institucionais, avaliando a quantidade, variedade e reputação dos mesmos. Por fim, finaliza-se o critério com uma avaliação da utilização do correio eletrónico por parte dos institutos públicos a um conjunto de atores específicos, a saber: mensagem simples e complexa, Presidente, Vice-Presidente e Vogal. A presente avaliação inclui o sucesso do envio do email, a qualidade e o tempo de resposta bem como a assinatura do colaborador responsável.

Para efeitos de avaliação, foram avaliados os três principais serviços de cada um dos institutos públicos que compõem esta avaliação.

A tabela 17 apresenta, de uma forma decrescente de pontuação, os institutos Públicos, no que concerne à avaliação do critério 3, apresentando pontuações que variam de 0,359 a 0,573.

Posição	Identificação do IP	Pontuação de C3
1	Instituto Nacional de Administração, IP	0,573
2	Património Cultural IP	0,546
3	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP	0,536
4	Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP	0,52
5	Instituto Português da Qualidade IP	0,478
6	Instituto dos Registos e do Notariado IP	0,451
7	Instituto da Segurança Social IP	0,448
8	Instituto do Turismo de Portugal IP	0,359

Tabela 17 - Pontuação dos IP para C3

Fonte: Elaboração Própria

Como é possível perceber segundo a tabela imediatamente acima, o Instituto Nacional de Administração é aquele que apresenta uma maior pontuação na avaliação dos Serviços Online disponibilizados no portal institucional, com uma pontuação final de 0,573, seguido do Património Cultural IP (0,546) e, para fechar o pódio, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP (0,536). O mínimo apresentado na tabela pertence ao Instituto do Turismo de Portugal IP, com uma

pontuação de 0,359, enquanto as restantes posições são ocupadas, de forma decrescente de pontuações, pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP (0,52), pelo Instituto Português da Qualidade IP (0,478), pelo Instituto dos Registos e do Notariado IP (0,451) e pelo Instituto da Segurança Social IP (0,448) na sétima posição.

Com uma média aritmética fixa em 0,489, é possível verificar que, contrariamente à realidade identificada nos critérios 1 e 2, o número de institutos públicos posicionados acima da média é de 50%, valor superior ao identificado anteriormente, concluído que não existe uma dispersão tão grande entre pontuações.

A tabela 18 possibilita fazer uma reflexão de acordo com a tipologia de institutos públicos desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral. A tabela abaixo sintetiza as pontuações de cada área, com base no valor obtido no critério 3.

Posição	Área	Pontuação de C3
1	Área Técnica	0,528
2	Área de Soberania	0,512
3	Área Social	0,497
4	Área Económica	0,418

Tabela 18 - Pontuação por Área de C3

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 18 permite-nos perceber que, apesar de individualmente, a primeira posição ser ocupado por um instituto público da área de soberania (Instituto Nacional de Administração IP), a área de natureza técnica foi aquela que apresentou a melhor pontuação final, fixando-se em 0,528, seguida da área de soberania (0,512), da área social (0,497), e, por fim, a área económica (0,418).

A tabela 19 tem por finalidade sintetizar a ponderação média de cada um dos quatro indicadores que compõem o critério 3 do IPIIP.

Posição	Critério e Indicador	Pontuação Média	Peso do Indicador	% Peso
1	C3.I1	0,303	0,45	67,3%
2	C3.I2	0,094	0,15	62,5%
3	C3.I3	0,031	0,05	62,5%
4	C3.I4	0,061	0,35	17,3%

Tabela 19 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C3 **Fonte**: Elaboração Própria

Pela tabela 19 é possível deduzir que o indicador que apresenta uma melhor pontuação em relação ao seu peso dentro do critério é o indicador "Serviços ao Cidadão", com um score geral de 0,303 e totalizando uma percentagem total de 67,3%, percentagem essa que se encontra bastante próximo dos indicadores "Serviço de Autenticação" e "Sofisticação dos Meios de Pagamento Online" onde ambos apresentam uma percentagem de 62,5%.

Com uma percentagem consideravelmente abaixo da média dos restantes indicadores, o indicador "Email", apresentou uma pontuação aproximada de 0,061, o que significa uma percentagem de 17,3% face ao peso total do indicador. Uma percentagem abaixo do esperado, como esta, num indicador tão importante como a utilização do correio eletrónico por parte dos institutos públicos enquanto canal de comunicação preferencial entre entidades e cidadãos, deve obrigar os institutos a repensar a sua forma de se posicionar na web em matéria de comunicação, fornecendo mais canais de comunicação e aprimorando os existentes.

5.2.4. Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountabilty* Relacional

Por fim, o critério 4 procura compreender qual o grau de envolvimento que o cidadão pode ter na interação com o instituto público. Inicialmente, é pretendido avaliar a existência de canais de comunicação direta e indireta, participação em redes sociais e disponibilização de dados abertos. Posteriormente, é avaliado o grau de participação em diferentes contextos, nomeadamente: auscultação e feedback, envolvimento de *stakeholders* nas decisões do instituto público, disponibilização pública de informação de decisões e estratégias e canal de denúncias e reclamações.

A tabela 20 apresenta e realça a variação pontual, de entre os institutos públicos, no que concerne à pontuação do critério 4, apresentando pontuações que variam de 0,325 a 0,525.

Posição	Identificação do IP	Pontuação de C4
1	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP	0,575
2	Instituto do Turismo de Portugal IP	0,5
3	Instituto dos Registos e do Notariado IP	0,45
4	Instituto da Segurança Social IP	0,425
5	Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP	0,388
6	Instituto Nacional de Administração IP	0,375
7	Instituto Português da Qualidade IP	0,3
8	Património Cultural IP	0,25

Tabela 20 - Pontuação dos IP para C4 **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 20 permite-nos perceber que o instituto público mais bem posicionado em matéria de participação é o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP, com uma pontuação de 0,575, seguindo-se do Instituto do Turismo de Portugal IP, com uma pontuação de 0,5 e, para finalizar o top 3, surge o Instituto dos Registos e do Notariado IP, com um score de 0,45. As restantes posições, por ordem decrescente de pontuação foram, respetivamente, o Instituto da Segurança Social IP (0,425), o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP (0,388), o Instituto Nacional de Administração IP (0,375), na penúltima posição, o Instituto Português da Qualidade IP (0,300), e por fim, o Património Cultural IP (0,250).

A média aritmética resultante das pontuações finais de cada um dos institutos públicos após a avaliação dos indicadores que compõem o critério 4 do IPIIP foi de 0,408, o que nos permite concluir que, e no mesmo sentido que o critério 3, 50% dos institutos públicos se situam acima desta média, evidenciando assim que, apesar das diferenças, não há uma dispersão tão grande entre eles.

A tabela 21 possibilita fazer uma reflexão de acordo com a tipologia de institutos públicos desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral. A tabela abaixo sintetiza as pontuações de cada uma das áreas segundo o valor obtido para o critério 4.

Posição	Área	Pontuação de C4
1	Área Técnica	0,481
2	Área de Soberania	0,413
3	Área Económica	0,4
4	Área Social	0,338

Tabela 21 - Pontuação por Área de C4

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 21 permite deduzir que a área que apresenta o melhor desempenho em matéria de participação, segundo a tipologia de Diogo Freitas de Amaral, é a área técnica, com uma pontuação final de 0,481. As restantes segunda, terceira e quarta posições ficaram designadas para, respetivamente, a área de soberania (0,413), área económica (0,400) e a área social (0,338).

A tabela 22 tem por finalidade sintetizar a ponderação média de cada um dos nove indicadores que compõe o critério 4 do IPIIP.

Posição	Critério e Indicador	Pontuação Média	Peso do Indicador	% Peso
1	C4.I1	0,031	0,10	31,3%
2	C4.I2	0,019	0,10	18,8%
3	C4.I3	0,081	0,10	81,3%
4	C4.I4	0,089	0,15	59,4%
5	C4.I5	0,031	0,10	31,3%
6	C4.I6	0,069	0,10	68,8%
7	C4.I7	0,025	0,10	25,0%
8	C4.I8	0	0,15	0,0%
9	C4.I9	0,063	0,10	62,5%

Tabela 22 - Ponderação Média de cada Indicador que compõe C4

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 22 permite-nos perceber a debilidade existente quanto à participação nos institutos públicos em Portugal. Com uma pontuação de 0, o indicador C4.I8 é o que apresenta a menor pontuação deste indicador, o que demonstra que existem instrumentos importantes dos institutos públicos (como o regulamento interno ou instrumentos de gestão) que não contam com qualquer envolvimento do cidadão

no seu processo de elaboração ou tomada de decisão, ou que compromete a transparência e indica que o envolvimento dos cidadãos ainda ocorre de uma forma bastante superficial e sem grande abertura para que esse cenário mude. Esta situação origina a necessidade dos institutos públicos procurarem promover o envolvimento cívico nas áreas temáticas a que dizem respeito, uma vez que constitui informação com impacto direto e indireto no cidadão e com influência no seu presente e futuro. Por outro lado, a participação e presença dos institutos públicos nas redes sociais aparentam ser bastante assíduas, com uma pontuação geral de 0,081, resultando numa percentagem em função do peso de 81,3%.

5.3 Análise Geral da Utilização do Correio Eletrónico

Neste capítulo, realizar-se-á uma análise da utilização dos mecanismos de correio eletrónico pelos Institutos Públicos portugueses.

Para afeitos de avaliação deste indicador, foram consideradas cinco mensagens de email, sendo estas as seguintes:

- Mensagem Simples;
- Mensagem Complexa;
- Presidente:
- Vice-Presidente/Vogal:
- Vogal.

Para a prossecução da análise da utilização do correio eletrónico por parte dos institutos públicos portugueses, foram ponderados os seguintes indicadores:

- Email Entregue com Sucesso;
- Resposta de Confirmação de Receção do Email em Tempo Útil;
- Qualidade da Resposta e Tempo de Espera;
- Resposta Assinada (nome e cargos).

5.3.1. Email Entregue com Sucesso

Na tabela 23 estão enumeradas o número de emails que foram enviados com sucesso, bem como aqueles que não foram enviados para cada um dos tipos de mensagem a que o indicador obriga.

Com esta procuramos analisar a primeira componente de C3.I4, com o objetivo de analisar a efetividade de emails que são enviados, bem como as dificuldades que podem impossibilitar esse processo.

Para a determinação do email a ser enviado, foi levado em consideração as designações do documento original. Neste sentido, no que concerne à mensagem simples, a mesma corresponde a mensagens que não carecem de qualquer conhecimento específico (como por exemplo a informação de horários de funcionamento), ao abrigo que, as mensagens complexas correspondem a assuntos de índole mais complexa que carecem de trâmites internos que implicam a sinergia de diferentes departamentos e estruturas. Estes elementos mostraram-se fundamentais para determinar o email a ser enviado, bem como os serviços a serem solicitados.

O número de mensagens enviadas com sucesso está dependente de fatores como a caixa de correio eletrónico saturada ou a simples inexistência deste meio de comunicação dentro do portal institucional.

Email / Destinatário	Email Enviado com Sucesso	Email Não Enviado	Total Destinatário
Email Simples	8	0	8
Email Complexo	8	0	8
Presidente	0	8	8
Vice-Presidente/Vogal	0	8	8
Vogal	0	8	8
Emails Totais	16	24	40

Tabela 23 - Email Entregue com Sucesso **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 23 permite-nos deduzir que, entre as possibilidades de envio de e-mails, apenas 16 obtiveram o resultado desejado, o que totaliza uma percentagem de sucesso de 40%. Estes valores justificam-se integralmente pela tipologia de emails simples e complexa, que apresentaram uma taxa de aproveitamento de 100% no envio da mensagem por via correio eletrónico existente, contrariando os tipos de mensagem restantes que não viram qualquer das suas mensagens enviadas igualmente com sucesso, devido à inexistência destes mecanismos de comunicação direta individual com o Presidente, Vice-Presidente e Vogal. Importa salientar que a ausência de um mecanismo institucional de interação direta entre o cidadão e os elementos que compõem o conselho diretivo dos institutos públicos compromete a celeridade na resolução de questões críticas para os cidadãos, compromete o

accountability e não demonstra proximidade e abertura ao diálogo entre a liderança institucional e o cidadão.

5.3.2. Confirmação de Receção de Email em Tempo Útil

A tabela 24 expressa os resultados alcançados pela segunda componente do critério C3.I4 e sintetiza a análise de confirmação de receção de email a cada um dos cinco destinatários selecionados, bem como se os mesmos foram recebidos em tempo útil (por "tempo útil", entende-se um tempo inferior a 5 minutos para a receção de confirmação do email). O objetivo desta análise prende-se essencialmente pela avaliação da interação imediata e redução de incertezas por parte do cidadão. A receção de confirmação em tempo útil, expressa uma excelente automatização de processos, para além de garantir fiabilidade do canal de correio eletrónico

Email / Destinatário	Confirmação de Email Recebida (Em Tempo Útil)	Confirmação de Email Recebida (Não em Tempo Útil)	Ausência de Confirmação de Receção de Email	Total Destinatário
Email Simples	1	1	6	8
Email Complexo	2	0	6	8
Presidente	0	0	8	8
Vice-Presidente/Vogal	0	0	8	8
Vogal	0	0	8	8
Emails Totais	3	1	36	40

Tabela 24 - Confirmação de Receção de Email em Tempo Útil **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 24 permite-nos perceber que apenas 10% das mensagens possíveis foram alvo de confirmação de recessão por parte dos institutos públicos-alvo desta investigação, totalizando um total de 4 confirmações. De entre as confirmações recebidas, 75% destas surgiram em tempo útil (ou seja, num período inferior a 5 minutos após o envio do email com sucesso), ao passo que, apenas 1, ou seja 25%, surgiram após o período considerado aceitável para o efeito. Todavia, numa lógica de análise total, percebemos que apenas 7,5% das confirmações surgiram em tempo útil.

A tabela imediatamente acima permite-nos ainda concluir que são as mensagens complexas que apresentam maior aproveitamento no envio de confirmação de receção de email, com uma percentagem de 66,7% de entre estas, superiorizando-se às mensagens simples, uma vez que, de entre esta tipologia, 50% foram recebidas fora do período estipulado.

A elevada percentagem de ausências de confirmação de receção de email recebidas pode ser justificado essencialmente por dois motivos:

- Ausência deste canal de comunicação direta no portal institucional;
- Ausência deste mecanismo (humano ou automático) no seu portal institucional.

5.3.3 – Qualidade e Tempo de Resposta do Email

Nas tabelas 25 e 26 serão apresentadas, respetivamente, a qualidade das respostas, sendo as mesmas classificadas como "Muito Útil" (respondeu totalmente às questões solicitadas), "Útil" (respondeu parcialmente às questões colocadas por email), "Inútil" (não respondeu às questões solicitadas) e "Sem Resposta", bem como os tempos de resposta às mensagens "Até 8 horas", "De 8 a 72 horas", "De 72 a 120 horas", "Sem Resposta". Com o intuito de analisar a terceira componente de C3.I4, estas justificam-se pela necessidade de aferir a eficácia e grau de interação na utilização do correio eletrónico, analisando desta forma se o portal atua como um agente facilitador na interação G2B e G2C.

Email / Destinatário	Resposta Muito Útil	Resposta Útil	Resposta Inútil	Sem Resposta	Total Resposta
Email Simples	6	1	0	1	8
Email Complexo	3	2	1	2	8
Presidente	0	0	0	8	8
Vice-Presidente/Vogal	0	0	0	8	8
Vogal	0	0	0	8	8
Respostas Totais	9	3	1	27	40

Tabela 25 - Qualidade das Respostas aos Emails Enviados **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 25, que procura explorar a qualidade das respostas recebidas aos emails enviados aos institutos públicos, permite-nos perceber que foram recebidas 13 mensagens de volta, o que totaliza uma percentagem de 32,5% de mensagens recebidas de volta.

A mesma tabela mostra ainda que, de entre as respostas recebidas com sucesso, as respostas muito úteis prevalecem sobre as restantes, com uma percentagem de 69,2%, superiorizando-se aos 23,1% das respostas úteis e aos 7,7% das respostas inúteis. Numa lógica global, estas representam, respetivamente, uma taxa de aproveitamento de 22,5%, 7,5% e 2,5%, valores inferiores ao que seria desejável.

Analisando individualmente as mensagens, o email com a mensagem simples obteve um aproveitamento superior, já que a resposta classificada como "Muito Útil" representa 75% e as respostas com classificação "Útil" obtiveram 12,5%, demonstrando que neste tipo de mensagens os institutos públicos são capazes de responder às necessidades dos cidadãos. Com menor eficiência, as mensagens complexas apresentam uma percentagem de respostas "Muito Útil" de 37,5% e resposta do tipo "Útil" de 25%, acrescentando ainda 1 resposta da categoria "Inútil". Para as restantes categorias de mensagem, a inexistência de um canal de comunicação direta para o Presidente, Vice-Presidente e Vogal e, portanto, a inexistência de envio e consequente resposta, justificam a elevada percentagem de ausências de resposta.

Email / Destinatário	< 8 horas	≥ 8 e < 72 horas	≥ 72 e < 120 horas	≥ 120 horas	Sem Resposta	Total Resposta
Email Simples	4	1	1	1	1	8
Email Complexo	3	2	0	1	2	8
Presidente	0	0	0	0	8	8
Vice-Presidente/Vogal	0	0	0	0	8	8
Vogal	0	0	0	0	8	8
Respostas Totais	7	3	1	2	27	40

Tabela 26 - Tempo de Resposta aos Emails Enviados **Fonte**: Elaboração Própria

Tal como é possível deduzir pela tabela 26, e de acordo com o que foi possível verificar na tabela 25, foi possível totalizar um total de 13 respostas aos diferentes emails enviados. De entre estes emails, é possível perceber que os institutos públicos respondem de uma forma célere aos emails enviados, uma vez que 53,8% destes foram respondidos num período inferior a 8 horas. Além destes, 23,1% responderam num período inferior a três dias e superior ou igual a 8 horas, 7,7% responderam num período compreendido entre 3 e 5 dias, e por fim, 2 mensagens foram respondidas, após um período superior aos 5 dias, representando 15,4%. Todavia, em função do total, estas obtiveram percentagens de, respetivamente, 17,5%, 7,5%, 2,5% e 5%.

Analisando individualmente o destinatário das mensagens, as mensagens destinadas a serviços simples voltam a prevalecer, uma vez que 50% dos emails enviados destinados a estes serviços apresentaram uma resposta num período inferior a 8 horas, enquanto os restantes períodos apresentaram uma percentagem de 12,5%, ou seja, 1 resposta em cada um deles. As mensagens complexas, por outro lado, evidenciam uma taxa de resposta de 75% e, portanto, inferior aos 87,5% registados nas mensagens simples, para além de que apresentam um aproveitamento de 37,5% nas respostas até 8 horas, 25% nas respostas de entre 8 e 72 horas e 12,5% nas respostas acima das 172 horas.

Tal como é possível verificar, existe um caminho a percorrer pelos institutos públicos nesta matéria, uma vez que o objetivo e o que caracteriza a utilização dos canais de correio eletrónico são a praticidade e celeridade de resposta. O ideal passaria por respostas mais acertadas, num menor período de tempo (sendo o ideal num período estabelecido em até no máximo 8 horas).

5.3.4. Resposta Assinada

Neste capítulo serão analisadas as assinaturas dos responsáveis pela revisão e envio do email de resposta, nomeadamente quanto à sua identificação e cargo. A tabela 27 avalia se a resposta assinada vem com “Cargo e Nome”, “Cargo e Sem Nome”, “Nome e Sem Cargo” ou “Sem Assinatura”. Com esta análise, torna-se possível averiguar o cumprimento dos princípios da transparência e *accountability* por parte da Administração Pública.

Resposta / Destinatário	Cargo e Nome	Cargo e Sem Nome	Nome e Sem Cargo	Sem Assinatura	Sem Resposta	Total Resposta
Email Simples	5	0	0	2	1	8
Email Complexo	4	1	0	1	2	8
Presidente	0	0	0	0	8	8
Vice-Presidente/Vogal	0	0	0	0	8	8
Vogal	0	0	0	0	8	8
Respostas Totais	9	1	0	3	27	40

Tabela 27 - Resposta Assinada **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 27 permite-nos deduzir que, de entre as 13 respostas recebidas, 69,2% das mesmas vinham completas (nome e posição), enquanto que aquelas que apresentam apenas o cargo do remetente têm um peso de 7,7% e as que não registam qualquer assinatura têm uma percentagem total de 23,1%. Em função do total (40 possíveis), estes percentuais fixam-se nos 22,5%, 2,5% e 7,5%, respetivamente.

Analisando as mensagens de forma individual, a mensagem simples apresenta 5 respostas com assinatura completa e 2 sem qualquer assinatura, o que representa 62,5% e 25%, respetivamente, de entre as 8 mensagens simples possíveis, enquanto que as mensagens complexas, apresentam 4 respostas com assinatura completa, 1 assinatura que contem apenas a posição do remetente e 1 sem qualquer assinatura, totalizando percentagens de, respetivamente, 50%, 12,5% e 12,5%.

Sendo as respostas assinadas na sua íntegra, sinónimo de profissionalismo e até mesmo de transparência para com o cidadão, espera-se que os institutos públicos se possam aprimorar em torno desta matéria.

5.4. Análise por Áreas

Neste capítulo serão analisados, de forma pormenorizada, os portais dos institutos públicos, porém com recurso à tipologia de institutos públicos desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas de Amaral.

As tabelas seguintes estabelecem uma ligação entre o Instituto Público e a área correspondente, expondo ainda a sua classificação final, média ponderada e respetivo ministério.

Posição	Identificação do IP	Ministério	Pontuação IP	Média
1	Instituto Nacional de Administração, IP	Adjunto e da Reforma do Estado, IP	0,612	0,598
2	Instituto dos Registos e do Notariado IP	Justiça	0,585	

Tabela 28 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área de Soberania **Fonte**: Elaboração Própria

De acordo com o estipulado na tabela 28, podemos perceber que é na área de soberania que se encontram os institutos públicos com melhor classificação final após conclusão da aplicação do IPIIP nos seus portais institucionais. Com uma ponderação média de 0,598 e com os seus institutos públicos com ponderações finais de 0,612 (Instituto Nacional e Administração IP) e 0,585 (Instituto dos Registos e do Notariado IP), percebemos que é a área de soberania que se encontra melhor posicionada no meio digital e com uma presença online mais eficaz, inclusiva e transparente na sua globalidade. Neste sentido, a área de soberania permanece capaz de dar melhores respostas por via do seu canal institucional, suprindo de uma forma mais eficiente as necessidades da sociedade, respeitando os princípios base que regem um bom governo digital.

Por comparação com a área social, a área de soberania reportou carências ao nível da informação sobre os seus serviços, tanto dos canais de atendimento, como das informações de contacto dos responsáveis pelos serviços. No mesmo sentido, a inexistência de uma *APP* capaz aceder a estes mesmos serviços, apresentou-se como uma fragilidade. No que se refere ao correio eletrónico, por comparação com a área social, a principal diferença prende-se pela ausência de resposta de confirmação de receção do email em tempo útil.

Por comparação com a área técnica e à semelhança da área social, a área de soberania denota debilidades ao nível da disponibilização de informações relevante sobre os serviços. No que concerne aos serviços online, a área de soberania apresentou limitações em torno do rastreamento dos pedidos. Por fim, em matéria de participação administrativa e *accountabality* relacional, a área de soberania apresentou fragilidades na disponibilização dos dados abertos, bem como na informação relativa à participação em instrumentos de planeamento setorial.

Por fim, por comparação com a área económica, a área de soberania apresentou limitações em matéria de informação sobre os seus serviços como o horário dos canais de atendimento e o contacto dos responsáveis. Por outro lado, identificaram-se diferenças em torno dos *links* na página principal, nomeadamente para o mapa do sítio web e caixa de sugestões. Para finalizar, em questões de participação administrativa, denotaram-se disparidades em torno dos mecanismos formais de consulta ou envolvimento dos stakeholders/utentes.

Posição	Identificação do IP	Ministério	Pontuação IP	Média
1	Instituto do Turismo de Portugal IP	Economia e Coesão Territorial	0,537	0,530
2	Instituto Português da Qualidade IP	Economia e Coesão Territorial	0,523	

Tabela 29 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área Económica **Fonte**: Elaboração Própria

Por contraste com a área de soberania, a área económica foi a que apresentou o menor valor nesta análise do posicionamento online dos institutos públicos, à luz das métricas do IPIIP. Com uma ponderação média de 0,530 e com os institutos públicos que o constituem, nomeadamente o Instituto do Turismo de Portugal IP e o Instituto Português da Qualidade, com uma pontuação de, respetivamente, 0,537 e 0,523, claramente percebemos que os institutos da área económica necessitam de incrementar os seus portais institucionais, de forma a promover e desenvolver a sua pegada digital de uma forma sustentada e orientada para o cidadão e para as suas necessidades.

Por comparação com a área de soberania, os institutos da área económica apresentam disparidades na disponibilização de informação relativamente aos planos estratégicos. Adicionalmente, em matéria de acessibilidade e navegabilidade, as principais diferenças residem na presença de *links* quebrados, inexistência de uma declaração de acessibilidade completa e ausência de conteúdos multimédia. Relativamente ao serviço eletrónico, a principal disparidade prende-se pela inexistência de informação pré-preenchida e na dificuldade de preenchimento, bem como na ausência de resposta de confirmação de receção do email em tempo útil. Por fim, face à área de soberania, os institutos públicos da área económica apresentaram disparidades ao nível dos mecanismos de consulta e envolvimento dos utentes.

Por comparação com a área social, os institutos públicos da área económica apresentam diferenças na disponibilização de informação relativamente a planos estratégicos. Adicionalmente, evidenciaram-se diferenças significativas em torno da acessibilidade, devido à ausência da declaração

de acessibilidade completa. No que concerne ao correio eletrónico, em comparação com a área social, denotou-se a ausência de respostas de confirmação de receção do email em tempo útil.

Por fim, em comparação com a área técnica, as principais diferenças residem na existência de *links* quebrados, bem como pela inexistência de conteúdos multimédia. Relativamente aos serviços online, a principal diferença reside na dificuldade em consultar o estado do serviço. Quanto aos indicadores de transparência e *accountability* relacional, os institutos públicos da área económica apresentaram fragilidades na informação relativa à participação em instrumentos de planeamento setorial e na disponibilização dos dados abertos, bem como na informação relativa a esses dados.

Posição	Identificação do IP	Ministério	Pontuação IP	Média
1	Instituto da Segurança Social IP	Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	0,568	0,537
2	Património Cultural IP	Cultura, Juventude e Desporto	0,505	

Tabela 30 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área Social **Fonte**: Elaboração Própria

A tabela 30 representa os resultados alcançados pelos institutos públicos que constituem a área social, indicando que o mesmo ficou posicionado na terceira posição, registando uma pontuação média de 0,537, um valor muito próximo daquele que apontou o último classificado após a recolha dos dados por via das métricas do IPIIP, a área económica. Composto pelos Institutos da Segurança Social IP e o Património Cultural IP, com uma pontuação final de 0,568 e 0,505, respetivamente, são a área que que contém a maior variação interna entre os institutos públicos que a compõem, uma vez que, e tal como foi possível observar na tabela 10, estamos a falar dos institutos públicos que ocupam a quarta e oitava posição do ranking geral, ou seja, uma grande discrepância pontual e posicional.

Por comparação com a área de soberania, a área social apresenta disparidades em torno da publicação e atualidade de informação publicada sobre o instituto público. Nos parâmetros da acessibilidade e navegabilidade, a área social, face à de soberania, apresentou um valor superior de *links* quebrados, ausência de conteúdos multimédia e inexistência de informações disponibilizadas em língua estrangeira. Quanto aos serviços online, os institutos públicos da área social, face à área de soberania, apresentaram limitações no detalhe da informação sobre os serviços. Para finalizar, face à área de soberania, os institutos públicos da área social apresentam uma menor presença nas redes sociais, bem como limitações ao nível dos mecanismos de consulta e envolvimento dos utentes.

Face à área técnica, a área social apresenta limitações em torno da informação dos seus serviços. Nos parâmetros de navegabilidade e facilidade de utilização, apresentou um valor elevado de *links* quebrados, bem como inexistência de conteúdos multimédia. Relativamente aos serviços online, face à área técnica, denotam-se diferenças significativas no momento do preenchimento da informação e usabilidade durante a execução do pedido. Para finalizar, em questões de participação administrativa e transparência, denotaram-se disparidades em torno dos mecanismos formais de consulta ou envolvimento dos stakeholders/utentes, bem como na disponibilização de informação relativa aos dados abertos disponibilizados.

Por comparação com a área de económica, a área social carece de limitações na publicação e atualidade de informação publicada. No que concerne aos fatores de navegabilidade e facilidade de utilização, verificaram-se discrepâncias nos *links* da página principal, bem como na disponibilização do portal em uma língua estrangeira. Face aos serviços online, em comparação com a área económica, a área social apresenta maiores limitações em torno da informação detalhada dos serviços. Por fim, os institutos da área social, demonstraram uma menor presença nas redes sociais, bem como limitações ao nível dos mecanismos de consulta e envolvimento dos utentes.

Posição	Identificação do IP	Ministério	Pontuação IP	Média
1	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP	Ambiente e Energia	0,571	0,554
2	Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP	Infraestruturas e Habitação	0,536	

Tabela 31 - Ponderação dos Institutos Públicos da Área Técnica **Fonte**: Elaboração Própria

Findado a análise das áreas, a tabela 31 evidencia a ponderação dos institutos públicos que constituem a área técnica da tipologia desenvolvida por Diogo Freitas de Amaral. A área técnica, constituída pelos institutos de Conservação da Natureza e das Florestas IP (0,571) e o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP (0,536), findou a avaliação com uma pontuação final de 0,554, colocando-se assim na segunda posição de entre as quatro áreas.

Por comparação com a área de soberania, os institutos da área técnica apresentam maiores dificuldades na atualidade dos dados, bem como na disponibilização de informação do plano estratégico. Adicionalmente, em matéria de facilidade de utilização e usabilidade, os institutos públicos da área técnica apresentam debilidades em torno da navegabilidade, *links* quebrados, ausência de declaração

de acessibilidade completa e disponibilização do portal em linguagem estrangeira. No que se refere ao correio eletrónico, por comparação com a área de soberania, a principal diferença prende-se pela ausência de resposta de confirmação de receção do email em tempo útil. Perante os indicadores de transparência e participação administrativa, as principais diferenças residem na inexistência de um *chatbot*, bem como na menor presença nas redes sociais.

Por comparação com a área social, os institutos públicos da área técnica apresentam limitações na atualidade dos dados disponibilizados, bem como na disponibilização de informação relativamente ao plano estratégico. Em matéria de navegabilidade e usabilidade, as principais diferenças residem na dificuldade de navegação, inexistência de métodos avançados de pesquisa e ausência da declaração de acessibilidade completa. No que se refere ao correio eletrónico, por comparação com a área social, a principal diferença prende-se pela ausência de resposta de confirmação de receção do email em tempo útil. Por fim, importa destacar a inexistência de um *chatbot* nos institutos públicos da área técnica.

Por comparação com a área económica, os institutos públicos da área técnica, apresentam limitações na atualidade das informações disponibilizadas, bem como, disparidades ao nível da navegação, pesquisa no motor de busca interno, inexistência de declaração de acessibilidade completa e disponibilização do portal em uma língua estrangeira. Adicionalmente, verificou-se a ausência de um *chatbot*, bem como, uma presença menos assídua nas redes sociais.

Em suma, de acordo com as quatro últimas tabelas, podemos perceber que as pontuações das quatro áreas se encontram bastante próximas, com uma dispersão que não ascende os 0,07 pontos, colocando-as assim num patamar muito próxima quando ao seu posicionamento na web presença digital. Assim, podemos concluir que, de entre as potencialidades de cada uma das áreas, existem pontos que devem ser melhorados como um todo, de forma a garantir os princípios e normas base para a construção de um *e-government* maduro e coeso, capaz de assegurar acessibilidade, eficiência administrativa, transparência e inclusão.

5.5. Discussão dos Resultados Obtidos

5.5.1. Índice da Presença na Internet dos Institutos Públicos

A Tabela 10 apresenta os resultados agregados dos quatro indicadores que constituem o IPIIP. Os dados mostram que, apesar dos esforços desenvolvidos pelos institutos públicos em Portugal nas diversas áreas de governação, ainda há um longo caminho a percorrer. Persiste um desfasamento

significativo entre a presença digital atual destes institutos e a qualidade dos serviços que prestam, por um lado, e as expectativas crescentes dos cidadãos, por outro — expectativas essas que já não tratam os serviços públicos como algo excecional, mas sim como uma exigência mínima. Contudo, e de entre os demais pontos a serem incrementados, surge como crucial identificar uma forte lacuna na arquitetura do portal, ao apresentar uma forte ausência de mecanismos de participação estruturados, capaz de conferir voz àqueles que se apresentam como alvos dos processos de tomada de decisão.

Numa perspetiva de análise quantitativa, importa destacar os institutos públicos que apresentaram o melhor desempenho. O Instituto Nacional de Administração IP lidera este ordenamento pontual com uma pontuação de 0,612, seguido do Instituto dos Registos e do Notariado IP, com uma pontuação de 0,585. Para finalizar o pódio, o Instituto Nacional de Conservação da Natureza e das Florestas IP com uma pontuação final de 0,571. Adicionalmente, numa análise de domínios de atuação, entre as áreas descritas pelo Doutor Diogo Freitas de Amaral, a área de soberania superiorizou-se às restantes, ao apresentar uma média aritmética final de 0,598.

5.5.2. Critério 1 – Conteúdos: Tipos e Atualização

O critério 1, que se concentra essencialmente na avaliação e atualização dos conteúdos disponibilizados nos seus portais institucionais – dimensão crucial para garantir credibilidade institucional e disponibilização de informação fidedigna à sociedade civil – surge como a vertente na qual os institutos públicos portugueses registam o desempenho mais satisfatório, culminando numa ponderação média de 0,692. Neste segmento, foi possível evidenciar institutos públicos com um desempenho superior à média, nomeadamente o Instituto da Segurança Social IP com 0,775, o Instituto Nacional de Administração IP com 0,725 e o Instituto Português da Qualidade, que registou uma pontuação de 0,7125. Da mesma forma, sob o prisma da tipologia definida por Diogo Freitas de Amaral, a área social posiciona-se como a mais capaz em matéria de conteúdos no seu portal Web, com uma pontuação final de 0,725.

Passando agora para uma análise mais detalhada dos indicadores, os indicadores apresentam uma discrepância notável. Enquanto os indicadores C1.I1, C1.I2 e C1.I7, apresentam taxas de aproveitamento de, respetivamente, 100%, 94% e 94%, consolidando a importância atribuída à divulgação de informação institucional e geral no seu canal na web, o indicador C1.I6 apresenta-se como sendo a vulnerabilidade mais acentuada, ao omitir totalmente a divulgação de informação relativamente ao

calendário de reuniões. Esta lacuna impossibilita não apenas o escrutínio público, mas também cria obstáculos no acompanhamento dos processos de tomada de decisão institucionais.

Por último, importa salientar que, embora os portais institucionais disponibilizem informação relevante e atualizada para os cidadãos, persistem lacunas ao nível da informação de gestão. Esta apresenta um desfasamento temporal face às métricas definidas pelo IPIIP, o que torna necessária uma mudança de abordagem: os portais devem evoluir de simples plataformas informativas para canais dinâmicos, sujeitos a manutenção e atualização regulares dos seus repositórios digitais.

5.5.3. Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Uso

A avaliação deste critério compreende-se pela sua importância estratégica fulcral, na medida em que procura salvaguardar os princípios da igualdade e da facilidade de acesso aos seus portais institucionais. O desígnio principal do critério 2 reside em ultrapassar barreiras no campo tecnológico, como a infoexclusão e a desigualdade no acesso, que limitam o acesso do cidadão às ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela Administração Pública e, neste caso, pela Administração Indireta do Estado.

No panorama geral do IPIIP, o critério 2 apresenta desempenho favorável, com uma média aritmética de 0,630. Dirigindo-nos individualmente aos institutos públicos, percebemos que, com maior mérito neste domínio, encontram-se, respetivamente, por ordem pontual, o Instituto Nacional de Administração IP (0,775), o Instituto dos Registos e do Notariado IP (0,750) e o Instituto do Turismo de Portugal (0,675). Sob o ponto de vista da área de atuação, há um claro prevalecer da área de soberania, com uma classificação final de 0,7625 e com os dois institutos públicos que a constituem a ocuparem a primeira e segunda posições do pódio, mostrando assim que os institutos que compõe este segmento, apresentam uma maior preocupação com as questões de equidade, acessibilidade e arquitetura digital adaptada e funcional para todos.

Importa ainda salientar a excelente performance assinalada pelos indicadores C2.I1, C2.I14 e C2.I15, que registaram a pontuação máxima após a avaliação de todos os institutos públicos, demonstrando, assim, o compromisso dos institutos públicos com a conformidade em diferentes navegadores, com um design estruturado da arquitetura do portal e com as questões de segurança do seu canal institucional. Em contrapartida, o indicador C2.I9 apresentou uma taxa de aproveitamento de

apenas 19% em função do seu peso dentro do indicador, o que evidencia um défice claro quando se trata de navegabilidade dentro da maioria dos portais.

Estendendo a nossa análise à visibilidade dos *websites*, no que concerne ao seu posicionamento nos motores de busca, foi possível evidenciar que todos os canais (excetuando 1) se encontravam indexados na posição cimeira da página inicial dos resultados encontrados. O mesmo sucesso estendeu-se à adaptabilidade dos portais em se recentrarem perfeitamente em ecrãs mais pequenos e ecossistemas de dispositivos móveis, incrementando a acessibilidade e o acesso aos mesmos. Todavia, em matéria de carregamento da página inicial, evidenciou-se um tempo consideravelmente superior ao esperado na maioria dos institutos públicos, com uma média geral extremamente elevada.

Analisando os indicadores em torno da navegabilidade portal, os portais apresentam uma estrutura favorável, garantindo a possibilidade de se localizar dentro do mesmo, tanto pela via de um mapa geral, como pelo caminho que nos mostra onde estamos localizados. Não obstante, evidenciou-se uma grande solidez nas ligações existentes nas primeira e restantes páginas do portal, excetuando a inexistência de "caixas de sugestões" em praticamente todos os portais, criando aqui uma lacuna comunicacional entre o instituto e demais *stakeholders*. Adicionalmente, no que toca aos motores de pesquisa internos dos portais, prevalece uma abordagem de pesquisa simples, uma vez que, excetuando um instituto público, todos carecem de uma ferramenta de pesquisa interna mais complexa e avançada, capaz de auxiliar os cidadãos a encontrar, de forma direta aquilo que pretendem.

No domínio da acessibilidade, apesar da conformidade com a acessibilidade web apresentar rácios positivos na sua maioria, é possível identificar uma ausência geral no cumprimento e presença da declaração de acessibilidade em toda a sua completude.

Relativamente à sofisticação tecnológica, apresentou uma taxa de aproveitamento de 69% face ao seu peso total, sendo este penalizado pela ausência de esclarecimentos em torno do cumprimento de normas de conformidade web na maioria dos portais.

Por fim, importa destacar a reduzida pluralidade linguística dos portais como uma vulnerabilidade que requer uma rigorosa intervenção. Com uma taxa de aproveitamento estabilizada nos 38%, a escassez de informação em outros idiomas para além do português compromete os princípios de integração e de acessibilidade da informação por cidadãos não residentes ou população estrangeira interessada.

5.5.4. Critério 3 – Serviços Online

A avaliação dos serviços digitais disponibilizados pelos institutos públicos e a eficiência dos seus canais de correio eletrónico assumem particular relevância, ao se constituirem como elemento de ligação entre a Administração Pública e o cidadão. Sob a lógica *Government-to-Citizen* (G2C) e *Government-to-Business* (G2B), a análise deste critério procura não apenas avaliar a funcionalidade inerente aos serviços eletrónicos, aos meios de pagamento e aos serviços de autenticação, mas também a qualidade, celeridade e completude da interação por via do correio eletrónico institucional, indicadores estes considerados fulcrais para o estabelecimento de uma administração pública aberta.

No que concerne aos gerais do IPIIP, o critério 3 ocupa a terceira posição em termos de desempenho, espelhando assim uma pontuação média de 0,489, um valor bastante abaixo dos dois anteriores e certamente daquilo que seria esperado. Porém, abre caminho para uma margem de desenvolvimento considerável na incrementação da digitalização dos seus serviços. Apesar da evidente possibilidade de progressão nesta matéria, existe um conjunto de institutos públicos que ainda assim se destacam, como são exemplos o Instituto Nacional de Administração IP (0,573), o Património Cultural IP (0,546), o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas (0,536) e o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP (0,520). Numa perspetiva mais abrangente, é a área técnica que apresenta a melhor classificação final em matéria de serviços digitais ao cidadão, com um score médio de 0,528, o que comprova ser a área com maior consolidação de competências digitais e maturidade dos serviços online.

Analisando singularmente cada um dos quatro grandes indicadores que compõe o critério 3, o indicador "Serviços ao Cidadão" apresenta um resultado sólido de 87% de aproveitamento. Embora a disponibilização de meios de pagamento pela via eletrónica seja transversal a todos os institutos públicos, foi possível identificar lacunas que representam espaço de progressão, como a possibilidade de consultar o estado do serviço em tempo real. Resolvidas estas limitações, estarão reunidas todas as condições para assegurar confiança e otimização da experiência do utilizador.

Quanto ao indicador relativo aos "Serviços de Autenticação", o índice aponta para um aproveitamento de 63%, refletindo um compromisso com a privacidade e a segurança no tratamento dos dados. Em contrapartida, persiste ainda a necessidade de implementar uma maior variedade e sofisticação dos mecanismos de autenticação.

O indicador destinado à variedade e reputação dos métodos de pagamento, bem como ao grau de existência de informação da mesma, evidenciou uma forte limitação na diversidade de meios de pagamento existentes, prevalecendo a existência de apenas um método de pagamento único na maioria dos institutos públicos, configurando assim uma barreira adicional de acesso aos serviços. Por outro

lado, é de sublinhar a clareza e abundância de informação relativamente a estes métodos de pagamento e ao seu funcionamento.

Por fim, a utilização do correio eletrónico como um todo, reflete um aproveitamento bastante abaixo daquilo que seria expectável. Sendo o meio de comunicação preferencial para o estabelecimento de interação G2C, refletiu uma taxa de aproveitamento de 100% quanto ao envio das mensagens das tipologias "mensagem simples" e "mensagem complexa". Todavia, a lacuna existente devida à inexistência de um canal comunicação direto e individual para cada um dos elementos que compõe o conselho diretivo, comprometeu não apenas o sucesso do indicador, como também estabelece uma barreira comunicacional entre a cúpula dirigente e o cidadão, limitando ou até mesmo impossibilitando o esclarecimento de questões ou a resolução de problemas de natureza urgente (e que exige o aval das altas posições de liderança) de uma forma mais célere. Adicionalmente, a confirmação de receção de email verificou-se em apenas 25% dos institutos públicos e, ainda assim, de forma assistemática (na medida em que uma destas ocorreu fora do período tolerável). Complementarmente, o conteúdo das respostas ficou marcado pela utilidade e rigor da informação, em paralelo com as assinaturas que, na maioria, surgiram de uma forma completa e, portanto, capazes de garantir transparência e abertura, contrapondo com o tempo de resposta que, apesar de na maioria ter sido inferior a 8 horas, o período médio ficou fixado nas 79 horas, o que denota um período de latência que claramente compromete o sucesso e eficiência administrativa que são expectáveis por parte de Administração Pública que se pretende cada vez mais digitalizada e orientada para as necessidades da sociedade civil.

5.5.5 – Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

Conforme fundamentado na explicação das alterações ao instrumento original do IPIC de forma a adaptar o mesmo à realidade dos institutos públicos, a impossibilidade de estabelecer uma equivalência institucional direta entre as Câmaras Municipais e os Institutos Públicos, o eixo dedicado à participação democrática, será adaptado e analisado segundo o paradigma da participação administrativa e *accountability* relacional. Assim, a participação continua a assumir uma grande relevância na medida em que a transparência e o envolvimento do cidadão nos processos decisórios, são sinónimos de garantia de qualidade procedimental e confiança nas instituições.

Numa lógica de comparação, o critério 4 é aquele que apresenta o desempenho mais modesto entre os quatro critérios, com uma pontuação média de 0,408. Não obstante esta pontuação menos conseguida por parte desta dimensão, sobressaíram-se o Instituto de Conservação da Natureza e da

Floresta IP (0,575), o Turismo de Portugal IP (0,500), o Instituto dos Registos e do Notariado IP (0,450) e o Instituto da Segurança Social IP (0,425). Sob uma ótica mais abrangente, a dimensão que apresentou maior maturidade em matéria de participação foi a área técnica, com ponderação média de 0,481.

Tal como é possível comprovar pela tabela 22, o indicador C4.I3 detém o maior aproveitamento de entre os nove subindicadores que compõem o critério, culminando numa percentagem de 81%, um valor demonstrativo da proatividade destas entidades em permanecer ativas no meio digital, já que 87,5% dos institutos mantêm presença ativa em, pelo menos, três redes sociais. Todavia, esta contrasta com a ausência de instrumentos de interação mais diretos, como fóruns e sondagens, bem como com a inexistência de canais diretos para os elementos que compõem o conselho diretivo de forma isolada, estabelecendo, assim, barreiras ao diálogo institucional.

No que concerne à transparência e aos dados abertos, embora 62,5% dos Institutos Públicos disponibilizem uma área designada apenas aos dados abertos e à transparência - sendo que destes, 80% apresentavam os mesmos de uma forma autonomizada -, subsistem lacunas que podem ser colmatadas. Com a recolha de dados, foi possível identificar a omissão ou inexistência de uma política de dados abertos, bem como a interligação entre as bases de dados presentes nos portais institucionais e a plataforma de dados abertos da Administração Pública portuguesa, o base.gov. Estes factos comprometem o estabelecimento de uma interoperabilidade entre sistemas, o acesso aos dados abertos e o escrutínio público.

Em última análise, os indicadores restantes prendem-se assim à participação administrativa por via de um conjunto de instrumentos fundamentais, a saber: consultas públicas, mecanismos de auscultação/reclamação, instrumentos setoriais e decisões e regulamentos internos. No que concerne às consultas públicas, embora se registe uma visibilidade positiva - 75% dos institutos em análise fazem referência a estas nos seus portais institucionais -, apenas 25% disponibilizam as regras de participação, meios de autenticação e mecanismos de acompanhamento da ocorrência, o que demonstra uma certa lacuna procedimental incapaz de garantir uma participação informada.

Por outro lado, quanto aos mecanismos de auscultação e reclamação, observa-se uma conformidade universal, uma vez que a totalidade da amostra apresentou a existência de pelo menos uma das modalidades propostas (canal de denúncias e livro de reclamações eletrónico); porém, apenas 25% do total dos institutos analisados apresentavam a coexistência de ambos os canais. Ainda nestes mecanismos de auscultação, importa salientar positivamente que 75% dos institutos asseguram o acompanhamento e a rastreabilidade após a utilização destes instrumentos de denúncia e reclamação.

Por fim, quanto à possibilidade de participação no desenvolvimento e co-criação de instrumentos de impacto setorial desenvolvidos pelos institutos, a área técnica assume um protagonismo assinalável ao demonstrar maior abertura à participação cívica nestes seus projetos. Em sentido inverso, em matéria de participação nas decisões e nos regulamentos internos, a tabela 22 revela a inexistência absoluta desses mecanismos. Assim, estes resultados demonstram que, apesar dos avanços contínuos por via da digitalização, persiste ainda um caminho longo a ser percorrido pelos institutos públicos, em matéria de participação democrática e *accountabilty* relacional, assinalando uma grande margem de progressão neste domínio, de forma a consolidar um ambiente verdadeiramente participativo e de criação conjunta.

6. Identificação de Boas Práticas

Este capítulo reserva-se à identificação de boas práticas protagonizadas pelos institutos públicos sempre que aplicável e se justifique, bem como os institutos Públicos a seguir e a área que melhor as executa. Deste modo, a apresentação das boas práticas serão apresentadas para cada um dos critérios que compõem o IPIC.

6.1. Critério 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização

O escrutínio dos conteúdos disponibilizados nos portais da Administração Pública decorre do imperativo estratégico de garantir que a informação é transmitida com clareza, precisão e utilidade, de forma a suprir as necessidades dos cidadãos. No panorama contemporâneo, a preservação e integridade dos conteúdos disponibilizados emergem não como uma característica acessória, mas sim como um *standard* básico, capaz de agilizar burocracias, promover eficiência administrativa e avigorar a transparência institucional. Deste modo, o conteúdo dos portais da Administração Pública deve respeitar, de entre outras, os seguintes:

- Utilização de uma linguagem simples, clara e não discriminatória, capaz de ser compreendida e reutilizada pelo cidadão, demonstrando que este é o foco da informação ("*User-Centric*");
- A informação deve ser disponibilizada de uma forma simples, completa e com atualizações constantes, capaz de respeitar os princípios fundamentais da transparência e qualidade do conteúdo;
- O conteúdo deve ser estruturado de uma forma lógica, obedecendo a um design intuitivo e uma arquitetura que seja capaz de ser acessada por todos os segmentos da sociedade;
- O conteúdo deve ainda ser cuidadosamente analisado e retificado antes da sua colocação no portal, de forma a garantir a transação de informação relevante e fiável;
- De entre o conteúdo disponibilizado, deve ser disponibilizado um espaço, onde demonstre o respeito por princípios base como a ética, a lei e a proteção pessoal de dados.

Assim, e em conformidade com o IPIIP devem estar representados nos portais os seguintes conteúdos:

Indicador	Identificação de Boas Práticas
C1.I1	O presente indicador pretende avaliar a existência de informações relevantes do Instituto Público, como missão, constituição, distribuição de cargos, organograma, horário e contactos. Todos os institutos públicos executaram esta tarefa de uma forma eficaz e, como tal, todas as áreas prosseguem boas práticas.
C1.I2	O presente indicador procura esclarecer ao cidadão, informação que lhe seja relevante sobre o instituto, tal como a sua história, geografia, coletividades, demografia, cultura, turismo, economia e heráldica. São, assim, exemplos de boas práticas: o Institutos da Segurança Social, IP, o Património Cultural IP, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP, o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. Relativamente às áreas, aquelas que melhor prosseguem boas práticas são as áreas social, técnica e de soberania.
C1.I3	O presente indicador pretende avaliar a existência de informação relativa à gestão do instituto público, nomeadamente: plano de atividades; orçamento; mapa de pessoal; relatório de atividades; relatório e contas; mapa resumo de receitas e despesas; planos plurianuais e respetiva execução; PGRIC; QUAR; plano de formação; carta de missão; projetos co-financiados; dívidas a fornecedores; subvenções concedidas; balanço social, atas e deliberações de reuniões. É exemplo de boas práticas a seguir, o Instituto dos Registos e do Notariado IP, ao passo que, as áreas que melhor prosseguem boas práticas são as áreas de soberania e económica.
C1.I4	O presente indicador pretende dotar o cidadão de informação relevante sobre os serviços prestados, tal como: lista, local, responsável, horário, contacto e preço dos serviços. São exemplo de boas práticas a seguir: o Património Cultural IP, o Instituto Português da Qualidade IP, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP e o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP. Quanto às áreas, aquela que prossegue melhores práticas é a área técnica.
C1.I5	O presente indicador pretende avaliar a existência de informação e respetivo download de planos estratégicos. São exemplos de boas práticas: o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto da Segurança Social IP. As áreas que melhor prosseguem boas práticas são as de soberania e social.

C1.I7	O presente indicador tem por objetivo avaliar a existência de outros elementos informacionais relevantes, porém, não incluídos nos indicadores anteriormente enumerados. Assim, o indicador analisa os seguintes pontos: Editais; contratação pública; oportunidade de emprego; anúncios/notícias; *FAQs*; calendário de eventos; *links* e contactos úteis; *newsletter* ; legislação; direitos de autor; política de privacidade; monografias. São exemplos de boas práticas: o Património Cultural IP, o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto Português da Qualidade IP, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP e o Instituto Nacional de Administração IP. Assim, as áreas que melhor prosseguem boas práticas são as áreas técnica e económica

Tabela 32 - Identificação de Boas Práticas do Critério 1 **Fonte**: Elaboração Própria

6.2. Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

A avaliação destas três dimensões – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização - assume uma importante relevância. Na medida em que a acessibilidade tem como foco a inclusão universal, no sentido em que todos tem direito a um acesso equitativo a tudo o que está presente na internet, a facilidade de utilização, por sua vez, procura potenciar a eficiência operacional e a satisfação no usufruto do portal institucional. Neste prisma, é possível afirmar que a usabilidade é indissociável da acessibilidade, na medida em que se pretende que o portal seja funcional, independentemente das capacidades, ou ausência destas, dos utilizadores. De igual modo, o mesmo acontece com a navegabilidade, na medida em que, uma arquitetura ineficiente que compromete a fluidez na exploração do portal e transição entre interfaces, pode culminar em um portal ineficaz ou até mesmo obsoleto.

Indicador	Identificação de Boas Práticas
C2.I1	Este indicador procura avaliar a conformidade de visualização e navegação do portal em diferentes browsers. Pelo cumprimento de todos os critérios, todos os institutos públicos são exemplos de boas práticas, tal como todas as áreas.
C2.I2	O indicador procura avaliar indexação do sítio web no portal. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas: o Instituto da Segurança Social IP, o Património Cultural IP, o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP, o Instituto Nacional de Administração IP e

	o Instituto dos Registos e do Notariado IP. Relativamente às áreas, destacam-se as áreas de soberania, económica e social.
C2.I3	O presente indicador tem como propósito analisar o tempo de carregamento da página principal dos portais institucionais dos institutos públicos. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas: o Património Cultural IP, o Instituto de Conservação da Natureza e da Floresta IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. Relativamente às áreas, aquelas que prosseguem melhores práticas são as de soberania, técnica e social
C2.I4	O indicador pretende perceber a versatilidade do portal, na medida em que este consegue se adaptar a dispositivos com telas menores, bem como a existência de uma app com acesso aos serviços disponibilizados. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, é um exemplo de práticas a seguir, o Instituto da Segurança Social IP e, como tal, a área que melhor prossegue boas práticas é a área social.
C2.I5	O indicador procura perceber a existência de mecanismos que permitam ao cidadão "se encontrar" dentro do portal, por via de um mapa ou de um caminho. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, é exemplo de boas práticas a seguir, o Instituto dos Registos e do Notariado IP e, como tal, a área que melhor prossegue boas práticas é a área de soberania.
C2.I6	Este indicador procura avaliar os *links* da página principal, nomeadamente. Avisos legais; serviços; contactos; mapa do portal; caixa de sugestões; motor de busca interno. Pelo cumprimento dos critérios do indicador, o Instituto Português da Qualidade IP é o exemplo de boas práticas a seguir. Quanto à área, aquela que melhor prossegue boas práticas é a económica.
C2.I7	Este indicador procura fazer uma extensão do indicador anterior, ao procurar avaliar os *links* das restantes páginas do portal institucional. Por apresentarem *links* visíveis para a página principal e motor de busca interno, são exemplos de boas práticas: o Instituto da Segurança Social IP, o Património Cultural IP, o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto Português da Qualidade IP, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP, o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. Neste sentido, as áreas que prosseguem melhores práticas são as de soberania, técnica e social.

C2.I8	Este indicador tem por finalidade a avaliação da existência de um mecanismo de pesquisa simples e avançada. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, o Instituto do Turismo de Portugal IP é o exemplo de boas práticas a seguir. Assim, é a área económica que melhor prossegue boas práticas.
C2.I9	O indicador pretende analisar a existência de *links* inativos dentro dos canais institucionais. Pelo cumprimento dos critérios do indicador, o Instituto Nacional de Administração IP é o exemplo de boas práticas a seguir. Assim, é a área de soberania aquela que melhor prossegue boas práticas.
C2.I10	O indicador avalia a conformidade do portal com as normas WCAG2.1. do W3C, bem como o símbolo de acessibilidade e a completude da declaração de acessibilidade. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas a seguir: o Institutos Nacional de Administração IP e o Instituto da Segurança Social IP. Relativamente às áreas de atuação, aquela que melhor prossegue boas práticas é a de soberania.
C2.I11	O indicador procura analisar a existência de conteúdos multimédia dentro dos portais. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas a seguir: o Institutos da Mobilidade e dos Transportes IP, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP, o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. As áreas que melhor prosseguem boas práticas, são as de soberania e a técnica.
C2.I12	O indicador procura avaliar o grau de sofisticação tecnológica dos portais, analisando: a utilização de serviços universais; a informação disponibilizada por terceiros; a conformidade com as normas W3C. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas a seguir: o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. A área de soberania, é aquela que melhor prossegue boas práticas.
C2.I13	O indicador procura perceber o nível de inclusão do portal, através da disponibilização de conteúdo em diferentes línguas estrangeiras. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas: o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto Português da Qualidade IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. A área económica é aquela que melhor prossegue boas práticas.

C2.I14	O indicador procura avaliar a forma como o portal está estruturado, se os elementos de navegação estão identificados e se os botões com ações destrutivas são diferenciados. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, todos os institutos públicos são exemplos de boas práticas.
C2.I15	O indicador procura entender a utilidade das mensagens de erro, bem como se estas surgem de uma forma oportuna. O mesmo avalia ainda a possibilidade de recuperação no caso de ocorrência de erros. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas: o Instituto da Segurança Social IP, o Instituto Português da Qualidade IP, o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto do Registo e do Notariado IP. A área de soberania é aquela que melhor prossegue boas práticas.
C2.I16	Avalia se os portais estão publicados na web em protocolo seguro. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, todos os institutos públicos são exemplos de boas práticas.

Tabela 33 - Identificação de Boas Práticas do Critério 2 **Fonte**: Elaboração Própria

6.3. Critério 3 – Serviços ao Cidadão

O critério de serviços ao cidadão, propõe-se a compreender de que forma estes serviços são concedidos, bem como se os mesmos são prestados de uma forma eficaz, eficiente, e que resulta em valor acrescentado e satisfação ao cidadão. Assim, com o desígnio de estabelecer um *standard* de excelência administrativa, capaz de proporcionar resultados satisfatórios ao cidadão no domínio de prestação de serviços ao cidadão devem ser cumpridos, entre outros, os seguintes critérios:

- A informação dos serviços prestados pelos institutos públicos deve ser disponibilizada de uma forma completa e detalhada;
- O portal deve ser dotado de todos os elementos necessários para que o cidadão possa requerer ou obter um determinado produto ou serviço sem qualquer contratempo;
- O procedimento de elaboração do serviço deve ser intuitivo, de forma a qualquer cidadão tenha a possibilidade de o solicitar;
- Após a submissão de um pedido, é desejado que o cidadão receba uma notificação que indique o sucesso da mesma, bem como a possibilidade de fazer um rastreamento do estado do seu pedido em todas as suas fases;

- No paradigma que vivemos na atualidade, em que tudo se faz e consegue fazer por via digital, é desejado que o pagamento dos serviços possa ser igualmente pago via digital;
- Como forma de reforçar o princípio da inclusão dentro dos seus portais institucionais, é esperado que os institutos públicos apetrechem os mesmos de assistência e suporte na execução de todo o processo do serviço, bem como mecanismos de auxílio para aqueles que possam evidenciar outras debilidades físicas ou intelectuais;
- Como forma de promover a acessibilidade, os meios de autenticação do portal, devem aumentar a variedade de meios de autenticação de acesso, de forma a que os cidadãos possam possuir mais opções de autenticação;
- O momento de autenticação implica o acesso a uma área restrita e pessoal, e portanto, devem ser complementados com mecanismos de segurança fiáveis e sofisticados, como o captcha, ou a autenticação de dois fatores;
- Deve ainda estar explanado, bem visível e de sinalética obrigatória, a confirmação de existência e visualização dos termos e condições;
- Aumentar a variedade, quantidade e facilidade de utilização dos meios de pagamento eletrónico;

Paralelamente, o correio eletrónico, enquanto meio de comunicação preferencial para interação com o cidadão, deve ainda cumprir os seguintes critérios:

- Estabelecimento de um canal de comunicação direto, tanto para os serviços, como para os diferentes elementos que constituem o conselho diretivo, de uma forma isolada;
- Promover mecanismos de resposta automática de forma a assegurar ao cidadão que a resposta, de facto, chegou ao destinatário pretendido e de preferência, em tempo útil;
- A resposta deve surgir de uma forma clara, completa e com uma linguagem simples e esclarecedora, de forma a dar resposta às necessidades do cidadão;
- Para fins de transparência, rigor institucional e confiança, junto da mensagem, deve seguir a identificação do remetente, bem como a posição que o mesmo ocupada na entidade.

Indicador	Identificação de Boas Práticas
C3.I1	O indicador pretende avaliar a sofisticação dos serviços prestados, nomeadamente: a completude de informação, a possibilidade de preenchimento e download, a possibilidade de pagamento online, a existência de mecanismos de suporte e a existência de notificação e possibilidade de rastreamento. O Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto Português da Qualidade, são exemplos de boas práticas a seguir, uma vez que, o Instituto Nacional de Administração IP é o instituto que melhor conjuga todas os requisitos solicitados pelo indicador, mostrando-se ser um exemplo na informação, bem como no nível do serviço e pagamentos. Já o Instituto Português da Qualidade IP, mostra-se um exemplo na usabilidade durante o serviço, possuindo recursos como notificação e rastreamento dos serviços, bem como a possibilidade de guardar em rascunho e alertas de erros aquando preenchimento erróneo. Assim, é a área técnica que melhor prossegue boas práticas.
C3.I2	O indicador tem por objetivo avaliar tudo o que envolve o processo de autenticação no portal, desde o registo e processos de autenticação, até ao momento final de aceitação dos termos e condições. São exemplos de boas práticas, o Instituto da Segurança Social IP e o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP, uma vez que, enquanto que o Instituto da Segurança Social IP se apresenta como sendo um exemplo nos processos de autenticação sem registo e na existência de termos e condições, o Instituto da Mobilidade e dos Transportes IP, demonstra ser um exemplo a seguir pela segurança no momento de autenticação após o registo. As áreas técnica e social são aquelas que melhor prosseguem boas práticas.
C3.I3	O indicador procura avaliar a quantidade, variedade e reputação dos meios de pagamento online, bem como a sua usabilidade e volume de informação. São exemplos de boas práticas a seguir, o Instituto da Segurança Social IP e o Instituto Nacional de Administração IP, pelo facto de serem os mais completos nesta matéria. Apesar de ambos apresentarem uma variedade de pagamentos superior a três, o Instituto Nacional de Administração, fica ainda marcado pela possibilidade de pagamento via cartão de crédito. Por outra via, o Instituto da Segurança Social IP, apresenta no seu *website* institucional um conjunto alargado de informação sobre o pagamento, bem como facilidade nestes procedimentos. A área de soberania é aquela que melhor prossegue boas práticas.

C3.I4	O indicador procura avaliar de que forma o correio eletrónico é utilizado pelos institutos públicos, avaliando, para cada uma das cinco mensagens: o secesso no envio da mensagem, a confirmação de resposta em tempo útil, a qualidade e tempo da mensagem e a assinatura do remetente. É exemplo de boas práticas a seguir, o Património Cultural IP, devido à célere resposta de confirmação de receção de email em todas as mensagens enviadas. A área social é aquela que melhor prossegue boas práticas.

Tabela 34 - Identificação de Boas Práticas do Critério 3 **Fonte**: Elaboração Própria

6.4. Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

Por fim, o quarto e último critério incide na possibilidade de participação e interação entre a entidade pública e o cidadão. Enquanto pilar central da própria Administração Pública, a participação assume uma centralidade inegável, projetando-se com igual relevância nos meios digitais, como os canais institucionais dos institutos públicos. Assim, a promoção da participação permite não apenas robustecer a transparência e o *accountabilty*, mas também permite aperfeiçoar os serviços públicos por via de processos de co-criação no espaço digital.

Tal como referido anteriormente, pela natureza distinta entre os Institutos Públicos e as Câmaras Municipais - objeto de avaliação do IPIC -, surgiu a necessidade de ajustar a terminologia do eixo. Assim, perante a inexistência de equivalência institucional direta, o mesmo transacionou de uma lógica de "participação democrática", para uma dinâmica de "participação administrativa e *accountability* relacional". Esta alteração, assegurou a adequação do modelo à natureza e matriz da administração indireta do Estado – no caso, dos institutos públicos -, de forma a manter o rigor pretendido no escrutínio deste indicador.

Neste sentido, para a existência de um espaço de participação, interação e co-criação entre Institutos Públicos e cidadãos, devem se fazer cumprir, entre outros, os seguintes critérios:

- Existência e funcionalidade de um canal de comunicação direta com os elementos que compõem o conselho diretivo, bem como um canal geral para os serviços;
- Espaços de discussão e auscultação dentro do portal institucional de forma a potenciar a co-criação e a participação, como fóruns, chats (humanos ou com recurso a inteligência artificial) e sondagens;

- Presença assídua numa maior variedade de redes sociais, bem como a possibilidade de campos de interação dentro destas, de forma a manter o cidadão atualizado;
- Desenvolvimento de um campo destinado à transparência e dados abertos, onde os dados surgem de uma forma fácil de visualizar, intuitivos e passíveis de ser facilmente reutilizados pelo cidadão, de forma a que este faça valer do seu direito de transparência e accountability;
- Desenvolvimento de um campo que disponibilize ao cidadão toda a informação relativamente a processos de decisão em consulta pública – regras de participação, meios de autenticação, *link* caso seja fora do portal institucional, mecanismos de acompanhamento, etc... - , bem como a presença de um espaço onde informe o cidadão do seu papel na participação de processos de tomada de decisão setorial desenvolvidos pelo instituto público. O desenvolvimento destes campos reforça o comprometimento das entidades públicas com os princípios da transparência, participação e co-decisão;
- Existência de um espaço destinado a auscultação de opiniões, reclamações e sugestões, bem como a possibilidade de os cidadãos acompanharem estes mesmos processos e informações sobre como proceder ao preenchimento do formulário. Paralelamente, seria desejável o cidadão ser dotado de toda e qualquer informação relativamente aos seus direitos e deveres neste processo, bem como o comprovativo de leitura do regime de proteção ao denunciante.

Indicador	Identificação de Boas Práticas
C4.I1	O indicador procura avaliar a existência de um canal direto com os elementos do conselho diretivo, bem como a presença de um canal de comunicação direta com os serviços. São exemplos de boas práticas, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP e o Instituto Nacional de Administração IP, pela presença de um canal direto para os serviços, bem como um canal direto para "outros membros eleitos". As áreas de soberania e técnica são as que melhor prosseguem boas práticas.
C4.I2	O indicador procura perceber a existência de mecanismos que promovam e incentivam a discussão e o diálogo bilateral entre cidadão e entidade pública. Como tal, avalia a existência de fóruns de discussão ativo; *chatbots* e sondagens. São exemplos de boas práticas, o Instituto da Segurança Social IP, o Instituto Português da Qualidade IP e o Instituto Nacional de Administração IP, pela existência de um *chatbot* nos seus portais institucionais. As áreas que melhor prosseguem boas práticas são a de soberania, social e económica.

C4.I3	O indicador procura entender como os institutos públicos se posicionam nas redes sociais, bem como a possibilidade de abrir espaços à interação. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas: o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto Português da Qualidade IP, o Instituto Nacional de Administração IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. As áreas que melhor prosseguem boas práticas são a de soberania e económica.
C4.I4	Enquanto princípio basilar, a transparência merece um espaço dedicado, de forma a possibilitar ao cidadão realizar o *accountabilty* de uma forma prática e célere. Para o cumprimento deste, é necessário uma base de dados simples, completa e de fácil utilização e análise, bem como a ligação ao dados.gov e o respeito pela política de dados abertos. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas: o Instituto da Segurança Social IP, o Instituto do Turismo de Portugal IP, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP. A área que melhor prossegue boas práticas é a técnica.
C4.I5	O presente indicador procura avaliar a existência de informação relativamente a processos de consulta pública existente no portal. Aqui, procura-se avaliar a existência destas iniciativas de participação, bem como as regras de participação, condições de autenticação e possibilidade de acompanhamento. São exemplos de boas práticas, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP e o Instituto dos Registos e do Notariado IP, uma vez que, para além da possibilidade de participação e acompanhamento, são esclarecidas ainda as regras de participação, bem como a existência de necessidade de autenticação. A área que melhor prossegue boas práticas é a área técnica
C4.I6	O indicador tem por finalidade a avaliação aprofundada, do funcionamento dos mecanismos de auscultação e feedback dos utilizadores. Neste sentido, avalia as regras de conduta para participação, a possibilidade de acompanhamento da denúncia, após a execução da mesma, e ainda, a necessidade de autenticação. É exemplo de boas práticas, o Património Cultural IP, devido à possibilidade de autenticação por meio da Chave Móvel Digital. As áreas que melhor prosseguem boas práticas são a social e técnica.
C4.I7	O indicador, tem como finalidade a avaliação de instrumentos de planeamento e gestão estratégica setorial, promovidos pelo instituto público e que estes têm impacto na

	organização territorial, recursos e serviços públicos de entre o seu domínio de atuação. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, é exemplo de boas práticas a seguir, o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas IP. Assim, a área que melhor prossegue boas práticas é a técnica.
C4.I9	Este indicador procura avaliar, individualmente, a presença de canal de denúncias e livro de reclamações eletrónico. Pelo cumprimento de todos os critérios do indicador, são exemplos de boas práticas, o Instituto do Turismo de Portugal IP e o Instituto Nacional de Administração IP. As áreas que melhor prosseguem boas práticas são as de soberania e económica.

Tabela 35 - Identificação de Boas Práticas do Critério 4 **Fonte**: Elaboração Própria

7. Propostas de Melhoria

No seguimento dos objetivos propostos para a dissertação, o presente capítulo tem em vista a proposta de um conjunto de melhorias a serem implementadas pelos institutos públicos de acordo com a área que estes representam.

A segmentação das propostas de melhoria por área de atuação justifica-se pela necessidade de garantir especificidade das recomendações, respeitando, assim, as limitações evidenciadas por cada uma destas áreas. Seguir a tipologia do Professor Diogo Freitas de Amaral, permite direcionar as propostas de uma forma eficiente, evitando soluções genéricas.

Neste sentido, as propostas serão direcionadas a colmatar as limitações evidenciadas após a recolha e a análise dos dados conduzidas anteriormente.

7.1. Propostas Transversais a Todas as Áreas

Critério 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização

- Disponibilização da informação, por via de um calendário de eventos institucional ou agenda, das reuniões a serem realizadas pelo conselho diretivo;

Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

- Os institutos públicos carecem de maior inclusão nos seus portais institucionais, ao disponibilizarem os seus conteúdos exclusivamente na língua portuguesa. Como tal, a disponibilização da informação do portal numa língua completa (disponibilização de todas as páginas em uma língua estrangeira, após dois minutos de navegação) à exceção da língua portuguesa mostra-se crucial.

Critério 3 – Serviços Online

- Paralelamente, dar a possibilidade ao cidadão de rastrear o estado do seu pedido – preferencialmente em tempo real -, não apenas o seu estado atual, mas também os passos percorridos e as etapas futuras;
- Criação de um canal de comunicação direto e individual para cada elemento que compõe o conselho diretivo dos institutos públicos;

Capítulo 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

- Assegurar uma administração mais aberta, ao possibilitar maior participação e co-criação em instrumentos e matérias de interesse para o cidadão.

7.2. Área de Soberania

Critério 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização

- Disponibilizar informações relevantes relativamente aos serviços prestados, tais como o horário de funcionamento dos diferentes canais de atendimento e o contacto dos responsáveis por cada um dos serviços;
- Disponibilizar outras informações relevantes ao cidadão, como editais, bem como um espaço destinado a contactos e *links* úteis aos cidadãos, dentro do seu campo de atuação.

Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

- Desenvolver uma app capaz de disponibilizar os serviços de uma forma integrada e otimizada, da mesma forma que seria no portal institucional;
- Melhorar o método de pesquisa, abandonando a abordagem simples de pesquisar e incrementando o mesmo com filtros capazes de aprofundar aquilo que o cidadão pretende encontrar;

Critério 3 – Serviços Online

- Para os serviços analisados, foi possível perceber a impossibilidade de "guardar em rascunho" a solicitação de um pedido, sendo uma medida importante a ser implementada;
- Implementar mecanismos de segurança múltiplos e robustos capazes de salvaguardar o acesso e área reservada dos utentes. Mecanismos como o *captcha* ou autenticação de dois fatores são exemplos destes mecanismos
- Apesar da quantidade e variedade de métodos de pagamento existentes, a ausência de informação surge como uma lacuna neste domínio. Informações claras sobre a totalidade destes métodos, bem como informações de transparência, garantias de segurança, modos de procedimento e demais legislação devem constar no portal;
- Relativamente ao correio eletrónico, automatizar a confirmação de receção de email e retomar a mesma em tempo útil;

- Procurar introduzir meios capazes de garantir uma resposta mais célere (ou simplesmente garantir a resposta) nos casos da mensagem complexa;

Capítulo 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

- De forma a garantir maior completude das informações referentes aos dados abertos apresentados no portal, emerge a necessidade de publicar a política referente a esses dados, bem como a existência de uma ligação desses dados para *datasets* publicados no dados.gov.
- Para a participação em consultas públicas, seria recomendado diversificar as possibilidades de autenticação, expandindo a várias opções como a Chave Móvel Digital, mas também os meios de autenticação tradicionais (*login* e *password*)
- Garantir a necessidade de autenticação para a participação nos mecanismos de auscultação/reclamação (canal de denúncias, etc.). Esta permitiria não apenas a garantia da confidencialidade, mas também facilitaria o rastreamento da denúncia e atribuiria maior credibilidade à mesma.

7.3. Área Económica

Capítulo 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização

- Apresentação de informações relevantes como a história dos institutos e referências à simbologia e normas gráficas;
- Na procura de solucionar com maior celeridade dúvidas e questões dos cidadãos, seria importante disponibilizar um meio de comunicação com o responsável direto pelo serviço;
- Disponibilizar no portal institucional bem como o respetivo download do plano estratégico para o instituto público;

Capítulo 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

- Otimização do tamanho das fotografias e vídeos, bem como a utilização e incorporação de conteúdos alojados em plataformas de terceiros no próprio portal, surgem como exemplos de sugestões para diminuir o tempo de carregamento da tela principal;

- Desenvolver uma app capaz de disponibilizar os serviços de uma forma integrada e otimizada, da mesma forma que seria no portal institucional;
- Incrementar as ferramentas que possibilitam ao cidadão se localizar dentro do portal como um mapa ou um caminho percorrido pelo mesmo;
- Problemas de URL, páginas excluídas ou mudanças na arquitetura do portal podem originar *links* quebrados, afetando desta forma a navegabilidade e experiência do utilizador. Neste sentido, a utilização de ferramentas capazes de detetar e corrigir estes erros – como, por exemplo, o "*Broken Link Checker*" –, bem como auditorias periódicas, pode solucionar estas limitações;
- Utilização da ferramenta "accessmonitor.gov.pt", de forma a cumprir as práticas de acessibilidade Web (WCAG 2.1). Paralelamente, emerge a necessidade de acoplar no portal a declaração de acessibilidade de forma fácil e visível, estando esta em conformidade com o decreto-lei nº83/2018, de 19 de outubro que transpõe a diretiva da União Europeia 2016/2102, que se concentra na acessibilidade de portais e apps;
- Disponibilização de conteúdos multimédia, legendados e disponibilizados também em língua inglesa, de forma a facilitar a obtenção da informação, garantir a inclusão e acessibilidade e promover um design mais atrativo;

Capítulo 3 – Serviços Online

- Disponibilização de formulários online e introdução de ferramentas inteligentes de autopreenchimento (tendo por base informação anteriormente disponibilizada pelo cidadão e armazenada na *cloud* do IP) capazes de promover rapidez e redução de erros na solicitação do serviço;
- A ausência de literacia digital ainda constitui uma das principais limitações no domínio digital. Fatores como a inadaptabilidade às TIC ou idade estabelecem uma limitação no acesso aos serviços, e como tal, seria crucial recorrer a mecanismos tradicionais (correio tradicional) de forma a realizar a autenticação;
- Implementar mecanismos de segurança múltiplos e robustos capazes de salvaguardar o acesso e a área reservada dos utentes. Mecanismos como o *captcha* ou autenticação de dois fatores são exemplos destes mecanismos
- Explicitar e garantir a leitura e aceitação dos termos e condições, por via de uma *checklist* dos termos de maior interesse para o cidadão no momento do registo;

- Relativamente ao correio eletrónico, automatizar a confirmação de receção de email e retomar a mesma em tempo útil;

Capítulo 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

- É importante, para garantir a centralidade e transparência dos dados disponibilizados, a afixação de um *link* visível e destacado que permita uma ligação direta ao portal dados.gov. A padronização e o cumprimento legal são métricas de excelência nesta matéria;
- Disponibilizar ao cidadão as regras, direitos e deveres na participação de consultas públicas, bem como a possibilidade de acompanhamento das mesmas. Paralelamente, a criação de um espaço no *website* dedicado exclusivamente às consultas públicas, asseguraria maior transparência e abertura;
- Garantir a necessidade de autenticação para a participação nos mecanismos de auscultação/reclamação (canal de denúncias, etc..). Esta permitiria não apenas a garantia da confidencialidade, mas também facilitaria o rastreamento da denúncia e atribuiria maior credibilidade à mesma;

7.4. Área Social

Capítulo 1 – Conteúdos: Tipos e Atualizações

- Os resultados demonstram que os institutos públicos da área social devem atentar à atualidade e disponibilização de informação referente à sua gestão. Neste sentido, automatizar – com recurso às TIC e em ligação com a gestão do instituto - a disponibilização de informação de gestão e/ou, o estabelecimento de um "período de validade" da documentação anexada no portal, bem como a criação de um mecanismo de alerta que informe o departamento de informação da necessidade de atualização desses documentos, seriam medidas para colmatar esta debilidade;
- Disponibilizar outras informações relevantes ao cidadão como editais, bem como um espaço destinado a contactos úteis aos cidadãos, dentro do seu campo de atuação;

Capítulo 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

- De forma a facilitar a navegabilidade dentro dos seus portais institucionais, seria importante desenvolver um mapa do sítio web, capaz de orientar o cidadão de entre a complexidade e o volume informacional existente nestes canais institucionais;
- Melhorar o método de pesquisa, abandonando a abordagem simples de pesquisar e incrementando o mesmo com filtros capazes de aprofundar aquilo que o cidadão pretende encontrar;
- Problemas de URL, páginas excluídas ou mudanças na arquitetura do portal podem originar *links* quebrados, afetando desta forma a navegabilidade e experiência do utilizador. Neste sentido, a utilização de ferramentas capazes de detetar e corrigir estes erros – como, por exemplo, o "*Broken Link Checker*" –, bem como auditorias periódicas, pode solucionar estas limitações;
- Recorrer a *widgets* ou APIs e disponibilizar os mesmos dentro do seu portal institucional, capazes de fornecer informação útil aos cidadãos dentro das respetivas áreas de atuação;

Capítulo 3 – Serviços Online

- Disponibilização de formulários online e introdução de ferramentas inteligentes de autopreenchimento (tendo por base informação anteriormente disponibilizada pelo cidadão e armazenada na *cloud* do IP) capazes de promover rapidez e redução de erros na solicitação do serviço;
- De forma a padronizar a excelência na solicitação do serviço, seria viável automatizar o envio de um email de sucesso na solicitação do serviço, bem como um resumo da informação principal (códigos, localização, horários, balcões, etc, se aplicável);
- A literacia digital ainda surge como uma das grandes limitações no domínio digital. Fatores como a inadaptabilidade às TIC ou idade estabelecem uma limitação no acesso aos serviços, e como tal, seria crucial recorrer a mecanismos tradicionais (correio tradicional) de forma a realizar a autenticação;
- A necessidade de implementação de uma maior variedade de métodos de pagamento deriva da crescente sofisticação dos meios digitais contemporâneos. Neste sentido, a integração de métodos de pagamento desmaterializados e digitais – como o sistema de *MBWay* – configuraria um avanço na eficiência administrativa, conveniência transacional e alinhamento com as necessidades de um utilizador "tecnologicamente maduro";

- No que concerne ao correio eletrónico, emerge a necessidade de forçar a utilidade das mensagens enviadas, na procura de responder objetivamente ao que é questionado pelo cidadão, bem como a importância de fixar o responsável pelo envio do email;

Capítulo 4 – Participação Democrática e *Accountabilty* Relacional

- Os institutos públicos das áreas sociais, tendo em conta o poder da comunicação e o impacto das redes sociais nesse sentido, devem procurar posicionar-se de forma afirmativa enquanto organizações públicas destinadas a acrescentar valor ao cidadão por meio dos serviços que prestam. As redes sociais apresentam, assim, o poder de expandir a comunicação a um novo público, promover o diálogo e o debate e aproximar-se do público mais jovem. Assim, marcarem a sua presença numa maior variedade de redes sociais, em simultâneo com as ferramentas que constam no "Guia das Redes Sociais para o Setor Público", podem colmatar esta limitação;
- De forma a garantir uma maior completude da informação referente aos dados abertos apresentados no portal, emerge a necessidade de ser publicada a política referente aos mesmos, bem como a existência de uma ligação desses mesmos dados para *datasets* publicados no dados.gov;
- Disponibilizar ao cidadão as regras, direitos e deveres na participação em consultas públicas, bem como a possibilidade de acompanhamento das mesmas. Paralelamente, a criação de um espaço no *website* dedicado exclusivamente às consultas públicas, asseguraria maior transparência e abertura. Adicionalmente, como forma de assegurar uma maior segurança e acessibilidade na participação destes mecanismos de co-criação, seria desejável o desenvolvimento de mecanismos de autenticação variados;
- Garantir a necessidade de autenticação para a participação nos mecanismos de auscultação/reclamação (canal de denúncias, etc..). Esta permitiria não apenas a garantia da confidencialidade, mas também facilitaria o rastreamento da denúncia e atribuiria maior credibilidade à mesma;

7.5. Área Técnica

Critério 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização

- Os resultados demonstram que os institutos públicos da área social devem atentar à atualidade e disponibilização de informação referente à sua gestão. Neste sentido, automatizar – com

recurso às TIC e em ligação com a gestão do instituto - a disponibilização de informação de gestão e/ou, o estabelecimento de um "período de validade" da documentação anexada no portal, bem como a criação de um mecanismo de alerta que informe o departamento de informação a necessidade de atualização desses documentos, seriam medidas para colmatar esta debilidade;

- Disponibilizar no portal institucional bem como o respetivo download do plano estratégico para o instituto público;

Critério 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

- Desenvolver uma app capaz de disponibilizar os serviços de uma forma integrada e otimizada, da mesma forma que seria no portal institucional;
- O desenvolvimento de um mapa do sítio web de forma a auxiliar o cidadão a localizar-se dentro do mesmo;
- Melhorar o método de pesquisa, abandonando a abordagem simples de pesquisar e incrementando o mesmo com filtros capazes de aprofundar aquilo que o cidadão pretende encontrar;
- Problemas de URL, páginas excluídas ou mudanças na arquitetura do portal podem originar *links* quebrados, afetando desta forma a navegabilidade e experiência do utilizador. Neste sentido, a utilização de ferramentas capazes de detetar e corrigir estes erros – como por exemplo o "*Broken Link Checker*" -, bem como auditorias periódicas, podem solucionar estas limitações;
- Utilização da ferramenta "accessmonitor.gov.pt", de forma a cumprir as práticas de acessibilidade Web (WCAG 2.1). Paralelamente, emerge a necessidade de acoplar no portal a declaração de acessibilidade de forma fácil e visível, estando esta em conformidade com o decreto-lei nº83/2018, de 19 de outubro que transpõe a diretiva da União Europeia 2016/2102, que se concentra na acessibilidade de portais e apps;
- O cumprimento das normas de desenvolvimento web recomendadas pelo W3C garante ao cidadão uma maior acessibilidade, funcionalidade e rapidez do portal institucional e, como tal, o cumprimento destas normas deve estar explícito;
- Na procura de assegurar maior eficiência operacional e evitar frustrações no preenchimento de formulários de solicitação de serviço, seria importante implementar mecanismos que corrigem, informam ou evitam erros, como validação em tempo real ou rascunhos automáticos.

Critério 3 – Serviços ao Cidadão

- De forma a padronizar a excelência na solicitação do serviço, seria viável automatizar o envio de um email de sucesso na solicitação do serviço, bem como um resumo da informação principal (códigos, localização, horários, balcões, etc, se aplicável);
- No momento da solicitação de um serviço, poderão surgir dúvidas. Neste sentido, um apoio em tempo real – pela via humana ou com recurso à inteligência artificial -, seria uma mais-valia na resolução destes dilemas;
- No momento do registo, seria útil e desejável enviar um email de confirmação ao cidadão. A verificação de identidade, a garantia de segurança, bem como a prova do registo e acesso a informações relevantes – que constem nesse email, representam uma postura de abertura, segurança e conformidade com requisitos legais;
- Em muitas circunstâncias, a variedade de pagamentos pode surgir como um entrave à prossecução do serviço. Neste sentido, um aumento da variedade e uma aposta em métodos de pagamento modernos e eletrónicos – como são exemplos o Paypal e MBWay – poderiam solucionar esta questão;
- Relativamente ao correio eletrónico, automatizar a confirmação de receção de email e retomar a mesma em tempo útil;
- Paralelamente, importa designar e instruir os seus recursos humanos, na procura de responder ao cidadão com a maior celeridade possível, mas também, mantendo a qualidade e coerência das respostas por via do correio eletrónico;

Critério 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

- Os institutos públicos das áreas sociais, tendo em conta o poder da comunicação e o impacto das redes sociais nesse sentido, devem procurar posicionar-se de uma forma afirmativa enquanto organizações públicas destinadas a acrescentar valor ao cidadão por meio dos serviços que prestam. As redes sociais apresentam, assim, o poder de expandir a comunicação a um novo público, promover o diálogo e o debate e aproximar-se do público mais jovem. Assim, marcarem a sua presença numa maior variedade de redes sociais, em simultâneo com as ferramentas que constam no "Guia das Redes Sociais para o Setor Público", podem colmatar esta limitação;
- De forma a garantir uma maior completude da informação referente aos dados abertos apresentados no portal, emerge a necessidade de ser publicada a política referente aos mesmos,

bem como a existência de uma ligação desses mesmos dados para *datasets* publicados no dados.gov;

- Expandir a variedade de mecanismos de auscultação e reclamação, para além do simples canal de denúncias.

8. Limitações do Estudo

Este capítulo destina-se à apresentação das limitações evidenciadas ao longo da investigação. Primeiramente, e tal como salientado anteriormente, a aplicação do instrumento de avaliação implicou um certo grau de subjetividade por parte do investigador, tanto no momento da adaptação do instrumento de avaliação à realidade dos Institutos Públicos – o estabelecimento de uma ligação entre o instrumento original e a sua adaptação à natureza dos Institutos implicou um certo grau de subjetividade na seleção destes novos indicadores -, como no momento de aplicabilidade do instrumento aquando a recolha dos dados. Segundamente, a natureza temporal da recolha dos dados mostrou-se bastante curta. No panorama contemporâneo, os portais institucionais assumem-se como plataformas dinâmicas em constante mudança e construção, o que por sua vez pode implicar grandes reformas digitais e, consequentemente, variações nas pontuações finais. Por fim, importa destacar novamente as limitações temporais, o que permitiu uma análise simplificada de cada uma das áreas da tipologia dos ministérios proposta pelo Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral, culminando, assim, na análise de apenas dois institutos por cada um dos respetivos domínios.

8.1. Propostas de Trabalho Futuro

Esta secção, por sua vez, dedica-se à exploração de iniciativas a serem realizadas no futuro a partir da presente investigação. Inicialmente, seria importante explorar uma amostra mais alargada de institutos públicos – ou a sua totalidade -, por forma a validar a manutenção ou alteração das evidências detetadas. Segundamente, e seguindo uma lógica longitudinal, deverá ser realizada uma análise periódica – de dois em dois anos -, com o propósito de verificar a ocorrência de uma maior maturidade digital por parte dos institutos públicos, bem como a implementação correta das propostas de melhoria apresentadas. Para finalizar, e paralelamente ao que foi descrito, a aplicação desta métrica deve ser complementada com um conjunto de testes e inquéritos junto do cidadão, por forma a retirar com mais eficiência, a perspetiva do utilizador.

9. Conclusão

A presente dissertação propôs-se a realizar uma avaliação dos portais dos institutos públicos em Portugal, com recurso a uma adaptação da metodologia de avaliação desenvolvida pelo GÁVEA, ao qual procura compreender comos as Câmaras Municipais se posicionam em ambiente digital. Neste sentido, esta investigação procedeu a uma adaptação das métricas originais, por forma a estabelecer compatibilidade entre o instrumento de avaliação e a amostra a ser analisada.

Com o fundamento de procurar estabelecer um conjunto de boas práticas e propostas de melhoria para cada uma das áreas governativas estabelecidas na tipologia de ministérios desenvolvida pelo Professor Doutor Diogo Freitas de Amaral, esta investigação procura dotar a administração indireta do Estado – mais especificamente, os institutos públicos -, de um instrumento que proporcione um desenvolvimento da sua maturidade em ambiente digital, e consequentemente, prestar serviços públicos online ao cidadão que presem pela qualidade e promovam uma maior eficiência administrativa e operacional.

Os resultados obtidos permitem concluir que a presença online dos institutos públicos em Portugal se encontra em um estado de maturidade intermédia. Apesar das disparidades existentes entre cada uma das áreas governativas da tipologia do Professor Diogo Freitas de Amaral, as mesmas findam a sua avaliação com pontuações bastante aproximadas entre si, o que nos permite concluir que persiste um grande paralelismo entre os diferentes domínios da administração indireta do Estado. Todavia, a análise comparativa baseada nesta mesma tipologia revelou assimetrias inesperadas: os institutos públicos que compõe a área da soberania lideram o ranking de presença digital, ao abrigo que a área económica reflete o desempenho mais modesto de entre as quatro, sugerindo assim que o domínio de atuação de cada ministério reflete a sua amplitude no campo da maturidade e presença online.

Relativamente aos processos e componentes internos dos portais institucionais, também se registaram discrepâncias consideráveis. Se por um lado, as dimensões em torno da informação e usabilidade denotaram resultados bastante satisfatórios, revelando portais que prezam pela qualidade e volume de informação – ainda que com ressalvas negativas em matéria de atualidade -, por outro lado, a transição para uma ferramenta que fomenta a participação e responsabilização, demonstra-se bastante incipiente. A pontuação alcançada pelo quarto eixo - Participação Administrativa e *Accoutability* Relacional - é demonstrativa desta última análise, expondo uma debilidade persistente no seio da Administração Pública, nomeadamente, a resistência à abertura dos seus processos de decisão ao escrutínio público, bem como a escassez de mecanismos que viabilizem a co-criação de valor público.

Este cenário demonstra que, não obstante os avanços evidenciados no panorama da digitalização, as fragilidades detetadas na utilização do correio eletrónico, bem como no domínio da governação aberta, reforçam a necessidade de uma reforma. Esta deve ocorrer não apenas no domínio tecnológico, mas também no seio da cultura organizacional, demonstrando ainda um estágio de maturação insuficiente. Neste sentido, subsistem barreiras culturais e procedimentais que obstaculizam uma interação verdadeiramente colaborativa e bidirecional entre o Estado e o cidadão.

A questão de investigação que definiu a linha orientadora desta dissertação interrogava qual seria o nível de presença digital dos institutos públicos em Portugal. Em boa medida, foi possível perceber que, no domínio digital, ainda persiste um longo caminho a percorrer, de forma a tornar os seus portais institucionais mais responsivos, acessíveis e inclusivos, aptos a fornecer ao cidadão uma experiência de usuário de excelência e uma garantia de funcionalidade operacional capaz de promover eficiência e celeridade na resolução de problemas e na prestação de serviços.

Esta investigação produziu os seus principais contributos nos campos da metodologia e da prática. Primeiramente, o desenvolvimento e adaptação de um instrumento de medição da presença digital dos portais institucionais dos institutos públicos portugueses proficiente para aferir, de entre os critérios que compõe esta ferramenta, os pontos fortes e os pontos a serem melhorados por cada um destes institutos. Em termos práticos, esta dissertação contribuiu por meio de um conjunto de propostas de melhoria e boas práticas, que proporcionam aos institutos públicos ferramentas capazes de introduzir uma maior maturidade e sofisticação digital. Adicionalmente, o desenvolvimento e aplicação de um instrumento capaz de auxiliar gestores e lideranças dos institutos públicos, representam um contributo significativo para uma governação digital mais coesa e responsiva.

Tal como seria plausível deduzir, esta investigação não se encontra ausente de limitações e desafios. Inicialmente, importa destacar a dimensão da amostra, uma vez que dois institutos públicos de cada uma das áreas governativas – económica, social, técnica e soberania – podem mostrar um valor escasso aquando da pretensão de generalização de resultados. Adicionalmente, no panorama contemporâneo atual em que o mundo se encontra em contante dinâmica e mudança, realizar uma generalização perante um contexto temporal específico e tão curto, pode evidenciar resultados desfasados da realidade – uma vez que após um curto período, pode ser possível evidenciar alterações dentro dos portais institucionais -. Por fim, a necessidade de recorrer a um certo grau de subjetividade na aplicação e desenvolvimento do instrumento de medição, face à realidade única da amostra.

Estudos posteriores e investigações futuras devem procurar explorar esta problemática sob outras perspetivas. Inicialmente, seria importante expandir o volume da amostra – preferencialmente, abrangendo a totalidade dos institutos públicos -, por forma a alcançar resultados mais fidedignos e que possibilitam estabelecer generalizações. Segundamente, seria aconselhado realizar uma avaliação periódica dos institutos públicos – preferencialmente numa periodicidade de 2 em 2 anos –, utilizando o mesmo instrumento de avaliação, por forma a averiguar a evolução da presença digital dos institutos públicos, bem como o sucesso e/ou aplicabilidade das propostas e boas práticas recomendadas. Complementarmente, estabelecer uma relação entre os resultados alcançados por via da recolha de dados, com inquéritos de medição de satisfação do utilizador, seria um elemento agregador capaz de reunir os fundamentos necessários para um *e-government* eficaz e eficiente.

Como nota final, importa recordar que a presença online dos institutos públicos não deve ser utilizada apenas como uma montra repleta de informação, mas sim o rosto de uma Administração Pública que se pretende verdadeiramente racional, eficiente e transparente. Na era da informação, um portal que não comunica nem corresponde às expectativas do cidadão deixa de ser uma ferramenta útil de prestação e interação para se tornar uma barreira digital no relacionamento bilateral entre o cidadão e a própria Administração Pública.

Referências Bibliográficas

Administração Indireta Do Estado, Diário da República. Retrieved October 24, 2025, from https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/administracao-indireta-estado

Al-Nidawi, W. J. A., Jaafar Al-Wassiti, S. K., Maan, M. A., & Othman, M. (2018). A Review in E-Government Service Quality Measurement. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, *10*(3), 1257. https://doi.org/10.11591/ijeecs.v10.i3.pp1257-1265

Al-Rahmi, W. M., Uddin, M., Alkhalaf, S., Al-Dhlan, K. A., Cifuentes-Faura, J., Al-Rahmi, A. M., & Al-Adwan, A. S. (2022). Validation of an Integrated IS Success Model in the Study of E-Government. *Mobile Information Systems*, *2022*, 1–16. https://doi.org/10.1155/2022/8909724

Amaral, D. F. do. (2015). *Curso de direito administrativo : Volume I* (4th ed., Vol. 1). Edições Almedina.

Andrade, J. (2015). *Lições de Direito Administrativo* (4th ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Associação Pública, Diário da República.

Avila, C., & Arévalo, A. (2023). *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CONTEXTOS DE ALTA VULNERABILIDAD POLÍTICO-SOCIAL* (1st ed., Vol. 1).

Bekkers, V. (2012). Why does e-government looks as it does? looking beyond the explanatory emptiness of the e-government concept. *Information Polity*, *17*(3,4), 329–342. https://doi.org/10.3233/IP-2012-0279

Białożyt, W. (2017). Digital Era Governance – a new chapter of public management theory and practice Wojciech Białożyt. *MAZOWSZE Studia Regionalne*, (22), 117–129. https://doi.org/10.21858/msr.22.08

Bonina, C., & Cordella, A. (2008). The new public management, e-government and the notion of 'public value': lessons from Mexico. *GlobDev2008*, 1–22.

Bonina, C., & Cordella, A. (2009). Public Sector Reforms and the Notion of "Public Value": Implications for eGovernment Deployment . *Americas Conference on Information Systems* , 1–8.

Burlacu, S., Patarlageanu, S. R., Diaconu, A., & Ciobanu, G. (2021). E-government in the Era of Globalization and the Health Crisis caused by the Covid-19 Pandemic, between Standards and Innovation. *SHS Web of Conferences*, *92*, 1–8. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219208004

Camilleri, M. A. (2019). The online users' perceptions toward electronic government services. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, *18*(2), 221–235. https://doi.org/10.1108/JICES-09-2019-0102

Caupers, J. (2013). *Introdução ao Direito Administrativo* (Âncora Editora, Ed.; 11th ed.).

Código do procedimento administrativo (6th ed.). (2022). Almedina.

Constituição Da República Portuguesa, Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10 (1976). https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775

Cordelia, A. (2007). E-government: Towards the E-Bureaucratic Form? *Journal of Information Technology*, *22*(3), 265–274. https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000105

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (S. A. EDIÇÕES ALMEDINA, Ed.; 2nd ed.).

Dali, H., & Shaalan, K. (2016). Knowledge Sharing Through E-Government Portal. *Proceedings of the The 11th International Knowledge Management in Organizations Conference on The Changing Face of Knowledge Management Impacting Society*, 1–8. https://doi.org/10.1145/2925995.2926009

De', R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, *55*, 102171. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171

Decreto-Lei n. 119/83, de 25 de Fevereiro, Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25 643 (1983). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/119-1983-311401

Decreto-Lei n. 133/2013, Diário da República n.º 191/2013, Série I de 2013-10-03 (2013). https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2013-58582281-58563924

Department of Economic and Social Affairs. (2022). *UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2022 : the future of digital government*. UNITED NATIONS.

Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de Março, Diário da República: 2.ª série, n.º 58, Parte C 678 (9) (2020). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/3614-d-2020-130600789

DGAEP. (2006). *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado - Anexo 4*.

DGAEP. (2018). *Organização da Administração do Estado*.

Dr. Swarooprani. K. (2022). An Study of Research Methodology. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 537–543. https://doi.org/10.32628/IJSRSET2293175

EGAWATI, A. (2022). THE IMPACT OF NEW PUBLIC MANAGEMENT APPROACH TOWARD DIGITAL GOVERNMENT IN INDONESIA. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (24), 55–61. https://doi.org/10.47743/jopafl-2022-24-05

Elayah, M. (2025). Transformative Pathways in Qatar's E-Government: Integrating Societal Engagement and NGO Partnerships for Sustainable Digital Governance. *Public Administration and Development*, *45*(3), 228–241. https://doi.org/10.1002/pad.2102

Europeia, C. (2025, June 16). *Digital Decade 2025: eGovernment Benchmark 2025*. Comissão Europeia. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-egovernment-benchmark-2025

Fernandes, C. (2021). *BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL PORTUGUESA* .

Fernandes, O. L. da C., Paiva Júnior, F. G. de, Fernandes, N. da C. M., & Costa, M. F. da. (2020). A lógica fantasmática do e-government e o discurso da inovação em Cabo Verde. *Revista de Administração Pública*, *54*(2), 266–284. https://doi.org/10.1590/0034-761220190156

Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização* (LUSOCIENCIA, Ed.).

Gant, J., & Gant, D. (2001). Web Portals and Their Role in E-Government. *AMICS 2001 Proceedings*, 1616–1623.

Garcia-Rio, E., Palos-Sanchez, P. R., Baena-Luna, P., & Aguayo-Camacho, M. (2023). Different approaches to analyzing e-government adoption during the Covid-19 pandemic. *Government Information Quarterly*, *40*(4), 101866. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101866

Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1st ed.).

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (EDITORA ATLAS S.A., Ed.; 6th ed.).

Goloshchapova, T., Yamashev, V., Skornichenko, N., & Strielkowski, W. (2023). E-Government as a Key to the Economic Prosperity and Sustainable Development in the Post-COVID Era. *Economies*, *11*(4), 1–23. https://doi.org/10.3390/economies11040112

Helbig, N., Ramón Gil-García, J., & Ferro, E. (2009). Understanding the complexity of electronic government: Implications from the digital divide literature. *Government Information Quarterly*, *26*(1), 89–97. https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.05.004

Hoe-Lian Goh, D., Yeow-Kuan Chua, A., Luyt, B., & Sian Lee, C. (2008). Knowledge access, creation and transfer in e-government portals. *Online Information Review*, *32*(3), 348–369. https://doi.org/10.1108/14684520810889664

Homburg, V. (2004). E-Government and NPM: A Perfect Marriage? . *Proceedings of the 6th International Conference on Electronic Commerce - ICEC '04*, 547–555. https://doi.org/10.1145/1052220.1052289

Jackson, P., & Curthoys, N. (2001). E-government: developments in the US and UK. *12th International Workshop on Database and Expert Systems Applications*, 334–342. https://doi.org/10.1109/DEXA.2001.953084

Jamal, M. Al, & Shanab, E. A. (2016). The influence of open government on e-government website: the case of Jordan. *International Journal of Electronic Governance*, *8*(2), 159. https://doi.org/10.1504/IJEG.2016.078131

Kritikos, Mihalis. (2020). *Ten technologies to fight coronavirus : in-depth analysis*. European Parliament.

Kwilinski, A., Szczepanska-Woszczyna, K., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2024). Digital public services: Catalysts for healthcare efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(3), 100319. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100319

Le, D.-L., Giang, T.-V., & Ho, D.-K. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Learning in Higher Education: A Vietnamese Case. *European Journal of Educational Research*, *volume-10-2021*(volume-10-issue-4-october-2021), 1683–1695. https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.4.1683

Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro, Diário da República n.º 12/2004, Série I-A de 2004-01-15 (2004). https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2004-34547675

Lei n. 8/90, de 20 de Fevereiro, Diário da República n.º 43/1990, Série I de 1990-02-20 685 (1990). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/8-1990-332895

Lei n. 24/2012, de 9 de Julho, Diário da República n.º 131/2012, Série I de 2012-07-09 3550 (2012). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/24-2012-179571

Lei n. 66/98, de 14 de Outubro, Diário da República n.º 237/1998, Série I-A de 1998-10-14 5308 (1998). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/66-1998-234902

Lenk, K., & Traunmüller, R. (2002). Electronic Government: Where Are We Heading? In *Electronic Government* (pp. 1–9). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-46138-8_1

Lim, W. M. (2025). What Is Quantitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, *33*(3), 325–348. https://doi.org/10.1177/14413582241264622

López-Mendoza, H., González-Álvarez, M. A., & Montañés, A. (2024). Assessing the effectiveness of international government responses to the COVID-19 pandemic. *Economics & Human Biology*, *52*, 101353. https://doi.org/10.1016/j.ehb.2024.101353

MacLean, D., & Titah, R. (2022). A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective. *Public Administration Review*, *82*(1), 23–38. https://doi.org/10.1111/puar.13413

Mendes, I., Correia, P., Deodato, K., & Serra, A. (2024). A EVOLUÇÃO DO EGOVERNMENT NA UNIÃO EUROPEIA: UMA VISÃO SOBRE O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 EM PLENA ERA DIGITAL. *LATIN AMERICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT* , *15*(1), 31–52.

Mirandilla, M. G. P. (2008). Promoting E-Government in the Context of New Public Management: The Case of the Local Government of Cebu, Philippines. *SSRN Electronic Journal*, 1–25. https://doi.org/10.2139/ssrn.1558948

Moser-Plautz, B. (2024). Barriers to digital government and the COVID-19 crisis – A comparative study of federal government entities in the United States and Austria. *International Review of Administrative Sciences*, *90*(2), 402–418. https://doi.org/10.1177/00208523231183566

Okanga, B., & Davis Adesegha, J. (2025). Digital Government Model for Enhancing the Effectiveness of New Public Management in the Digital Age. *Archives of Humanities & Social Sciences Research*, *2*(1), 01–06. https://doi.org/10.64030/3065-3568.02.01.09

Osei-Kojo, A. (2017a). E-government and public service quality in Ghana. *Journal of Public Affairs*, *17*(3), 1–8. https://doi.org/10.1002/pa.1620

Osei-Kojo, A. (2017b). E-government and public service quality in Ghana. *Journal of Public Affairs*, *17*(3), 1–8. https://doi.org/10.1002/pa.1620

Oztaskin, H. S., Iyit, N., & Alkan, O. (2024). Citizen attitudes towards e-government services during the COVID-19 pandemic: A case in Türkiye. *Heliyon*, *10*(15), e35041. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35041

Quivy, Raymond., Vau Compenhoudt, Luc., Marques, J. Minhoto., & Mendes, M. Amalia. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Relyea, H. C. (2002). E-gov: introduction and overview. *Government Information Quarterly*, *19*(1), 9–35. https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00096-X

Roztocki, N., Strzelczyk, W., & Weistroffer, H. R. (2025). Impact of COVID-19 on e-government: a pilot study of Poland. *Information Technology for Development*, *31*(2), 352–373. https://doi.org/10.1080/02681102.2024.2361477

Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2012). Are government internet portals evolving towards more interaction, participation, and collaboration? Revisiting the rhetoric of e-government among municipalities. *Government Information Quarterly*, *29*, S72–S81. https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.09.004

Scott, M., & Robbins, G. (2010). Understanding E-Government Implementation from an NPM Strategic Reform Perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, *27*. https://doi.org/10.17705/1CAIS.02726

Sedek, K. A., Sulaiman, S., & Omar, M. A. (2011). A systematic literature review of interoperable architecture for e-government portals. *2011 Malaysian Conference in Software Engineering*, 82–87. https://doi.org/10.1109/MySEC.2011.6140648

Silcock, R. (2001). What is E-government. *Parliamentary Affairs*, *54*(1), 88–101. https://doi.org/10.1093/pa/54.1.88

Silveira, J. T., Fidalgo de Freitas, T., Fabião, G., & Assis Raimundo, M. (2022). The Simplification of Procedures in Portuguese Administrative Law. *Administrative Sciences*, *12*(1), 1–18. https://doi.org/10.3390/admsci12010009

Singh, A., & Sharma, V. (2009). e-GOVERNANCE AND e-GOVERNMENT: A STUDY OF SOME INITIATIVES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EBUSINESS AND EGOVERNMENT STUDIES*, *1*(1), 1–14.

Şişman, A., Sesli, F. A., & Alkış, Z. (2009). E-government concept and e-government applications in Turkey. *African Journal of Business Management*, *3*(11), 649–658.

Soares, D., Amaral, L., Lameiras, M., & Carvalho, J. (2024). *Método de Avaliação da Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas*.

Solopi, M., & Qutieshat, A. (2023). Digital Transformation in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic and how it was impacted by Leadership: Literature Review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, *4*(2), 84–93. https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.2.6

Sun, P.-L., Ku, C.-Y., & Shih, D.-H. (2015). An implementation framework for E-Government 2.0. *Telematics and Informatics*, *32*(3), 504–520. https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.12.003

Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Tavares, A., Silva, P., & Camões, P. (2025). *Continuidade e Mudança nas Políticas Públicas em Portugal (1976-2020)*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Traunmuller, R., & Wimmer, M. (2001). Directions in e-government: processes, portals, knowledge. *12th International Workshop on Database and Expert Systems Applications*, 313–317. https://doi.org/10.1109/DEXA.2001.953080

Valotto, D. S., Juk, Y., B. B. Lanza, B., & J. T. Avila, T. (2021). Diagnosis of Brazilian Subnational Government Service Portals. *14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 331–337. https://doi.org/10.1145/3494193.3494306

Vilchis, J., & Sandoval-Almazan, R. (2008). New Public Management and IT: A Mexican Case Study. *Americas Conference on Information Systems*, 1–8.

Winarno, S., Machmud, M., & Salahudin. (2023). Digital Government and Covid 19: A Structured Literature Review. *Sospol*, *9*(1), 1–15. https://doi.org/10.22219/jurnalsospol.v9i1.27455

Xu, H. (2012). Information Technology, Public Administration, and Citizen Participation: The Impacts of E-Government on Political and Administrative Processes. *Public Administration Review*, *72*(6), 915–920. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02671.x

Yagiz, J. I., & Goderis, G. (2022). The Impact of the COVID-19 Pandemic on eHealth Use in the Daily Practice and Life of Dutch-Speaking General Practitioners in Belgium: Qualitative Study With Semistructured Interviews. *JMIR Formative Research*, *6*(11), 1–15. https://doi.org/10.2196/41847

Zhang, J., Zhai, S., Stevenson, J. A., & Xia, L. (2016). Optimization of the subject directory in a government agriculture department web portal. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, *67*(9), 2166–2180. https://doi.org/10.1002/asi.23550

Ziemba, E., Papaj, T., & Zelazny, R. (2013). A MODEL OF SUCCESS FACTORS FOR E GOVERNMENT ADOPTION THE CASE OF POLAND. *Issues In Information Systems*, *14*(2), 87–100. https://doi.org/10.48009/2_iis_2013_87-100

ANEXOS

ANEXO I – Peso de cada um dos indicadores

Critério	Indicador	Peso do Indicador
C1. Conteúdos: Tipo e Atualização	C1.I1. Informação do I.P.	20%
	C1.I2. Informação sobre a Identidade do I.P.	10%
	C1.I3. Informação de Gestão do I.P.	25%
	C1.I4. Informação sobre os Serviços do I.P.	20%
	C1.I5. Informação sobre o Plano Estratégico	15%
	C1.I6. Datas de Realização de Reuniões do I.P.	5%
	C1.I7. Outra Informação	5%
	Total do C1	**100%**
C2. Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização	C2.I1. Conformidade com Browsers	5%
	C2.I2. Indexação de Motores de Busca	5%
	C2.I3. Tempo de Carregamento da Página Principal	5%
	C2.I4. Acesso a Partir de Canais Móveis	10%
	C2.I5. Mapa do Site e Local Onde Estamos	5%
	C2.I6. *Links* na Página Principal	5%
	C2.I7. *Link* nas Restantes Páginas	5%
	C2.I8. Qualidade do Motor de Busca Interno	10%
	C2.I9. *Links* Inativos	10%
	C2.I10. Acessibilidade Web	10%
	C2.I11. Conteúdos Multimédia	5%
	C2.I12. Sofisticação Tecnológica	5%
	C2.I13. Línguas Utilizadas	5%
	C2.I14. Estrutura e Linguagem Visual	5%
	C2.I15. Tratamento de Erros	5%
	C2.I16. Publicação em Protocolo Seguro	5%
	Total do C2	**100%**
C3. Serviços Online	C3.I1. Serviços ao Cidadão	45%
	C3.I2. Serviço de Autenticação	15%
	C3.I3. Sofisticação dos Meios de Pagamento Online	5%
	C3.I4. Email	35%
	Total do C3	**100%**
C4. Participação Administrativa e *Accountabilty* Relacional	C4.I1. Canais de Contacto para Esclarecimento de Dúvidas e Envio de Comentários e Sugestões	10%
	C4.I2. Espaços Web 1.0 para a Discussão e Autenticação de Opinião	10%
	C4.I3. Presença nas Redes Sociais	10%
	C4.I4. Transparência e Dados Abertos	15%
	C4.I5. Existência de Mecanismos Formais de Consulta ou Envolvimento de *Stakeholders*/Utentes nas Decisões ou Políticas do Instituto.	10%
	C4.I6. Mecanismos Estruturados de Auscultação, Reclamação e Feedback dos Utilizadores	10%
	C4.I7. Contexto Específico de Participação: Processo de Revisão de IPS	10%
	C4.I8. Disponibilização pública de informação sobre decisões, orientações estratégicas e processos internos relevantes.	15%
	C4.I9. Canais de Elogios, Sugestões, Reclamações ou Denúncias	10%
	Total do C4	**100%**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do IPIC (Soares et al.,2024)

ANEXO II – Fórmula de cálculo da presença na internet dos institutos públicos

A fórmula de cálculo utilizada é a seguinte:

$$\boldsymbol{ipic} = 25\% \times C1 + 25\% \times C2 + 25\% \times C3 + 25\% \times C4$$

Cada um dos critérios é avaliado da seguinte forma:

$\boldsymbol{C1} = 20\% \times C1i1 + 10\% \times C1i2 + 25\% \times C1i3 + 20\% \times C1i4 + 15\% \times C1i5 + 5\% \times C1i6 + 5\% \times C1i7$

$\boldsymbol{C2} = 5\% \times C2i1 + 5\% \times C2i2 + 5\% \times C2i3 + 10\% \times C2i4 + 5\% \times C2i5 + 5\% \times C2i6 + 5\% \times C2i7 + 10\% \times C2i8 + 10\% \times C2i9 + 10\% \times C2i10 + 5\% \times C2i11 + 5\% \times C2i12 + 5\% \times C2i13 + 5\% \times C2i14 + 5\% \times C2i15 + 5\% \times C2i16$

$\boldsymbol{C3} = 45\% \times C3i1 + 15\% \times C3i2 + 5\% \times C3i3 + 35\% \times C3i4$

$\boldsymbol{C4} = 10\% \times C4i1 + 10\% \times C4i2 + 10\% \times C4i3 + 15\% \times C4i4 + 10\% \times C4i5 + 10\% \times C4i6 + 10\% \times C4i7 + 15\% \times C4i8 + 10\% \times C4i9$

Fonte: Adaptado do IPIC (Soares et al.,2024)

ANEXO III – Instrumento de Avaliação: Adaptação ao IPIC

CRITÉRIO 1 – Conteúdos: Tipo e Atualização

C1.I1 – Informação do IP			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I1.S1. Missão	avalia a existência de informação relativa à missão da câmara	C1.I1.S1. Missão	avalia a existência de informação relativa à missão dos IP
C1.I1.S2. Constituição da Câmara	avalia a existência de informação relativa aos elementos que constituem o poder, nomeadamente do Presidente da Câmara e dos Vereadores	C1.I1.S2. Constituição do I.P.	avalia a existência de informação relativa aos cargos dirigentes, nomeadamente do Presidente, Vice-Presidente e Vogal.
C1.I1.S3. Distribuição de Pelouros e Delegação de Competências	avalia a indicação explícita dos responsáveis pelos diferentes pelouros	C1.I1.S3. Distribuição de Cargos e Delegação de Competências	Avalia a indicação explícita dos responsáveis pelas diferentes posições/departamentos
C1.I1.S4. Organograma dos Serviços	avalia a existência de informação (sob a forma de representação gráfica ou descritiva) acerca da estrutura departamental da câmara	C1.I1.S4. Organograma dos Serviços	avalia a existência de informação (sob a forma de representação gráfica ou descritiva) acerca da estrutura departamental do IP
C1.I1.S5. Horário da Câmara	avalia a existência de informação sobre o horário de funcionamento da câmara	C1.I1.S5. Horário do IP	avalia a existência de informação sobre o horário de atendimento do IP
C1.I1.S6. Contactos Gerais	avalia a existência de informação sobre os contactos gerais da Câmara, tendo em consideração 7 elementos, nomeadamente: email; morada física; telefone; formulário de contacto; coordenadas GPS; localização em mapa; formatos sociais web (Skype; Facebook; Twitter, etc.)	C1.I1.S6. Contactos Gerais	avalia a existência de informação sobre os contactos gerais do IP, tendo em consideração 7 elementos, nomeadamente: email; morada física; telefone; formulário de contacto; coordenadas GPS; localização em mapa; formatos sociais web (Skype; Facebook; Twitter, etc.)
C1.I1.S7. Obtenção da informação de forma linear	avalia a possibilidade de obter a informação de forma linear (não disruptiva quando o cidadão navega no sítio web, como, por exemplo, precisando de consultar uma página fora do domínio ou de instalar uma APP)	C1.I1.S7. Obtenção da informação de forma linear	avalia a possibilidade de obter a informação de forma linear (não disruptiva quando o cidadão navega no sítio web, como, por exemplo, precisando de consultar uma página fora do domínio ou de instalar uma APP)

Fonte: Elaboração Própria

C1.I2 – Informação sobre a Identidade do IP			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I2.S1. História	avalia a existência de informação relativa à história do município	C1.I2.S1. História	avalia a existência de informação relativa à história do IP
C1.I2.S2. Geografia	avalia a existência de informação relativa à geografia do município	C1.I2.S2. Geografia	Avalia se indica a localização do IP e das respetivas delegações
C1.I2.S3. Coletividades	avalia a existência de informação relativa às coletividades (instituições ou associações) do município	C1.I2.S3. Coletividades	Avalia a existência de informação no portal sobre outras entidades públicas, privadas, ou do terceiro setor, com as quais o IP articula, delega competências, estabelece protocolos, ou atuam em áreas que são complementares com a missão do IP
C1.I2.S4. Demografia	avalia a existência de informação sobre a demografia do município	C1.I2.S4. Demografia	Avalia se o portal disponibiliza informação sobre o perfil demográfico dos cidadãos, que constituem o público-alvo da atuação do IP (fatores como: idade, género, região, escolaridade. etc...)
C1.I2.S5. Cultura	Avalia a existência de informação cultural do município	C1.I2.S5. Cultura	Avalia a existência no portal, relativamente a informação sobre iniciativas ou conteúdos de natureza cultural ou científica (publicações e divulgação de eventos culturais, património material e imaterial do IP, recursos públicos de carácter cultural (acervos, coleções, etc...))
C1.I2.S6. Turismo	avalia a existência de informação de natureza turística sobre o município	C1.I2.S6. Turismo	Avalia a existência no portal de informação para população não residente (turistas, imigrantes...)
C1.I2.S7. Economia	avalia a existência de informação de natureza económica sobre o município	C1.I2.S7. Economia	avalia a existência de informação de natureza económica sobre o IP
C1.I2.S8. Heráldica	avalia a existência de informação sobre a heráldica do município	C1.I2.S8. Heráldica	Avalia a existência de informação no portal, relativamente à identidade do IP, nomeadamente elementos como o logotipo, simbologia, emblemas ou outros elementos visuais da identidade.
C1.I2.S9. Obtenção da informação de forma linear	avalia a possibilidade de obter a informação de forma linear (não disruptiva quando o cidadão navega no sítio web, como, por exemplo, precisando de consultar uma página fora do domínio ou de instalar uma APP)	C1.I2.S9. Obtenção da informação de forma linear	avalia a possibilidade de obter a informação de forma linear (não disruptiva quando o cidadão navega no sítio web, como, por exemplo, precisando de consultar uma página fora do domínio ou de instalar uma APP)

Fonte: Elaboração Própria

C1.I3 – Informação de Gestão do IP			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I3.S1. Plano de Atividades	avalia a existência no sítio web do plano de atividades da autarquia para os últimos dois anos, de acordo com o previsto na alínea b) do n.º 2 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais, revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S1. Plano de Atividades	avalia a existência no sítio web do plano de atividades do IP para os últimos dois anos
C1.I3.S2. Orçamento	avalia a existência no sítio web do orçamento da autarquia para os últimos dois anos, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 2 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais, revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S2. Orçamento	avalia a existência no sítio web do orçamento do IP para os últimos dois anos
C1.I3.S3. Mapa de Pessoal	avalia a existência no sítio web do mapa de pessoal da câmara.	C1.I3.S3. Mapa de Pessoal	avalia a existência no sítio web do mapa de pessoal do IP
C1.I3.S4. Relatório de Atividades	avalia a existência no sítio web do relatório de atividades da autarquia para os últimos dois anos, de acordo com o previsto na alínea b) do n.º 2 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S4. Relatório de Atividades	avalia a existência no sítio web do relatório de atividades do IP para os últimos dois anos
C1.I3.S5. Relatório e Contas	avalia a existência no sítio web do relatório e contas da autarquia para os últimos dois anos, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 2 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98)	C1.I3.S5. Relatório e Contas	avalia a existência no sítio web do relatório e contas do IP para os últimos dois anos

C1.I3.S6. Mapa Resumo das Despesas e Receitas	avalia a existência no sítio web do mapa resumo das despesas e receitas da autarquia, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea a) do n.º 1 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto 21 que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S6. Mapa Resumo das Despesas e Receitas	avalia a existência no sítio web do mapa resumo das despesas e receitas do IP, bem como a atualidade dessa informação
C1.I3.S7. Planos Plurianuais de Investimento	avalia a existência no sítio web dos planos plurianuais de investimentos, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 2 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S7. Planos Plurianuais de Investimento	avalia a existência no sítio web dos planos plurianuais de investimentos, bem como a atualidade dessa informação
C1.I3.S8. Dados relativos à execução anual dos planos plurianuais	avalia a existência no sítio web de dados relativos à execução anual dos planos plurianuais de investimentos, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 2 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S8. Dados relativos à execução anual dos planos plurianuais	avalia a existência no sítio web de dados relativos à execução anual dos planos plurianuais de investimentos, bem como a atualidade dessa informação
C1.I3.S9. Plano de gestão de risco de corrupção e infrações conexas	Conforme determinado na deliberação de 1 julho de 2009 do Conselho de Prevenção de Corrupção. Obrigatório para todos os organismos públicos	C1.I3.S9. Plano de gestão de risco de corrupção e infrações conexas	Conforme determinado na deliberação de 1 julho de 2009 do Conselho de Prevenção de Corrupção. Obrigatório para todos os organismos públicos
C1.I3.S10. Regulamentos das taxas municipais	avalia a existência no sítio web de dados relativos aos regulamentos das taxas aplicadas na autarquia, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea e) do n.º 1 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16	C1.I3.S10. QUAR	avalia a existência no sítio web de informação relativa ao Quadro de Avaliação e Responsabilização

	de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).		
C1.I3.S11. Taxas do IMI e de derrama sobre IRC	avalia a existência no sítio web de informação relativa às taxas de IMI e de derrama de IRC praticadas na autarquia, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea b) do n.º 1 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S11. Plano de Formação	avalia a existência de informação no sítio web relativa ao Plano de Formação
C1.I3.S12. Percentagem de participação variável no IRS	avalia a existência no sítio web de informação relativa à percentagem de participação variável no IRS, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea c) do n.º 1 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98)	C1.I3.S12. Carta de Missão	avalia a existência de informação no sítio web relativa à Carta de Missão
C1.I3.S13. Tarifários de água, saneamento e resíduos	avalia a existência no sítio web do tarifário de água, saneamento e resíduos praticados na autarquia, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea d) do n.º 1 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98).	C1.I3.S13. Projetos Cofinanciados	avalia a existência de informação no sítio web relativa a Projetos Cofinanciados
C1.I3.S14. Dívidas a fornecedores	avalia a existência no sítio web de informação relativa às dívidas da autarquia aos seus fornecedores, bem como a atualidade dessa informação, de acordo com o previsto na alínea f) do n.º 1 do art.º 79 da Lei n.º 51/2018 de 16 de agosto que Altera a Lei das Finanças Locais (revogando a Lei	C1.I3.S14. Dívidas a fornecedores	avalia a existência no sítio web de informação relativa às dívidas do IP aos seus fornecedores, bem como a atualidade dessa informação

	n.º 73/2013 e a Lei n.º 2/2007, que Aprova a Lei das Finanças Locais revogando a Lei n.º 42/98) e no artigo 15.º da Lei dos Compromissos (Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, alterada pelas Leis n.º 8/2012, n.º 20/2012, n.º 64/2012, n.º 66-B/2012 e n.º 22/2015.		
C1.I3.S15. Subvenções e benefícios públicos concedidos pela câmara	avalia a existência no sítio web de informação relativa a subvenções e benefícios públicos concedidos pela câmara, bem como a atualidade dessa informação, conforme previsto no Regime de Publicitação de Subvenções e Benefícios Públicos concedidos por Entidades do Setor Público (lei n.º 64/2013 de 27 de Agosto).	C1.I3.S15. Subvenções e benefícios públicos concedidos pela câmara	avalia a existência no sítio web de informação relativa a subvenções e benefícios públicos concedidos pelo IP, bem como a atualidade dessa informação, conforme previsto no Regime de Publicitação de Subvenções e Benefícios Públicos concedidos por Entidades do Setor Público (lei n.º 64/2013 de 27 de Agosto).
C1.I3.S16. Balanço Social	avalia a existência no sítio web do balanço social da autarquia, bem como a atualidade dessa informação.	C1.I3.S16. Balanço Social	avalia a existência no sítio web do balanço social do IP, bem como a atualidade dessa informação.
C1.I3.S17. Atas de reuniões de câmara	avalia a existência no sítio web das atas das reuniões de câmara, bem como da sua atualidade.	C1.I3.S17. Atas de reuniões do IP	avalia a existência no sítio web das atas das reuniões do IP, bem como da sua atualidade.
C1.I3.S18. Deliberações de reuniões de câmara	avalia a existência no sítio web das deliberações das reuniões de câmara, bem como da sua atualidade.	C1.I3.S18. Deliberações de reuniões do IP	avalia a existência no sítio web das deliberações das atas das reuniões do IP, bem como da sua atualidade.

Fonte: Elaboração Própria

C1.I4 – Informação Sobre os Serviços do IP			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I4.S1. Lista de Serviços	avalia a existência no sítio web de uma lista completa dos serviços municipais prestados	C1.I4.S1. Lista de Serviços	avalia a existência no sítio web de uma lista completa dos serviços do IP
C1.I4.S2. Local de prestação do serviço	avalia a existência de informação relativa ao local da prestação de cada um dos serviços	C1.I4.S2. Local de prestação dos serviços	avalia a existência de informação sobre os contactos dos locais físicos (lojas) que prestam serviços (IP)
C1.I4.S3. Responsável pelo Serviço	avalia a existência de informação relativa à pessoa responsável pela prestação de um determinado serviço	C1.I4.S3. Responsável pelo Serviço	avalia a existência de informação relativa à pessoa/departamento responsável pela prestação de um determinado serviço
C1.I4.S4. Horário de Funcionamento do Serviço	avalia a existência de informação sobre o horário de funcionamento do serviço	C1.I4.S4. Horário de Funcionamento	avalia a existência de informação sobre o horário de funcionamento dos canais de atendimento

		dos Canais de Atendimento	
C1.I4.S5. Contacto do Serviço	avalia a existência de informação sobre o contacto do serviço	C1.I4.S5. Contacto do Serviço	avalia a existência de informação sobre o contacto do departamento responsável pelo serviço
C1.I4.S6. Preçário	avalia a existência de informação sobre o custo do serviço	C1.I4.S6. Preçário	Avalia a existência de informação sobre o custo do serviço

Fonte: Elaboração Própria

C1.I5 – Informação sobre o Plano Estratégico			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I5.S1. Existência de PDM e planos de pormenor	avalia a existência no sítio web de PDM e planos de pormenor	C1.I5.S1. Existência de Plano Estratégico	avaliar a existência de informação do plano estratégico.
C1.I5.S2. Disponibilidade para *download*	avalia a disponibilidade desses documentos para *download*	C1.I5.S2. Disponibilidade para *download*	avalia a disponibilidade desses documentos para *download*

Fonte: Elaboração Própria

C1.I6 – Datas de Realização de Reuniões do Executivo da Câmara			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I6.S1. Datas da realização de reuniões da câmara	Avalia a existência no sítio web de informação sobre as datas da realização de reuniões da câmara	C1.I6.S1. Datas da realização de reuniões do IP	avalia a existência no sítio web de informação sobre as datas da realização de reuniões do IP, que por sua vez apresentam um impacto direto no público em geral.

Fonte: Elaboração Própria

C1.I7 – Outra Informação			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C1.I7.S1. Editais	avalia a existência no sítio web dos editais publicados, bem como a sua atualidade	C1.I7.S1. Editais	avalia a existência no sítio web dos editais publicados, bem como a sua atualidade
C1.I7.S2. Contratação Pública	avalia a existência no sítio web de anúncios de concurso públicos ou ligações para a plataforma de concursos públicos onde esses concursos estão publicados	C1.I7.S2. Contratação Pública	avalia a existência no sítio web de anúncios de concurso públicos ou ligações para a plataforma de concursos públicos onde esses concursos estão publicados
C1.I7.S3. Oportunidades de Emprego	avalia a existência de anúncios de ofertas de emprego por parte da câmara	C1.I7.S3. Oportunidades de Emprego	avalia a existência de anúncios de ofertas de emprego por parte do IP

C1.I7.S4. Anúncios/ Notícias	avalia a existência no sítio web de notícias e anúncios relativos a atividades e eventos ocorridos na autarquia, bem como a atualidade dos mesmos	C1.I7.S4. Anúncios/ Notícias	avalia a existência no sítio web de notícias e anúncios relativos a atividades e eventos ocorridos no IP, bem como a atualidade dos mesmos
C1.I7.S5. FAQs	avalia a existência no sítio web de uma área de FAQs (*Frequently Asked Questions*)	C1.I7.S5. FAQs	avalia a existência no sítio web de uma área de FAQs (*Frequently Asked Questions*)
C1.I7.S6. Calendário de Eventos	avalia a existência no sítio web de um calendário de eventos a decorrer na autarquia, bem como a sua atualidade	C1.I7.S6. Calendário de Eventos	avalia a existência no sítio web de um calendário de eventos a decorrer no IP, bem como a sua atualidade
C1.I7.S7. *Links* úteis para os munícipes	avalia a existência no sítio web de outros *links* úteis para o munícipe, tais como bombeiros, farmácias, hospitais, etc.	C1.I7.S7. *Links* úteis para os munícipes	avalia a existência no sítio web de outros *links* úteis para o utilizador.
C1.I7.S8. Contactos Úteis	avalia a existência no sítio web de contactos úteis para o munícipe, tais como bombeiros, farmácias, hospitais, etc.	C1.I7.S8. Contactos Úteis	avalia a existência no sítio web de contactos úteis para o utilizador.
C1.I7.S9. Newsletter	avalia a existência no sítio web, e a atualização, de newsletter informativa, seja disponível para visualização de forma integrada no sítio web, seja disponível para envio por email	C1.I7.S9. Newsletter	avalia a existência no sítio web, e a atualização, de newsletter informativa, seja disponível para visualização de forma integrada no sítio web, seja disponível para envio por email
C1.I7.S10. Legislação	avalia a existência no sítio web de diplomas legais relativos a assuntos do governo local ou até nacional que possam ser relevantes os munícipes	C1.I7.S10. Legislação	avalia a existência no sítio web de diplomas legais relativos a assuntos do campo de atuação do IP e com interesse para os utilizadores.
C1.I7.S11. Direitos de autor e responsabilidade de conteúdos	avalia a existência no sítio web de informação relativa à política de direitos de autor e de responsabilidade dos conteúdos disponibilizados no sítio web	C1.I7.S11. Direitos de autor e responsabilidade de conteúdos	avalia a existência no sítio web de informação relativa à política de direitos de autor e de responsabilidade dos conteúdos disponibilizados no sítio web
C1.I7.S12. Política de privacidade e segurança	avalia a existência no sítio web de informação relativa à política de privacidade e segurança do sítio web	C1.I7.S12. Política de privacidade e segurança	avalia a existência no sítio web de informação relativa à política de privacidade e segurança do sítio web
C1.I7.S13. Publicações de Monografias	avalia a existência no sítio web de outras publicações, designadamente estudos, estatísticas, etc., seja da autoria da câmara, seja relativos aos municípios portugueses ou a aspetos da sociedade portuguesa que possam ser relevantes para os munícipes	C1.I7.S13. Publicações de Monografias	avalia a existência no sítio web de outras publicações, designadamente estudos, estatísticas, etc.,

Fonte: Elaboração Própria

CRITÉRIO 2 – Acessibilidade, Navegabilidade e Facilidade de Utilização

C2.I1 – Informação do Município			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I1.S1. Chrome	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Chrome	C2.I1.S1. Chrome	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Chrome
C2.I1.S2. Safari	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Safari	C2.I1.S2. Safari	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Safari
C2.I1.S3. Firefox	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Firefox	C2.I1.S3. Firefox	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Firefox
C2.I1.S4. Opera	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Opera	C2.I1.S4. Opera	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Opera
C2.I1.S5. Microsoft Edge	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Microsoft Edge	C2.I1.S5. Microsoft Edge	avalia a existência de conformidade de visualização e navegação do sítio web no Microsoft Edge

Fonte: Elaboração Própria

C2.I2 – Indexação nos motores de busca			
Subindicador IPIC	**Descrição do Subindicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I2.S1. Indexação nos motores de busca	Avalia a indexação obtida pelo sítio web da câmara quando pesquisado no Google	C2.I2.S1. Indexação nos motores de busca	Avalia a indexação obtida pelo sítio web do IP quando pesquisado no Google

Fonte: Elaboração Própria

C2.I3 – Tempo de Carregamento da Página Principal			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I3.S1. Tempo de carregamento da página principal	Avalia o tempo de carregamento da página principal do sítio web da câmara municipal	C2.I3.S1. Tempo de carregamento da página principal	Avalia o tempo de carregamento da página principal do sítio web do IP

Fonte: Elaboração Própria

C2.I4 – Acesso a partir de canais móveis			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I4.S1. APP com acesso aos serviços	avalia a existência de APP que permita ter acesso aos serviços	C2.I4.S1. APP com acesso aos serviços	avalia a existência de APP que permita ter acesso aos serviços
C2.I4.S2. Sítio web tradicional responsivo e que se adapta	avalia se o sítio web se adapta (ou tem instância específica) para a visualização em pequenos ecrãs (smartphones; tablets)	C2.I4.S2. Sítio web tradicional responsivo e que se adapta	avalia se o sítio web se adapta (ou tem instância específica) para a visualização em pequenos ecrãs (smartphones; tablets)

Fonte: Elaboração Própria

C2.I5 – Mapa do sítio web e local onde estamos			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I5.S1. Mapa do sítio web	avalia a existência de um mapa do sítio web	C2.I5.S1. Mapa do sítio web	avalia a existência de um mapa do sítio web
C2.I5.S2. Local Onde Estamos	avalia se é mostrado o caminho percorrido na estrutura do sítio web até à posição onde nos encontramos	C2.I5.S2. Local Onde Estamos	avalia se é mostrado o caminho percorrido na estrutura do sítio web até à posição onde nos encontramos

Fonte: Elaboração Própria

C2.I6 – *Links* na Página Principal			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I6.S1.Avisos Legais	avalia a existência de *links* para os avisos legais, nomeadamente referentes a política de privacidade, de utilização do sítio web	C2.I6.S1.Avisos Legais	avalia a existência de *links* para os avisos legais, nomeadamente referentes a política de privacidade, de utilização do sítio web
C2.I6.S2. Serviços Municipais	avalia a existência de *links* para os serviços municipais, entidades internas ou entidades participadas	C2.I6.S2. Serviços Municipais	avalia a existência de *links* para os serviços do IP, entidades internas ou entidades participadas
C2.I6.S3. Contactos	avalia a existência de *link* para os contactos da autarquia	C2.I6.S3. Contactos	avalia a existência de *link* para os contactos do IP
C2.I6.S4. Mapa do Sítio Web	avalia a existência de *link* para o mapa do sítio web	C2.I6.S4. Mapa do Sítio Web	avalia a existência de *link* para o mapa do sítio web
C2.I6.S5. Caixa de Sugestões	avalia a existência de *link* para uma área que funcione como caixa de sugestões ou livro de reclamações eletrónico	C2.I6.S5. Caixa de Sugestões	avalia a existência de *link* para uma área que funcione como caixa de sugestões ou livro de reclamações eletrónico
C2.I6.S6. Motor de busca interno	avalia a existência de *link* para o motor de busca interno do sítio web	C2.I6.S6. Motor de busca interno	avalia a existência de *link* para o motor de busca interno do sítio web

Fonte: Elaboração Própria

C2.I7 – *Links* nas Restantes Páginas			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I7.S1. Página Principal	avalia a existência de *link* para acesso direto à página principal do sítio web	C2.I7.S1. Página Principal	avalia a existência de *link* para acesso direto à página principal do sítio web
C2.I7.S2. Motor de Busca Interno	avalia a existência de *link* para o motor de busca interno do sítio web	C2.I7.S2. Motor de Busca Interno	avalia a existência de *link* para o motor de busca interno do sítio web
C2.I7.S3. Voltar à Página Anterior	avalia a existência de *link* para a página anterior	C2.I7.S3. Voltar à Página Anterior	avalia a existência de *link* para a página anterior

Fonte: Elaboração Própria

C2.I8 – Qualidade do motor de busca interno			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I8.S1. Pesquisa simples	avalia a existência de mecanismo simples de pesquisa	C2.I8.S1. Pesquisa simples	avalia a existência de mecanismo simples de pesquisa
C2.I8.S2. Pesquisa avançada	avalia a existência de mecanismo de sistema avançado de pesquisa, em particular da obtenção de resultados lógicos obtidos com a utilização da string "pedido de alteração de alvará de loteamento"	C2.I8.S2. Pesquisa avançada	avalia a existência de mecanismo de sistema avançado de pesquisa, analisando a existência de filtros capazes de tornar a pesquisa mais precisa

Fonte: Elaboração Própria

C2.I9 – Links inativos			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I9.S1. *Links* inativos	Avalia o número de *links* inativos (*broken links*) no sítio web	C2.I9.S1. *Links* inativos	Avalia o número de *links* inativos (*broken links*) no sítio web

Fonte: Elaboração Própria

C2.I10 – Acessibilidade Web			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I10.S1. Conformidade com práticas de acessibilidade web	avalia a conformidade com práticas de acessibilidade Web através da ferramenta AccessMonitor disponível no sítio web oficial da acessibilidade	C2.I10.S1. Conformidade com práticas de acessibilidade web	avalia a conformidade com práticas de acessibilidade Web através da ferramenta AccessMonitor disponível no sítio web oficial da acessibilidade

C2.I10.S2. Declaração de acessibilidade	valia a existência de *link* para a declaração de acessibilidade na página principal e nas restantes páginas, se o *link* para a declaração de acessibilidade termina em ".../acessibilidade" e a completude da declaração de acessibilidade.	C2.I10.S2. Declaração de acessibilidade	avalia a existência de *link* para a declaração de acessibilidade na página principal e nas restantes páginas, se o *link* para a declaração de acessibilidade termina em ".../acessibilidade" e a completude da declaração de acessibilidade.

Fonte: Elaboração Própria

C2.I11 – Conteúdos multimédia			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I11.S1. Conteúdos Multimédia	Avalia a existência de conteúdos multimédia (áudio e vídeo) no sítio web	C2.I11.S1. Conteúdos Multimédia	Avalia a existência de conteúdos multimédia (áudio e vídeo) no sítio web

Fonte: Elaboração Própria

C2.I12 – Sofisticação tecnológica do sítio web			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I12.S1. Utilização de serviços universais para disponibilização de conteúdos próprios	(como, por exemplo, a disponibilização de vídeos sobre a autarquia que estão alojados e publicados no Youtube, de fotografias que estão no Flickr, etre outras)	C2.I12.S1. Utilização de serviços universais para disponibilização de conteúdos próprios	(como, por exemplo, a disponibilização de vídeos sobre a autarquia que estão alojados e publicados no Youtube, de fotografias que estão no Flickr, etre outras)
C2.I12.S2. Incorporação no sítio web de informação útil que é disponibilizada por terceiros	(pela invocação de web services, utilização de APIs e de widgets para, por exemplo, apresentação de previsões meteorológicas, etc.)	C2.I12.S2. Incorporação no sítio web de informação útil que é disponibilizada por terceiros	(pela invocação de web services, utilização de APIs e de widgets para, por exemplo, apresentação de previsões meteorológicas, etc.)
C2.I12.S3.	Explicitação de conformidade com normas de desenvolvimento web recomendadas pelo W3C (html5, css, ...)	C2.I12.S3.	Explicitação de conformidade com normas de desenvolvimento web recomendadas pelo W3C (html5, css, ...)

Fonte: Elaboração Própria

C2.I13 – Línguas Utilizadas			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I13.S1. Línguas utilizadas	Avalia a disponibilização do conteúdo do sítio web da câmara em línguas estrangeiras	C2.I13.S1. Línguas utilizadas	Avalia a disponibilização do conteúdo do sítio web da câmara em línguas estrangeiras

Fonte: Elaboração Própria

C2.I14 – Estrutura e linguagem visual			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I14.S1. Layout e estrutura das páginas	avalia se as páginas do mesmo tipo (informacionais; de interação;) apresentam um layout/estrutura similar	C2.I14.S1. Layout e estrutura das páginas	avalia se as páginas do mesmo tipo (informacionais; de interação;) apresentam um layout/estrutura similar
C2.I14.S2. Elementos de navegação/ação com forma visual claramente identificada e intuitiva	avalia se se os elementos de navegação/ação apresentam uma forma visual claramente identificada e intuitiva (como, por exemplo, *links* com destaque de cor e/ou sublinhado)	C2.I14.S2. Elementos de navegação/ação com forma visual claramente identificada e intuitiva	avalia se se os elementos de navegação/ação apresentam uma forma visual claramente identificada e intuitiva (como, por exemplo, *links* com destaque de cor e/ou sublinhado)
C2.I14.S3. Botões e *links* com ações destrutivas/ ”radicais” claramente diferenciadas	avalia se os botões e *links* com ações destrutivas/"radicais" (como confirmar, gravar, confirmar pagamento) são claramente diferenciados	C2.I14.S3. Botões e *links* com ações destrutivas/ ”radicais” claramente diferenciadas	avalia se os botões e *links* com ações destrutivas/"radicais" (como confirmar, gravar, confirmar pagamento) são claramente diferenciados

Fonte: Elaboração Própria

C2.I15 – Tratamento de Erros			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I15.S1. Utilidade e oportunidade das mensagens de erro	avalia se o sistema gera mensagens de erro esclarecedoras e em tempo útil (tão cedo quanto possível)	C2.I15.S1. Utilidade e oportunidade das mensagens de erro	avalia se o sistema gera mensagens de erro esclarecedoras e em tempo útil (tão cedo quanto possível)
C2.I15.S2. Recuperação das situações de erro	avalia se o sistema conseguir minimizar a perda do trabalho realizado até à ocorrência da situação de erro	C2.I15.S2. Recuperação das situações de erro	avalia se o sistema conseguir minimizar a perda do trabalho realizado até à ocorrência da situação de erro

Fonte: Elaboração Própria

C2.I16 – Publicação em protocolo seguro			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C2.I16.S1. Publicação em protocolo seguro	Avalia se o sítio web é publicado em protocolo seguro (https://).	C2.I16.S1. Publicação em protocolo seguro	Avalia se o sítio web é publicado em protocolo seguro (https://).

Fonte: Elaboração Própria

CRITÉRIO 3 – Serviços Online

C3.I1 – Serviços ao Cidadão			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C3.I1.S1. Existência de informação detalhada sobre o serviço	avalia a existência de informação relativa aos documentos e os procedimentos necessários para um cidadão solicitar o serviço, relativa à descrição do procedimento de execução do serviço e documentos enquadradores, bem como a comunicação dos tempos médios de resposta e dos prazos máximos legais.	C3.I1.S1. Existência de informação detalhada sobre o serviço	avalia a existência de informação relativa aos documentos e os procedimentos necessários para um cidadão solicitar o serviço, relativa à descrição do procedimento de execução do serviço e documentos enquadradores, bem como a comunicação dos tempos médios de resposta e dos prazos máximos legais.
C3.I1.S2. Nível de serviços	avalia a possibilidade de o cidadão fazer download e upload, com ou sem autenticação, do formulário necessário para solicitar a realização do serviço, de o cidadão preencher e entregar online, com ou sem autenticação, o formulário para solicitar a realização do serviço, e a dispensa de entrega física de documentos.	C3.I1.S2. Nível de serviços	avalia a possibilidade de o cidadão fazer download e upload, com ou sem autenticação, do formulário necessário para solicitar a realização do serviço, de o cidadão preencher e entregar online, com ou sem autenticação, o formulário para solicitar a realização do serviço, e a dispensa de entrega física de documentos.
C3.I1.S3. Usabilidade durante a execução do pedido do serviço	avalia a possibilidade de o cidadão receber uma notificação da submissão do pedido com sucesso, poder rastrear o progresso do pedido durante a submissão, salvar um rascunho e regressar mais tarde à plataforma e de receber uma mensagem de erro aquando do preenchimento erróneo de um campo do formulário.	C3.I1.S3. Usabilidade durante a execução do pedido do serviço	avalia a possibilidade de o cidadão receber uma notificação da submissão do pedido com sucesso, poder rastrear o progresso do pedido durante a submissão, salvar um rascunho e regressar mais tarde à plataforma e de receber uma mensagem de erro aquando do preenchimento erróneo de um campo do formulário.

C3.I1.S4. Pagamento online do serviço	avalia a possibilidade de o cidadão proceder ao pagamento online do serviço.	C3.I1.S4. Pagamento online do serviço	avalia a possibilidade de o cidadão proceder ao pagamento online do serviço.
C3.I1.S5. Consultas online do estado do serviço	avalia a possibilidade de o cidadão, autenticado no sistema, se informar sobre os passos já percorridos pelo pedido, sobre o estado atual do serviço e sobre os passos seguintes a percorrer pelo pedido.	C3.I1.S5. Consultas online do estado do serviço	avalia a possibilidade de o cidadão, autenticado no sistema, se informar sobre os passos já percorridos pelo pedido, sobre o estado atual do serviço e sobre os passos seguintes a percorrer pelo pedido.
C3.I1.S6. Existência de suporte à execução do serviço via *contact center*	avalia a existência de suporte à execução do serviço, designadamente via suporte interativo (chat ou *help desk*), suporte imediato ('tips de preenchimento') e suporte diferido (visionamento de tutoriais, vídeos ou FAQs (*Frequently Asked Questions*)).	C3.I1.S6. Existência de suporte à execução do serviço via *contact center*	avalia a existência de suporte à execução do serviço, designadamente via suporte interativo (chat ou *help desk*), suporte imediato ('tips de preenchimento') e suporte diferido (visionamento de tutoriais, vídeos ou FAQs (*Frequently Asked Questions*)).

Fonte: Elaboração Própria

A versão original deste indicador pretende avaliar os seguintes serviços:

- Autorização para inumação de cadáver;
- Licenciamento de pequenas obras;
- Autorização para ocupação de via pública (para mudanças, por exemplo);
- Licenciamento para instalação de bomba de gasolina;
- Cartografia – requerimento de planta do PDM;
- Requerimento de licença de habitabilidade;
- Obtenção de dístico de estacionamento.

Tendo em conta a natureza da investigação, serão analisados os três principais serviços dos institutos públicos, e não os serviços anteriormente descritos, característicos das Câmaras Municipais. Assim, este indicador mantêm a fórmula original, sendo avaliado segundo a seguinte equação:

$$15\% \times i + 25\% \times ii + 10\% \times iii + 25\% \times iv + 15\% \times v + 10\% \times vi$$

C3.I2 – Serviço de Autenticação			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C3.I2.S1. Disponibilidade do processo de autenticação sem registo	avalia a disponibilidade no sítio web do serviço de autenticação do utilizador através do Cartão de Cidadão ou Chave Móvel Digital sem ser necessário qualquer registo prévio	C3.I2.S1. Disponibilidade do processo de autenticação sem registo	avalia a disponibilidade no sítio web do serviço de autenticação do utilizador através do Cartão de Cidadão ou Chave Móvel Digital sem ser necessário qualquer registo prévio
C3.I2.S2. Processo de autenticação com registo prévio (sinónimo de ter *login* e *password*)	avalia o tipo de registo prévio (tendo em conta a possibilidade autenticação com recurso ao Cartão de Cidadão/Chave Móvel Digital, Cartão de Cidadão/Chave Móvel Digital e dados adicionais, apenas dados solicitados ao cidadão e registo através de conta Google ou Facebook) e as caraterísticas desse registo (relativamente à necessidade de deslocação física à câmara, à segurança no processo, ao recebimento de email de confirmação do registo, ao mecanismo de entrega da password ao cidadão e ao mecanismo de recuperação da password)	C3.I2.S2. Processo de autenticação com registo prévio (sinónimo de ter *login* e *password*)	avalia o tipo de registo prévio (tendo em conta a possibilidade autenticação com recurso ao Cartão de Cidadão/Chave Móvel Digital, Cartão de Cidadão/Chave Móvel Digital e dados adicionais, apenas dados solicitados ao cidadão e registo através de conta Google ou Facebook) e as caraterísticas desse registo (relativamente à necessidade de deslocação física ao IP, à segurança no processo, ao recebimento de email de confirmação do registo, ao mecanismo de entrega da password ao cidadão e ao mecanismo de recuperação da password)
C3.I3.S3. Processo de autenticação após registo	avalia o processo de autenticação após o registo considerando a segurança no login, a existência de outros mecanismos complementares de segurança (como captcha ou autenticação com dois fatores) e o feedback relativo à restrição ao número de tentativas falhadas de login	C3.I3.S3. Processo de autenticação após registo	avalia o processo de autenticação após o registo considerando a segurança no login, a existência de outros mecanismos complementares de segurança (como captcha ou autenticação com dois fatores) e o feedback relativo à restrição ao número de tentativas falhadas de login
C3.I3.S4. Termos e Condições	avalia a existência de uma secção onde se apresentam os termos e condições, tendo também em conta o destaque dado ao "Regulamento Geral de Proteção de Dados" e os princípios nele plasmados	C3.I3.S4. Termos e Condições	avalia a existência de uma secção onde se apresentam os termos e condições, tendo também em conta o destaque dado ao "Regulamento Geral de Proteção de Dados" e os princípios nele plasmados

Fonte: Elaboração Própria

C3.I3 – Sofisticação dos meios de pagamento online			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C3.I3.S1. Quantidade, variedade e reputação dos meios de pagamento disponíveis	avalia o número de meios de pagamento eletrónico disponíveis, a sua variedade (designadamente a possibilidade de pagar com cartão de crédito e de concluir o pagamento durante a trasação) e a sua reputação (do ponto de vista do reconhecimento para o cidadão comum, como o Paypal ou o Mbway).	C3.I3.S1. Quantidade, variedade e reputação dos meios de pagamento disponíveis	avalia o número de meios de pagamento eletrónico disponíveis, a sua variedade (designadamente a possibilidade de pagar com cartão de crédito e de concluir o pagamento durante a transação) e a sua reputação (do ponto de vista do reconhecimento para o cidadão comum, como o Paypal ou o Mbway).
C3.I3.S2. Informação, facilidade de uso e limitação dos meios de pagamento eletrónico disponíveis	avalia a facilidade de uso dos meios de pagamento, a existência de limitações do montante final dos métodos de pagamento (montante mínimo e máximo colocados para o pagamento) e a informação sobre os meios de pagamento (isto é, se existe informação adicional para além das indicações das alternativas de pagamento, como percentagens ou comissões).	C3.I3.S2. Informação, facilidade de uso e limitação dos meios de pagamento eletrónico disponíveis	avalia a facilidade de uso dos meios de pagamento, a existência de limitações do montante final dos métodos de pagamento (montante mínimo e máximo colocados para o pagamento) e a informação sobre os meios de pagamento (isto é, se existe informação adicional para além das indicações das alternativas de pagamento, como percentagens ou comissões).

Fonte: Elaboração Própria

C3.I4 – *Email*			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C3.I4.S1. Email entregue com sucesso	avalia se a mensagem foi devidamente entregue (por exemplo, pode não ter sido entregue pelo facto de a caixa de correio estar cheia).	C3.I4.S1. Email entregue com sucesso	avalia se a mensagem foi devidamente entregue (por exemplo, pode não ter sido entregue pelo facto de a caixa de correio estar cheia).
C3.I4.S2. Resposta de confirmação de receção do email em tempo útil	avalia se foi recebido email de confirmação de receção em tempo útil, o que significa ser recebida até 5 minutos após o envio.	C3.I4.S2. Resposta de confirmação de receção do email em tempo útil	avalia se foi recebido email de confirmação de receção em tempo útil, o que significa ser recebida até 5 minutos após o envio.
C3.I4.S3. Qualidade e tempo de resposta	avalia a qualidade da resposta e o tempo da resposta à mensagem enviada	C3.I4.S3. Qualidade e tempo de resposta	avalia a qualidade da resposta e o tempo da resposta à mensagem enviada
C3.I4.S4. Resposta assinada	avalia se na resposta recebida pelo cidadão é indicado o nome e a função do respondente	C3.I4.S4. Resposta assinada	avalia se na resposta recebida pelo cidadão é indicado o nome e a função do respondente

Fonte: Elaboração Própria

Para a avaliação deste indicador, o IPIC envia mensagens para os seguintes destinatários:

1) Serviços Simples;
2) Serviços Complexos;
3) Presidente;
4) Vice-Presidente;
5) Primeiro Vereador da Oposição.

Tendo em conta que nos IPs, os agentes públicos possuem designações diferentes das que se evidenciam nas Câmaras Municipais, foram realizadas as seguintes alterações:

- Alteração do "Presidente da Câmara Municipal" por "Presidente do IP":
- Alteração do "Vice – Presidente" por "Vice-Presidente do IP" ou "Vogal 1";
- Alteração do "Vereador da Oposição" por "Vogal 2".

CRITÉRIO 4 – Participação Administrativa e *Accountability* Relacional

C4.I1 – Canais de contacto para esclarecimento de dúvidas e envio de comentários e sugestões			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I1.S1. Canal direto para presidente	avalia a existência de um canal de contacto direto para o presidente	C4.I1.S1. Canal direto para presidente	avalia a existência de um canal de contacto direto para o presidente
C4.I1.S2. Canal direto para outros membros eleitos	avalia a existência de um canal de contacto direto para outros membros eleitos	C4.I1.S2. Canal direto para outros membros eleitos	avalia a existência de um canal de contacto direto para membros da direção
C4.I2.S3. Canal direto para serviços da autarquia	avalia a existência de um canal de contacto direto para os serviços da autarquia	C4.I2.S3. Canal direto para serviços da autarquia	avalia a existência de um canal de contacto direto para os serviços do IP

Fonte: Elaboração Própria

C4.I2 – Espaços Web1.0 para discussão e auscultação de opinião			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I2.S1. Fora de Discussão	avalia a existência e caraterísticas de fora de discussão no sítio web da câmara que os cidadãos podem utilizar para discutir e manifestar a sua opinião (i.a), bem como a iniciativa e participação da câmara nas discussões (i.b)	C4.I2.S1. Fora de Discussão	avalia a existência e caraterísticas de fórum de discussão no sítio web do IP que os cidadãos podem utilizar para discutir e manifestar a sua opinião (i.a), bem como a iniciativa e participação do IP nas discussões (i.b)
C4.I2.S2. Chats	avalia a existência de áreas de chat no sítio web da câmara nas quais os cidadãos podem discutir e manifestar a sua opinião, distinguindo entre chat com humano e chat com bot	C4.I2.S2. Chats	avalia a existência de áreas de chat no sítio web do IP nas quais os cidadãos podem discutir e manifestar a sua opinião, distinguindo entre chat com humano e chat com bot
C4.I2.S3. Sondagens	avalia a existência de mecanismos de sondagem no sítio web da câmara que permitam auscultar a opinião dos cidadãos	C4.I2.S3. Sondagens	avalia a existência de mecanismos de sondagem no sítio web do IP que permitam auscultar a opinião dos cidadãos

Fonte: Elaboração Própria

C4.I3 – Presença nas redes sociais			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I3.S1. Facebook	avalia a existência de presença da câmara no Facebook e respetiva ligação no sítio web da câmara	C4.I3.S1. Facebook	avalia a existência de presença do IP no Facebook e respetiva ligação no sítio web do IP
C4.I3.S2. Instagram	avalia a existência de presença da câmara no Instagram e respetiva ligação no sítio web da câmara	C4.I3.S2. Instagram	avalia a existência de presença do IP no Instagram e respetiva ligação no sítio web do IP
C4.I3.S3. Twitter	avalia a existência de presença da câmara no Twitter e respetiva ligação no sítio web da câmara	C4.I3.S3. Twitter	avalia a existência de presença do IP no Twitter/X e respetiva ligação no sítio web do IP
C4.I3.S4. Pinterest	avalia a existência de presença da câmara no Pinterest e respetiva ligação no sítio web da câmara	C4.I3.S4. Pinterest	avalia a existência de presença do IP no Pinterest e respetiva ligação no sítio web do IP
C4.I3.S5. Youtube	avalia a existência de presença da câmara no Youtube e respetiva ligação no sítio web da câmara	C4.I3.S5. Youtube	avalia a existência de presença do IP no YouTube e respetiva ligação no sítio web do IP
C4.I3.S6. Outras Redes Sociais	avalia a existência de presença da câmara noutras redes sociais para além das anteriores e respetivas ligações no sítio web da câmara	C4.I3.S6. Outras Redes Sociais	avalia a existência de presença do IP noutras redes sociais (como são exemplo o linkedin) para além das anteriores e respetivas ligações no sítio web do IP

Fonte: Elaboração Própria

C4.I4 – Transparência e Dados Abertos			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I4.S1. Existência	avalia a existência no sítio web da câmara de uma secção dedicada à transparência e aos dados abertos	C4.I4.S1. Existência	avalia a existência no sítio web do IP de uma secção dedicada à transparência e aos dados abertos
C4.I4.S2. Apresentação de informação autonomizada para mais fácil compreensão	avalia a autonomização da apresentação e visualização dos elementos informacionais na secção dedicada à transparência e dados abertos	C4.I4.S2. Apresentação de informação autonomizada para mais fácil compreensão	avalia a autonomização da apresentação e visualização dos elementos informacionais na secção dedicada à transparência e dados abertos
C4.I4.S3. Dados Abertos	avalia a disponibilização de Dados Abertos, da Política de Dados Abertos, de meta dados sobre os Dados Abertos e de *link* para data sets da câmara publicados no Dados.gov	C4.I4.S3. Dados Abertos	avalia a disponibilização de Dados Abertos, da Política de Dados Abertos, de meta dados sobre os Dados Abertos e de *link* para data sets do IP publicados no Dados.gov

Fonte: Elaboração Própria

C4.I5 - Existência de mecanismos formais de consulta ou envolvimento de *Stakeholders*/utentes nas decisões ou políticas do instituto			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I5.S1. Existência	avalia a existência de iniciativa específica para participação de ocorrências	C4.I5.S1. Existência	Avalia a existência de mecanismos formais de consulta ou envolvimento de *stakeholders* nas decisões ou políticas do instituto, como: Consultas públicas, audiências ou pedidos de contributo, fóruns técnicos, conselhos consultivos, grupos de trabalho, convites à participação, etc...)
C4.I5.S2. Regras de conduta/ moderação disponíveis	avalia se estão disponíveis para o cidadão as regras de conduta que este deve adotar ao participar na iniciativa, bem como as regras de moderação adotadas pelo moderador, caso a iniciativa seja moderada	C4.I5.S2. Regras de conduta/ moderação disponíveis	avalia se estão disponíveis para o cidadão as regras de conduta que este deve adotar ao participar na iniciativa, bem como as regras de moderação adotadas pelo moderador, caso a iniciativa seja moderada
C4.I5.S3. Autenticação/ identificação do cidadão	avalia a necessidade do cidadão se autenticar/identificar para que possa participar na iniciativa, distinguindo entre a autenticação com recurso a solução de autenticação adotada pela câmara (como Cartão de Cidadão, Chave Móvel Digital ou outro mecanismo proprietário) e a autenticação	C4.I5.S3. Autenticação/ identificação do cidadão	avalia a necessidade do cidadão se autenticar/identificar para que possa participar na iniciativa, distinguindo entre a autenticação com recurso a solução de autenticação adotada pelo IP (como Cartão de Cidadão, Chave Móvel Digital ou outro mecanismo proprietário) e a autenticação simples (através de conta nas redes sociais, por exemplo)

	simples (através de conta nas redes sociais, por exemplo)		
C4.I5.S4. Mecanismo de acompanhamento das participações	avalia a existência de mecanismo de acompanhamento das participações	C4.I5.S4. Mecanismo de acompanhamento das participações	avalia a existência de mecanismo de acompanhamento das participações

Fonte: Elaboração Própria

Pela impossibilidade de procurar equivalência institucional direta, procuramos estabelecer equivalência funcional da relação organização-cidadão/utente/*stakeholder*. Para a proceder à avaliação, são observáveis os seguintes mecanismos:

- Consultas Públicas (sempre que aplicável);
- Audiências ou pedidos de contributos;
- Fóruns técnicos, conselhos consultivos, grupos de trabalho;
- Convites à participação.

Desta forma, permanece a lógica de voz externa, mas deslocada do cidadão-eleitor para o utente/*stakeholder* afetado pela atuação do instituto.

C4.I6 - Mecanismos estruturados de auscultação, reclamação e feedback dos utilizadores			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I6.S1. Existência	avalia a existência de iniciativa específica para participar no estabelecimento do orçamento da câmara	C4.I6.S1. Existência	Avalia a existência geral de mecanismos de auscultação, reclamação e feedback dos utilizadores
C4.I6.S2. Regras de conduta/ moderação disponíveis	avalia se estão disponíveis para o cidadão as regras de conduta que este deve adotar ao participar na iniciativa, bem como as regras de moderação adotadas pelo moderador, caso a iniciativa seja moderada	C4.I6.S2. Regras de conduta/ moderação disponíveis	avalia se estão disponíveis para o cidadão as regras de conduta que este deve adotar ao participar na iniciativa, bem como as regras de moderação adotadas pelo moderador, caso a iniciativa seja moderada
C4.I6.S3. Papel concedido ao cidadão	avalia o papel que é permitido que o cidadão assuma na iniciativa, o qual reflete o "poder" concedido em relação à condução da mesma. Os papéis considerados são: *e-consultation* - caso em que o cidadão é chamado a dar a sua opinião antes da tomada de decisão, mas a definição de temas, alternativas e a decisão final continuam a ser	C4.I6.S3. Mecanismo de acompanhamento das participações	avalia a existência de mecanismo de acompanhamento das participações

	responsabilidade da autarquia; *e-active participation* - caso em que o cidadão é chamado a colaborar na formulação de políticas e as suas opiniões são levadas em consideração na definição de temas, alternativas e na decisão final; *e-empowering* - caso em que o cidadão tem oportunidade de definir e decidir completamente as políticas que pretende ver implementadas.		
C4.I6.S4. Autenticação/ identificação do cidadão	avalia a necessidade do cidadão se autenticar/identificar para que possa participar na iniciativa, distinguindo entre a autenticação com recurso a solução de autenticação adotada pela câmara (como Cartão de Cidadão, Chave Móvel Digital ou outro mecanismo proprietário) e a autenticação simples (através de conta nas redes sociais, por exemplo)	C4.I6.S4. Autenticação/ identificação do cidadão	avalia a necessidade do cidadão se autenticar/identificar para que possa participar na iniciativa, distinguindo entre a autenticação com recurso a solução de autenticação adotada pela câmara (como Cartão de Cidadão, Chave Móvel Digital ou outro mecanismo proprietário) e a autenticação simples (através de conta nas redes sociais, por exemplo)

Fonte: Elaboração Própria

Para proceder à avaliação deste indicador, foram analisados os mecanismos estruturados de auscultação, reclamação e feedback dos utilizadores do sítio web. Para a validação deste indicador, observou-se os seguintes mecanismos

- Livro de Reclamações Eletrónico;
- Inquéritos de Satisfação;
- Avaliação de Serviços;
- Canais Formais de Sugestões;
- Plataformas de Feedback Contínuo.

C4.I7 – Contexto Específico de Participação: Processo de Revisão de IPS			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I7.S1. Existência	avalia a existência de iniciativa específica para revisão de PDM	C4.I7.S1. Existência de Instrumentos de Planeamento Setorial (IPS)	avalia a existência de iniciativa específica para revisão do IPS (Instrumentos de planeamento, ordenamento e gestão setorial, aprovados e ou promovidos pelo instituto público, com impacto na organização do território e dos serviços públicos, dentro do seu domínio de atuação).
C4.I7.S2. Regras de conduta/ moderação disponíveis	avalia se estão disponíveis para o cidadão as regras de conduta que este deve adotar ao participar na iniciativa, bem como as regras de moderação adotadas pelo moderador, caso a iniciativa seja moderada	C4.I7.S2. Regras de conduta/ moderação disponíveis	avalia se estão disponíveis para o cidadão as regras de conduta que este deve adotar ao participar na iniciativa, bem como as regras de moderação adotadas pelo moderador, caso a iniciativa seja moderada
C4.I7.S3. Autenticação/ identificação do cidadão	avalia a necessidade do cidadão se autenticar/identificar para que possa participar na iniciativa, distinguindo entre a autenticação com recurso a solução de autenticação adotada pela câmara (como Cartão de Cidadão, Chave Móvel Digital ou outro mecanismo proprietário) e a autenticação simples (através de conta nas redes sociais, por exemplo)	C4.I7.S3. Autenticação/ identificação do cidadão	avalia a necessidade do cidadão se autenticar/identificar para que possa participar na iniciativa, distinguindo entre a autenticação com recurso a solução de autenticação adotada pelo IP (como Cartão de Cidadão, Chave Móvel Digital ou outro mecanismo proprietário) e a autenticação simples (através de conta nas redes sociais, por exemplo)

Fonte: Elaboração Própria

C4.I8 - Disponibilização pública de informação sobre decisões, orientações estratégicas e processos internos relevantes			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I8.S1. Informação sobre a abertura de processos participativos futuros	avalia a existência de informação sobre processos participativos na agenda da câmara	C4.I8. S1. Informação sobre participação em decisões, orientações estratégicas e processos internos relevantes	avalia a existência de modos de participação em decisões, orientações estratégicas e processos internos relevantes, a saber: relatórios de atividades, regulamentos internos, critérios de decisão, etc...
C4.I8.S2. Informação sobre resultados de processos	avalia a existência de informação sobre resultados de processos participativos e seus efeitos na	C4.I8.S2. Informação sobre resultados de processos	avalia a existência de informação sobre resultados de processos participativos e seus efeitos.

participativos e seus efeitos na determinação de novas políticas/ regulamentações/ serviços	determinação de novas políticas/ regulamentações/ serviços	participativos e seus efeitos	

Fonte: Elaboração Própria

Para proceder à análise deste indicador, averiguou-se a disponibilização de informação sobre decisões, orientações estratégicas e processos internos relevantes. Esta alteração, justifica-se pela inexistência de deliberação política nos institutos públicos. Para a validação deste indicador, foram analisados os seguintes indicadores:

- Relatório de Atividades;
- Regulamentos Internos;
- Critérios de Decisão (apoios, licenças, financiamentos, avaliações);
- Outros equivalentes.

C4.I9 – Canais de elogios, sugestões, reclamações ou denúncias			
Subindicador IPIC	**Descrição Indicador IPIC**	**Indicador Adaptado**	**Descrição do Indicador Adaptado**
C4.I9.S1. Livro de reclamações eletrónico	avalia a existência de livro de reclamações eletrónico	C4.I9.S1. Livro de reclamações eletrónico	avalia a existência de livro de reclamações eletrónico
C4.I9.S2. Canal de denúncias	avalia a existência de canal de denúncias	C4.I9.S2. Canal de denúncias	avalia a existência de canal de denúncias

Fonte: Elaboração Própria