



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

O Contributo do Instituto de Informática do Ministério das Finanças para a Administração Pública Eletrónica em Portugal

Autora: Elsa Marina Fernandes Lila da Costa

Orientadora: Professora Doutora Elisabete Reis de Carvalho

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em MPA - Administração Pública

Lisboa
Outubro de 2012

Este trabalho é dedicado à minha filha Susana.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, a Professora Doutora Elisabete Carvalho, um muito obrigada, pelo apoio, disponibilidade, sentido crítico e confiança na concretização deste trabalho.

A toda a minha família um grande obrigada pela sua ajuda e um beijinho muito especial aos meus pais pelo seu entusiasmo e incentivo.

Ao meu marido, pelo seu ombro amigo com que posso sempre contar.

Aos meus colegas de trabalho do Instituto de Informática, pela motivação, experiência e boa disposição nas horas boas como nas menos boas, também eles tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos que disponibilizaram o seu saber através das entrevista realizadas.

A todos os meus colegas e professores pela ajuda e apoio ao longo da minha formação académica.

A todos os outros intervenientes que tornaram este trabalho viável, o meu muito obrigada.

RESUMO

A evolução dos sistemas de informação e das tecnologias de informação e comunicação transformaram o funcionamento da Administração Pública permitindo mudar a sua postura tradicional para um serviço público orientado às necessidades do cidadão. A adesão de métodos inovadores pela Administração Pública Portuguesa data de 1951. A vontade de introduzir tecnologias mais evoluídas motivou, em 1977, a criação do Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Este trabalho pretende analisar de que forma este Instituto contribuiu para o desenvolvimento da Administração Pública Eletrónica em Portugal, recorrendo a uma metodologia qualitativa, no âmbito da qual se fez uma revisão da literatura centrada em obras da especialidade, em análise documental e em entrevistas semiestruturadas. No final, traça-se a evolução do Instituto, a par do desenvolvimento dos sistemas de informação e tecnologias de informação na Administração Pública, até ao momento da sua extinção.

PALAVRAS – CHAVE:

Sistemas de Informação, Tecnologias da Informação, Administração Pública, Ministério das Finanças, Instituto de Informática do Ministério das Finanças

ABSTRACT

The evolution of systems information, information technologies and communication have transformed the public administration way of functioning, allowing the change of its traditional posture for a public service oriented to the citizen needs. Since 1951, Portuguese Public Administration accesses innovative methods. The desire to introduce more evolved technologies motivated, in 1977, the creation of the Institute of Informatics of the Ministry of Finance. This work intends to analyze how this Institute has contributed to the development of Electronic Public Administration in Portugal, using a qualitative methodology, under which, a literature review has been made, focused on specialty works in documentary analysis and semi-structured interviews. In the end, the evolution of the Institute is revised, alongside the development of information systems and information technologies in Public Administration, until its extinction.

KEYWORDS:

Information Systems, Information Technology, Public Administration, Ministry of Finance, Informatics Institute of Ministry of Finance

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABELAS	10
1. Introdução.....	18
2. Gestão dos Sistemas e das Tecnologias da Informação.....	20
2.1. Sistemas de Informação	20
2.2. Tecnologias de Informação e Comunicação	20
2.3. Modelos de Evolução	22
3. Políticas de Informática	24
3.1. Na União Europeia	24
3.2. Portugal e a Administração Pública Portuguesa	27
4. Administração Pública Eletrónica	34
4.1. <i>e-Government</i>	34
4.2. Serviços Partilhados	35
5. Situação da Informática na Administração Pública	38
6. O Instituto de Informática no Ministério das Finanças e na Administração Pública Portuguesa.....	42
6.1. Resenha Histórica.....	42
6.2. Estatutos	44
6.3. Coordenação de Políticas Estratégicas de TIC na AP	51
6.4. Promoção Tecnológica, Normalização e Formação.....	52
6.5. Prestação de Serviços de SI/TI.....	61
6.6. Infraestrutura Tecnológica	69
6.7. Planeamento de SI.....	71

6.8.	Problemas Identificados	72
6.9.	Ciclo de Vida do Instituto de Informática	77
6.10.	O II sob o Olhar dos seus Colaboradores	80
7.	Conclusão	90
	BIBLIOGRAFIA	92
	Revistas.....	95
	Legislação Portuguesa	98
	Documentação Institucional	106
	<i>Sites</i> de Referência.....	109
	ANEXOS	111
I.	Grupos de Trabalho e Organismos.....	111
II.	Planos, Programas e Iniciativas.....	112
III.	Da mecanografia à Informática	114
IV.	Tecnicidade dos Recursos Humanos do Instituto de Informática	116
V.	Aplicações Informáticas e Clientes em Produção no ano 2010	118
VI.	Entrevistas - Guião	120
VII.	Entrevistas - Nível Tecnológico da AP antes de 1977	121
VIII.	Entrevistas - Relevância da Criação do II para o MF e para a AP	122
IX.	Entrevistas - Contributos do II	124
X.	Entrevistas - Acontecimentos Negativos para o II.....	127
XI.	Entrevistas - Comparação entre o II e outros Organismos de SI/TI da AP - Nível da sua evolução e atualização.....	131
XII.	Entrevistas - Comparação entre o II e outros Organismos de SI/TI da AP - Nível do conhecimento técnico dos RH.....	136
XIII.	Entrevistas - Perceção das Causas Subjacentes à Reestruturação do II ..	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do modelo <i>e-Government</i>	36
Figura 2 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 464/1977, de 11 de Novembro.....	46
Figura 3 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 71-G/1979 de 29 de Dezembro.....	47
Figura 4 - Estrutura definida pelo Decreto-Regulamentar nº 29/1987 de 24 de Abril.....	48
Figura 5 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 143/1998 de 22 de Maio.	49
Figura 6 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 83/2007 de 29 de Março.	50
Figura 7 – Distribuição de efetivos por grupo de pessoal no II.....	116

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Planos de ação <i>eEurope</i> : Uma sociedade da informação para todos.	26
Tabela 2 –Simplex: Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa.....	31
Tabela 3 - Diplomas legais que influenciaram a história do II.....	45
Tabela 4 – Encontro de Responsáveis dos Sistemas de Informação e Informática.....	53
Tabela 5 - Evolução das horas de formação interna no II entre 1977-1995.....	61
Tabela 6 - Aplicações e clientes que transitaram dos SM para o II em 1977.....	61
Tabela 7 - Saídas de efetivos do II.	76
Tabela 8 – Ciclo de vida do II.	78
Tabela 9 – Aquisição/Instalação dos primeiros computadores na AP Portuguesa.....	115
Tabela 10 – Distribuição de efetivos por grupo de pessoal no II.	117

LISTA DE ABREVIATURAS

AAZ - Ajuda à Produção de Azeite

ACD - *Automatic Call Distribution*

ACE - Administração Central do Estado

AMA - Agência para a Modernização Administrativa

ANS - Autoridade Nacional de Segurança

AP - Administração Pública

APDC - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações

APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação

API - Associação Portuguesa de Informática

BDAP - Base de Dados de Recursos Humanos da Administração Pública

BEP - Bolsa de Emprego Público

b-ON - Biblioteca do Conhecimento Online

CA - Contribuição Autárquica

CAF - Certificados de Aforro

CAIBI - Conferência de Autoridades Ibero-Americanas de Informática

CCTA - *Central Compute and Telecommunications Agency*

CCUT - Centro de Contacto com os Utentes

CEE - Comunidade Económica Europeia

CEGER - Centro de Gestão da Rede Informática do Governo

CEN - Comité Europeu de Normalização

CENELEC - Comité Europeu de Normalização Eletrotécnica

CGD - Caixa Geral de Depósitos

CGE - Conta Geral do Estado

CII - Comissão Intersectorial de Informática

CIIC - Comissão Interministerial para a Inovação e Conhecimento

CIRAP - Comissão Interministerial para a Reestruturação da Administração Pública

CISI - Comissão Interministerial para a Sociedade da Informação

CITIAP - Comissão Intersectorial para as Tecnologias da Informação na Administração Pública
CNPD - Comissão Nacional de Proteção de Dados
CNT - Conselho Nacional de Telecomunicações
COP - Controlo dos Processos de Justiça Fiscal
COR - Controlo Orçamental
CPD - Centro de Processamento de Dados
CPR - Controlo de Projetos
CRP – Constituição da República Portuguesa
CS/03 - Comissão Sectorial para a Qualidade nas Tecnologias de Informação e Comunicações
CTI - *Computer Telephony Integration*
CTT - Correios, Telefones e Telégrafos
DGA - Direção-Geral das Alfândegas
DGAIEC - Direção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo
DGAERI - Direção Geral dos Assuntos Europeus e Relações Internacionais
DGEP - Direção-Geral de Estudos e Previsão
DGAP - Direção-Geral da Administração Pública
DGCI - Direção-Geral das Contribuições e Impostos
DGCP - Direção-Geral da Contabilidade Pública
DGITA - Direção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros
DGO - Direção-Geral do Orçamento
DGOA - Direção-Geral da Organização Administrativa
DGP - Direção-Geral do Património do Estado
DGT - Direção-Geral do Tesouro
DIGESTO - Sistema Integrado para o Tratamento da Informação Jurídica
ECS - Entidades de Coordenação Sectorial
e-GI@P - Guia de Interoperabilidade da Administração Pública
e-LEARNING - Ensino Eletrónico
ELENIX - Aplicação Informática de Escritório Eletrónico
EMP -Empréstimos da Dívida Pública

ENS - Entidades de Coordenação Sectorial

EPHOS - *European Procurement Handbook for Open Systems*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ERSI - Encontro de Responsáveis dos Sistemas de Informação e Informática

ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.

ETSI - *European Telecommunications Standards Institute*

GDA - Controlo Imposto sobre o Tabaco

GDIRCO - Grupo Diretor da Rede de Comunicações do Ministério das Finanças

GERALL - Programa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública

GERAP - Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, EPE

GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

GERFIP - Gestão de Recursos Financeiros e Orçamentais em modo partilhado

GERHUP - Gestão de Recursos Humanos em modo partilhado

GPTIC - Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação

IBI - *Intergovernmental Bureau for Informatics*

IBM - *International Business Machines*

ICA - Imposto Complementar

ICA - *International Council for Information Technology in Public Administration*

ICP - Instituto de Comunicações de Portugal

IDA - Intercâmbio eletrónico de Dados entre Administrações

IDA- *Interchange of Data between Administrations*

IFIP - *International Federation for Information Processing*

IGC - Instituto Geográfico e Cadastral

IGCP - Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público

IGF - Inspeção-Geral de Finanças

iAP - Interoperabilidade na Administração Pública

II - Instituto de Informática

IIAE - Instituto para a Inovação na Administração do Estado

INA - Instituto Nacional de Administração

IND - Indemnizações

INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores

INFOCID - Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão

INFODOC - Sistema de Informação Documental e Gestão de Bibliotecas

INFOJUR - Sistema Inter-Departamental de Informação Jurídica

INII - Instituto Nacional de Investigação Industrial

INSIS - Sistema Interinstitucional para a integração de Serviços

INGA - Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola

INSTITT - Instituto dos Arquivos Nacionais - Torre do Tombo

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPR - Imposto Profissional

IPS - Identificação Pessoas Singular

IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

JCP - Junta do Crédito Público

MAPPA - Modelo de Avaliação em Processos de Procurement de Aplicações

MASI - Método de Avaliação de Sistemas Informáticos

MEF - MacroEstrutura Funcional

MET - MacroEstrutura Temática

MF - Ministério das Finanças

MIP - Metainformação para a Interoperabilidade

MINERVA - Meios Informáticos no Ensino: Racionalização, Valorização, Atualização

MPT - Sistema de Meios de Pagamento do Tesouro

MSI - Missão para a Sociedade da Informação

NIF - Numero Identificação Fiscal

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCT - Observatório das Ciências e das Tecnologias

OGE - Orçamento Geral do Estado

OIC - Observatório para a Inovação e Conhecimento
ONN - Organismo de Normalização Nacional
ONS - Organismo de Normalização Sectorial
OPR - Orçamentos Privativos
PDIAP - Plano Diretor de Informática da Administração Pública
PESI - Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação
PIC - Sistema de Previsão, Imputação e Controlo
PICATFin - Programa de Cooperação entre os Ministérios das Finanças de Angola e Portugal
PIDDAC - Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PLC - Pedidos de Libertação de Crédito
POAP - Programa Operacional para a Administração Pública
POC - Prémio aos Ovinos e Caprinos
POCP - Plano Oficial de Contabilidade Pública
POC-P - Programa Operacional para a Sociedade do Conhecimento
POSI - Programa Operacional Sociedade da Informação
PPD – Plano de Preservação Digital
PPG - *Public Procurement Group*
PPSC-IT - *Public Procurement SubCommittee for Information Technology*
PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PRE - Contribuição Predial
PREMAC - Programa de Redução e Melhoria da Administração Central
PROFAP - Programa de Formação para a Modernização da Administração Pública
QLT - Quotas Leiteiras
RAIAR - Rede de Acesso à Informação de Âmbito Rodoviário
RCC - Rede Comum de Conhecimento
RCP - Reforma da Contabilidade Pública
RCTS - Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade
RECOPECO - Registo, Classificação, Controlo e Pesquisa de Correspondência
REN - Rendas Vitalícias

RIGORE - Rede Integrada de Gestão dos Recursos do Estado

RING - Rede Informática do Governo

RITIC - Rede Interministerial de Tecnologias de Informação e Comunicação

ROT - Receitas do Estado e Operações de Tesouraria

SAAT - Sistema de Atendimento e Apoio Técnico

SABER - Plataforma de Formação por e-Learning

SAP - Secretariado da Administração Pública

SCC - Sistema Central de Contabilidade

SCCP - Sistema Central de Contratos Plurianuais

SCE - Sistema de Cobranças do Estado

SCEE - Sistema de Certificação Eletrónica do Estado

SCH - Sistema de Crédito à Habitação

SCR - Sistema Central de Receitas

SCT - Sistema de Compensação do Tesouro

SFA - Sistema dos Serviços e Fundos Autónomos

SGA - Subsídio de Gasóleo à Agricultura

SGC - Sistema de Gestão de Competências

SGI - Sistema de Gestão de Interfaces

SGMF - Secretaria Geral do Ministério das Finanças

SGP - Sistema de Gestão Patrimonial

SGR - Sistema de Gestão de Receitas

SGS - Sistema de Gestão de Stocks

SGT - Sistema de Gestão de Contas do Tesouro

SGTP - Sistema de Gestão dos Tempos de Presença

SGU - Sistema de Gestão de Utilizadores

SI - Sistemas de Informação

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação e Desempenho da Administração Pública

SIADE - Sistema de Informação de Arquivo e Documentos Eletrónicos

SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços, S.A.

SIC - Sistema de Informação Contabilística

SIGAME - Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial

SIGO - Sistema de Informação para a Gestão Orçamental

SIGRAP - Sistema de Informação de Gestão de Recursos da AP

SIICI - Contribuição Industrial

SIMPLEX - Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa

SIPIDDAC - Sistema de Integração do PIDDAC no SOE

SLA - Acordo de níveis de serviço

SMA - Secretariado da Modernização Administrativa

SOGIS - *Senior Officials Group for Security*

SOGITIS - *Senior Officials Group of IT Standardization*

SOGT - *Senior Officials Group for Telecommunications*

SPD - Serviço Público Direto

SRA – Secretariado da Reforma Administrativa

SRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos

TAC - *Telematics in Administrations Committee*

TAG - *Telematics in Administration Group*

TCE - Tarifa de Conservação de Esgotos

TFUE - Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

TLP -Telecomunicações de Lisboa e Porto

UCMA - Unidade de Missão para a Modernização Administrativa

UE - União Europeia

UMIC - Unidade de Missão para a Inovação e Conhecimento

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UUA - *Unisys Users Association*

VEN - Vencimentos e Pensões

VIA - Viaturas do Estado

WWW – *World Wide Web*

1. Introdução

O trabalho de investigação que descrevemos tem por base a gestão e a evolução dos sistemas de informação e das tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC) na Administração Pública Portuguesa.

Pretendemos visualizar e analisar de que forma a Administração Pública (AP) Portuguesa inseriu a informática nos seus serviços e principalmente qual foi o papel do Instituto de Informática do Ministério das Finanças (II) no processo.

O Instituto de Informática foi criado com o objetivo de centralizar, coordenar, implementar sistemas de informáticos para o tratamento automático da informação e responder a necessidades de informatização dos serviços do Ministério das Finanças e para o restante sector público. Em 2011, no decorrer deste trabalho, este Instituto foi extinto e as suas atribuições integradas na Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP).

O foco do nosso tema é avaliar em que medida a história do II traduziu, na prática, a evolução dos SI/TIC, nos serviços da AP, em geral, e do Ministério das Finanças, em particular. Visa-se entender como é que o Instituto de Informática do Ministério das Finanças, que conta com mais de 30 anos, acompanhou e retratou as teorias das tecnologias da informação desde a automatização de procedimentos até ao *e-Government*.

A perceção de como é que a evolução da informática dos diferentes modelos teóricos se refletiu na prática pelos serviços da AP permite-nos obter dados sobre as opções dos organismos responsáveis pelo desenvolvimento de novas soluções como resposta às diferentes problemáticas tecnológicas, tendo em conta a inovação, a investigação e a aplicação de métodos de trabalho adequados.

O enquadramento teórico consistiu na pesquisa e seleção bibliográfica permitindo definir a estrutura e delinear o caminho da investigação onde foram utilizadas várias fontes como: monografias, revistas técnicas, páginas de *internet*, legislação, políticas de regulamentação sobre as SI/TIC na Administração Pública Portuguesa e ainda relatórios institucionais.

Face ao tema que pretendemos compreender e interpretar recorreremos a um percurso metodológico qualitativo, por se considerar ser o que melhor se adapta aos nossos fins. A componente empírica foi baseada na análise documental e em entrevistas semiestruturadas (Carmo e Ferreira 2008). Foi feita uma transcrição integral das mesmas, embora em anexo, para garantir o anonimato de quem colaborou com este estudo, sejam apenas apresentadas tabelas, com uma transcrição seletiva, determinada pelos fatores selecionados para estruturar a análise das narrativas. Os dados recolhidos através das entrevistas permitiram complementar o conhecimento resultante da revisão da literatura e da análise documental.

Este trabalho encontra-se organizado por sete capítulos, incluindo este primeiro introdutório, no qual procura apresentar a investigação realizada de um modo claro e ordenado, apresentando-se em seguida uma breve descrição do conteúdo dos tópicos.

O enquadramento teórico apresentado no segundo capítulo pretende descrever os conceitos base necessários para melhor se compreender o tema do trabalho.

No terceiro capítulo iremos descrever as políticas direcionadas à informática subdividindo-o em dois, um dirigido às políticas com origem na União Europeia e o outro dirigido às políticas de Portugal e da Administração Pública.

O quarto capítulo irá abordar vários modelos teóricos de gestão relacionados com a evolução dos SI/TIC e tentaremos descrever como é que esses modelos foram introduzidos na Administração Pública.

A descrição do Instituto de Informática do Ministério das Finanças e as suas principais atribuições é realizada no quinto capítulo e de que forma o seu desempenho contribuiu para o crescimento da informática tanto ao nível do Ministério como da Administração Pública.

O sexto capítulo pretende apresentar dados que nos permitam analisar a situação da informática na Administração Pública no tempo, apresentar informação sobre estudos realizados, investimentos efetuados e quais os impactos da utilização das tecnologias da informação na AP.

Por último, no sétimo capítulo iremos terminar o nosso trabalho apresentando as principais conclusões identificadas através da investigação descrita.

2. Gestão dos Sistemas e das Tecnologias da Informação

2.1. Sistemas de Informação

A informação é um recurso que permite alterar o grau de incerteza em qualquer decisão, seja esta individual, política ou organizacional. A sua utilização visa aumentar o conhecimento da situação sobre a qual pretendemos intervir (Muid 1994). O mesmo autor (1994:44) acrescenta que a gestão da informação “nunca mereceu grandes cuidados”.

Atualmente as organizações reconhecem a importância que a informação tem, exigindo uma gestão adequada como qualquer outro recurso. A sua gestão e utilização adequadas são fatores que mais influência têm no sucesso organizacional (Amaral 1994). Drucker (1988) afirma ainda que o desafio da futura gestão organizacional deve ter como base a informação.

Zorrinho (1991) defende que a evolução dos sistemas de informação (SI) passou essencialmente por quatro estágios de transformação, desde a automatização dos processos administrativos, à integração de ficheiros, à integração a partir do Sistema de Gestão de Base de Dados (SGBD) até à reorganização e integração com base nos fluxos de dados. Considera ainda os SI como instrumentos de mudança e não somente como um novo método de trabalho.

Desde os tempos da automatização de processos, que os SI fazem parte das nossas rotinas diárias, tornando-se, nos dias de hoje, críticos para o correto funcionamento de qualquer organização (Dunleavy 2005).

2.2. Tecnologias de Informação e Comunicação

A evolução dos SI desenrolou-se lado a lado com a evolução das tecnologias de informação e da comunicação (TIC), contribuindo desta forma para a evolução da sociedade industrial numa sociedade moderna baseada na informação e no conhecimento (Carrapeto e Fonseca 2005). Segundo Porter (1985:149) as oportunidades para se conseguir uma vantagem competitiva passam pela gestão da informação e pela forma como as organizações exploram as tecnologias, afirma ainda que “os gestores têm primeiro que entender que as TI não tratam apenas de computadores”.

Vidigal (1999:30) defende que numa “sociedade da informação devem coexistir uma enorme multiplicidade de tecnologias, umas mais recentes do que outras, umas imediatamente mais fáceis de utilizar, umas mais específicas, mas nunca se deverá cair na tentação de excluir tecnologias, que apesar de se encontrarem menos na moda, correspondem com eficácia às necessidades humanas e satisfazem quem as usa”. O mesmo autor defende ainda que “A tecnologia por muito inovadora que seja, só é eficaz quando passa a fazer parte integrante da cultura e da sociedade e isto só acontece quando é uma

tecnologia capaz de interagir amistosamente com o ser humano, como parte integrante do seu meio e não como intrusa e ameaçadora” (Vidigal 1999:30).

Hoje em dia a diversidade de linguagens de programação disponíveis impulsionaram um avanço na melhoria dos procedimentos, proporcionando vantagens em termos tratamento da informação através do cruzamento de várias bases diferentes, dispersas fisicamente.

Nos anos 80, as comunicações eram definidas como o serviço por meio do qual se efetua o transporte ou a transmissão de mensagens ou informações através dos meios técnicos adequados, abrangendo textos, símbolos, sinais, imagens e sons ¹. Este verdadeiro sistema nervoso da sociedade, assumia o papel de fator de desenvolvimento e refletia diretamente o grau de civilização atingido.

Com o crescimento das comunicações móveis, da *internet* e da utilização do correio eletrónico, surgiram novas potencialidades permitindo a implementação de novas tecnologias em praticamente todos os domínios, desde a energia, a saúde, a educação, a segurança rodoviária ou as telecomunicações. As TIC tendem a desempenhar um papel cada vez mais relevante nas respostas e nos novos desafios da sociedade do futuro.

Ao mesmo tempo que a tecnologia digital e a *internet* estão a evoluir e a alterar a forma como a informação é distribuída, “a utilização de tecnologias convergentes permite que o mesmo conteúdo possa ser transmitido através de redes diferentes” quer pelas redes tradicionais como o cabo e o satélite quer pela *internet* e posteriormente distribuída para dispositivos móveis multimédia ou mesmo televisões (COM 2001:3) ².

Cada vez mais os utilizadores da *internet*, esperam conseguir ver o que quer que seja, num determinado momento, em qualquer dispositivo. Estes serviços baseados em web pressionam as redes tradicionais de distribuição e estimulam o desenvolvimento deste tipo de rede, como a *cloud computing*.

¹ Decreto-Lei nº 188/1981 de 2 de Julho.

² Disponível em

http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2011/audiovisual/green_paper_COM2011_427_pt.pdf
acedido em 7 de Julho de 2012.

2.3. Modelos de Evolução

A evolução dos SI/TIC tem sido uma matéria bastante estudada ao longo dos anos.

A primeira tentativa de explicação a gestão e a evolução da informática nas organizações partiu de Nolan em 1973 com a “Hipótese de Estádios”. Este modelo baseou-se na teoria de estádios de maturidade da gestão de SI, com 4 estádios de crescimento: iniciação, contágio, controlo e integração, representados em duas curvas em “S”. Uma descrevia a Era do Processamento de Dados (PD), a outra, a Era da Tecnologia da Informação (TI) (Mutsaers, Zee, e Giertz 1998).

Na última versão de Nolan (1979) da “Teoria dos Estádios” o autor reformula o seu modelo original, permitindo acompanhar a evolução desde a introdução do computador na organização até à maturidade na gestão da informação, com a alteração de quatro para seis estádios de crescimento: iniciação, contágio, controlo, integração, administração de dados e maturidade.

Este trabalho gerou um grande interesse na comunidade científica e também algum criticismo e dúvidas sobre a teoria de estádios, dando origem a vários outros trabalhos.

Ward (1990) apresentou o modelo das três eras, modelo criado por Earl (1987), para evidenciar o papel dos SI/TIC ao longo do tempo nas organizações:

- Primeira era, Processamento de Dados, usa a tecnologia para melhorar a eficiência dos processos operacionais, orientada para a automatização dos processos básicos;
- Segunda era, Sistemas de Informação para a Gestão, direciona o seu foco para o interior da organização e ganha consciência que a informação é um recurso essencial, orientada para a satisfação das necessidades da informação;
- Terceira era, Sistemas de Informação Estratégicos, identifica as oportunidades de negócios e as ameaças existentes no seu meio envolvente, orientada para impacto estratégico do negócio.

Mutsaers, Zee e Giertz (1998) adaptaram e expandiram a teoria de estádios de Nolan, para três curvas em “S” correspondentes a três eras de crescimento e maturidade da gestão de SI, cada uma destas eras, é caracterizada por um período de evolução, seguido de um de estabilidade e outro de descontinuidade antes de se iniciar uma nova.

- Primeira era, Processamento de Dados orientada para a automatização de procedimentos;
- Segunda era, Tecnologia da Informação, orientada para a gestão da informação;
- Terceira era, Rede, orientada para a satisfação dos clientes.

Efetivamente, nos anos 60 as tecnologias eram utilizadas basicamente para o suporte e melhoria da eficiência através da automatização dos procedimentos descritos pela Primeira Era – Processamento de Dados. Na década de 70 o seu alinhamento alterou-se e as tecnologias começaram a contribuir para a eficácia da organização como suporte à gestão da sua informação descrita pela Segunda Era. Na década de 80 o contributo das tecnologias evoluiu para apoiar o negócio da organização e a sua competitividade no mercado. Na década de 90 os SI/TI tendem a transformarem-se num instrumento de inovação e de desenvolvimento da própria organização através da gestão da mudança e da evolução contínuas (Ward 1990).

3. Políticas de Informática

3.1. Na União Europeia

A evolução informática é uma realidade e o seu acompanhamento por parte da União Europeia (UE) é considerado fundamental, sob pena de esta perder a sua capacidade competitiva no mercado global. Foram definidas políticas normalizadoras e reguladoras com o intuito de debater e investigar temas relacionados com a informática, conforme os artigos 179º a 190º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE) denotam. A ação da UE estende-se pelo lançamento de programas e de projetos de investigação, de desenvolvimento tecnológico, promovendo a cooperação entre empresas, centros de investigação e universidades, além de promover a cooperação com outros países e com organizações internacionais, incentivando a formação e a mobilidade dos investigadores.

Em 1960, foram criadas a *International Federation for Information Processing* (IFIP) e a *Intergovernmental Bureau for Informatics* (IBI) da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), organizações internacionais especializadas na área da informática. “Informática na Administração Central e Local” foi o tema da 1ª Conferência Internacional da IFIP em 1978, no mesmo ano, a IBI realizou a sua 1ª Conferência Intergovernamental sobre as estratégias e políticas informáticas (SPIN’78) ³.

Em 1984 deu-se o lançamento do Programa Estratégico Europeu de Investigação e Desenvolvimento no Domínio das Tecnologias da Informação, Esprit ⁴.

Na área da comunicação, a discussão sobre a liberalização das telecomunicações e o desenvolvimento do mercado comum dos serviços e equipamentos de telecomunicações, teve início com o Livro Verde ⁵, *Rumo a uma economia europeia dinâmica* em 1987, mais tarde concretizada pela criação das condições para o desenvolvimento da multimédia, das comunicações móveis e da rede digital ⁶.

Na área das tecnologias da informação, destacam-se ainda os Livros Brancos ⁷ “*Crescimento, competitividade e emprego – Os desafios e as pistas para entrar no século XXI*”, o plano de ação “A via europeia para a sociedade da informação”, a promoção da utilização segura da *Internet*, a segurança nas comunicações eletrónicas, o comércio eletrónico e a globalização e a sociedade da informação.

³ Disponível em http://www.inst-informatica.pt/o-instituto/factos-historicos/historia-do-ii/Historia_II.pdf acessido em 10 de Julho de 2012.

⁴ Decisão 84/130/CEE.

⁵ Disponível em http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm acessido em 11 de Julho de 2012.

⁶ Comunicação da Comissão, de 4 de Fevereiro de 1998.

⁷ Disponível em http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/index_pt.htm acessido em 11 de Julho de 2012.

Nos anos 80 a política de normalização das TIC na UE encontra-se suportada pelos organismos de normalização existentes no âmbito europeu, o Comité Europeu de Normalização (CEN), o Comité Europeu de Normalização Eletrotécnica (CENELEC) e o *European Telecommunications Standards Institute* (ETSI) apoiando-se em grupos especializados como o *Senior Officials Group of IT Standardization* (SOGITIS), o *Senior Officials Group for Telecommunications* (SOGT), o *Senior Officials Group for Security* (SOGIS) e o *Telematics in Administration Group* (TAG) (Relatório Actividades. 1988).

O programa INFO2000 (1996-1999) tem por objetivo fortalecer a estrutura da indústria e mercado de informação multimédia na Europa, através da sensibilização e apoio dos produtores e dos consumidores, da potencialização da informação no sector público e do reforço da dimensão internacional da indústria multimédia ⁸.

No ano 2000, a UE estabeleceu um grande objetivo para o Século XXI, tornar a Europa pelo Parecer do Comité Económico e Social de 25 de Abril de 2001 "a mais competitiva e dinâmica economia baseada no conhecimento do mundo", abordando várias áreas da informática, foram definidos os aspetos legais dos serviços da sociedade da informação e "os efeitos do comércio eletrónico sobre o mercado único". Deu-se início ao programa *eContent*, que visava essencialmente o desenvolvimento e a utilização de determinados conteúdos digitais europeus e a promover a diversidade linguística na sociedade da informação, a segurança das redes e da informação, os desafios da sociedade da informação europeia e as futuras redes e a *Internet*.

O lançamento dos planos de ação *eEurope* - Uma sociedade da informação para todos, identificados na Tabela 1, representaram cada um deles, novas metas na construção de medidas políticas da Europa direcionadas para a Sociedade da Informação, tentando aproveitar as suas potencialidades como fator de crescimento, de competitividade e de criação de empregos, permitindo o seu alargamento a outros domínios.

Cada plano recomenda um conjunto de medidas garantindo que a mudança e a adaptação à sociedade da informação se fizessem através da integração de todos os países membros, possibilitando a todos os europeus as competências necessárias para a sua utilização e melhorando a sua qualidade de vida.

⁸ Conselho de 20 de Maio de 1996.

Tabela 1 - Planos de ação *eEurope*: Uma sociedade da informação para todos.

<p><i>eEurope</i></p> <p>Criar uma Europa digitalmente instruída, colocar na era digital o cidadão, as famílias, a escola, a saúde, as empresas e a AP e assegurar que este processo seja socialmente abrangente e reforce a coesão social</p>	<p>Comunicação de 8 de Dezembro de 1999</p>
<p><i>eEurope 2002</i></p> <p>Principais objetivos, alargar a conectividade da <i>Internet</i> na Europa, abrir à concorrência todas as redes de comunicações e estimular a utilização da <i>Internet</i> colocando a tónica na formação e na proteção dos consumidores</p>	<p>Comunicação da Comissão, de 13 de Março de 2001</p>
<p><i>eEurope 2005</i></p> <p>Visa essencialmente estimular o desenvolvimento de serviços, aplicações e conteúdos, acelerando ao mesmo tempo a implantação de um acesso em banda larga seguro à <i>Internet</i></p>	<p>Comunicação da Comissão, de 28 de Maio 2002</p>
<p>i2010</p> <p>A iniciativa i2010, uma sociedade de informação europeia para o crescimento do emprego, é o novo quadro estratégico da Comissão Europeia que define as grandes orientações políticas para a sociedade da informação e os média</p>	<p>Comunicação da Comissão, de 1 de Junho de 2005</p>

Fonte: http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/index_pt.htm⁹.

A prioridade definida pela UE até ao ano 2020 nas áreas de inovação e das TIC é a promoção do crescimento inteligente da Europa, atualmente considerado inferior ao dos seus principais concorrentes, através de um conjunto de objetivos comuns aos seus Estados-Membros. A melhoria destes resultados passa pela criação de um mercado único digital baseado na *internet* de banda larga rápida, ultrarrápida, *cloud computing* ou interoperabilidade e pela união da inovação através da reorientação das políticas de inovação para os grandes desafios atuais¹⁰.

⁹ Disponível em http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/index_pt.htm consultado em 15 de Maio de 2012.

¹⁰ Disponível em http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_pt.htm consultado em 5 de Junho de 2012.

3.2. Portugal e a Administração Pública Portuguesa

A primeira utilização das técnicas de mecanização informáticas na realização de tarefas administrativas do Estado ocorreu em três fases distintas, o primeiro impulso surgiu, no Ministério das Finanças, pelo Decreto-Lei nº 38538/1951 de 25 de Setembro, onde “O Ministro das Finanças promoverá, por meio de estudos e missões ao estrangeiro, a mecanização da contabilidade pública, da técnica fiscal e da fiscalização superior das repartições”. Tendo os estudos revelado vantagens na utilização desta solução, foi criada a Comissão para a Instalação e Estudo dos serviços Mecanográficos à qual competiu, a título experimental, a iniciação da utilização da mecanização como técnica auxiliar na execução de algumas tarefas administrativas nas Direcções-Gerais da Contabilidade Pública e da Contribuições e Impostos ¹¹.

A terceira fase, surge passados 12 anos de experimentação da técnica de mecanização no Ministério, onde se conclui a utilidade do seu alargamento a outras áreas na realização de trabalhos específicos ou onde o volume e a especificidade de determinadas tarefas assim como o seu carácter repetitivo e a necessidade da sua simplificação o justificassem ¹².

São apresentados alguns exemplos da utilização de técnicas informáticas ao nível da AP Portuguesa, ver Anexo III.

O relatório da Lei de Meios para 1959 é o primeiro documento a mencionar a necessidade de uma Reforma, levando a cabo estudos para o efeito mencionados na Lei de Meios para 1967, onde se refere a urgente conclusão dos estudos para a Reforma Administrativa ¹³.

A evolução da tecnologia proporciona novas formas de olhar para os problemas e põe à disposição novos instrumentos para a sua resolução, o tratamento automático de dados. A inexistência de políticas de coordenação direccionadas a toda a AP e a inexistência de bases de regulamentação jurídica do tratamento automático da informação revelaram-se os grandes problemas, levando a que cada serviço gerisse a informática de forma independente, originando a proliferação de SI/TIC generalizado na AP e conseqüentemente o seu subaproveitamento.

Peça portaria nº 3/1972 de 7 de Janeiro, surge o que pode ser considerado o primeiro diploma com políticas relacionadas com a informática, “...iniciar uma ação coordenada com vista à definição de uma política de informática no sector público... Como instrumento dessa política... é criada a Comissão Interministerial de Informática (CII) que terá por objetivo fundamental definir e manter atualizada a política de informática no sector público, com vista ao planeamento e integração do tratamento automático da informação”.

¹¹ Decreto-Lei nº 39 530/1954 de 6 de Fevereiro.

¹² Decreto-Lei nº 47023/1966 de 25 de Maio.

¹³ Lei nº 2131/1966 de 26 de Dezembro.

Em 1973, o Secretariado da Reforma Administrativa (SRA) criou o Secretariado da Administração Pública (SAP), incumbido da ação global de aperfeiçoamento, reconversão e modernização da AP, exercendo as suas atribuições em vários domínios, entre eles o da política da informática. A CII passou a atuar como órgão de apoio interdepartamental e passou a colaborar com o SAP na definição e permanente atualização da política de informática para o sector público ¹⁴.

Em 1974, criavam-se núcleos de modernização administrativa em cada Ministério que juntamente com o SAP, tinham como objetivo o estudo, a coordenação, o acompanhamento e a promoção da modernização dos serviços ¹⁵.

Criou-se ainda a Direção-Geral da Organização Administrativa (DGOA), pelo Decreto-Lei nº 746/1974 de 27 Dezembro, com o intuito de “assegurar a coordenação dos núcleos de modernização administrativa existentes nos diferentes Ministérios no que se refere a organização e métodos”, e como funções “elaborar e manter atualizado o plano diretor de informática na Administração Pública e acompanhar a sua implementação sectorial”.

A política de aquisições na área da informática para o sector público ¹⁶ e considerando a diretiva Europeia ¹⁷, estabeleceu as regras à contratação de material ou de serviços destinados ao tratamento automático da informação pelo Estado. A ação da DGOA foi amplamente reforçada através destes diplomas, onde a necessidade de ampliar ou substituir um equipamento informático instalado deveria ser objeto de estudos que demonstrassem a viabilidade técnica e económica do empreendimento e posteriormente comunicados à DGOA, que faria a coordenação central dos mesmos, de modo a estudar a possibilidade da utilização de recursos excedentários existentes na AP, através de acordos para a prestação de serviços ou da sua partilha.

No ano de 1982, a CII passaria a trabalhar em estreita colaboração com a DGOA que estudava e apoiava tecnicamente em matérias de organização e gestão administrativa, racionalização e informática. Estes levaram a cabo a elaboração do Plano Diretor de Informática da Administração Pública (PDIAP) 1985/88, posteriormente abandonado, com a conseqüente dissolução do Ministério da Reforma Administrativa e das extinções da DGOA e da CII, derivado da mudança do governo em 1986.

Voltando a 1979, foi criada a Comissão Interministerial ¹⁸ para analisar a problemática informática-liberdades, direitos e garantias individuais dos cidadãos derivada dos riscos associados à utilização abusiva das tecnologias da informação relativamente aos dados recolhidos, e armazenados do mesmo, sobre o cumprimento do art. 17 ° regime dos

¹⁴ Decreto-Lei nº265/1973 de 29 de Maio.

¹⁵ Decreto-Lei nº 691/1974 de 5 de Dezembro.

¹⁶ Resolução do Conselho de Ministros de 31 de Março de 1975.

¹⁷ Diretiva 77/62/CEE.

¹⁸ Resolução de Conselho de Ministros nº 318/79, de 12 de Novembro.

direitos, liberdades e garantias da Constituição da República Portuguesa (CRP), comum. Posteriormente a CRP sofreu adaptações à utilização da informática (Fernandes 1989).

Criou-se o Conselho Nacional de Telecomunicações (CNT) pelo Decreto-Lei n.º 317/1979, de 23 de Agosto “por forma a melhorar a infraestrutura de telecomunicações do País, a racionalizar a aplicação dos recursos indispensáveis àquela melhoria e a tirar partido das possíveis economias de escala” e, em 1981, foi criado o Instituto de Comunicações de Portugal (ICP) ¹⁹.

É criada a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC) em 1984, uma instituição de utilidade pública que se assume como uma plataforma de debate e reflexão dos temas inovadores e decisivos para a indústria das Tecnologias de Informação e Comunicação.

A utilização generalizada da utilização de métodos automáticos de informação e o exemplo de outros Países, motivaram a criação do Serviço Público de Comunicação de Dados por pacotes assegurado através da rede TELEPAC propriedade da Transdata *uma joint-venture* entre os Correios, Telefones e Telégrafos (CTT) e as Telecomunicações de Lisboa e Porto (TLP) ²⁰.

Em 1985 é considerado fundamental para a aplicação da reestruturação e racionalização da AP permitindo a redução de despesas, a desburocratização e o aumento da sua eficiência e produtividade, a criação da Comissão Interministerial para a Reestruturação da Administração Pública (CIRAP), constituída pelo Ministro da Justiça, pelo Secretário de Estado da Administração Pública e pelo Secretário de Estado do Orçamento ²¹.

A adesão de Portugal à UE em 1986, e o cumprimento da legislação comunitária incentivou e impulsionou o país no caminho da modernização e do desenvolvimento tecnológico. A Europa considera clara a importância das TIC na sociedade e a sua contribuição para o desenvolvimento económico dos seus países membros ²².

As conclusões e recomendações da VI Reunião de especialistas em políticas de informática referem que “as linhas de uma política de informática devem ser realizadas pelos respetivos governos, fomentando uma participação ativa de todos os sectores envolvidos” (Informação & Informática. 1989:33).

À Comissão Intersectorial de Tecnologias de Informação para a Administração Pública (CITIAP), competia a análise dos problemas que alterassem a utilização de tecnologias de informação na Administração Pública ²³.

¹⁹ Decreto-Lei n.º 188/1981 de 2 de Julho.

²⁰ Portaria n.º 291/1985 de 18 de Maio.

²¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/1985, de 12 de Janeiro.

²² Decisão 87/95/CEE.

²³ Decreto-Lei n.º 64/1994 de 28 de Fevereiro.

Estas várias orientações políticas e iniciativas direcionadas ao desenvolvimento da informática e à modernização administrativa com o objetivo de aumentar a eficiência, organizar e modernizar os serviços, na prática não se traduziram em resultados visíveis, conforme salienta o Livro Verde para a Sociedade da Informação aprovado em 1997 em Portugal. Considerado um dos instrumentos vitais para se vencer o atraso tecnológico do País e da AP, defendeu a urgência da criação de um caminho para a implantação da sociedade da informação, que permitisse Portugal evoluir e acompanhar os outros países “Acelerar a educação para a Sociedade da Informação... Avaliar as práticas da Administração Pública que ainda hoje reduzem a nossa cidadania e nos afastam do Estado Aberto às pessoas, libertando de entraves burocráticos nocivos”. Este livro apresentava as principais linhas de orientação, apostas de intervenção e medidas de políticas em vários domínios e ainda a melhor integração na sociedade de pessoas com deficiências físicas e mentais (Missão para a Sociedade da Informação 1997:6).

Gago (1999) afirma que Portugal, antes do surgimento do Livro Verde para a Sociedade da Informação, encontrava-se numa fase pré-digital. Após a sua publicação e pela primeira vez na história institucional portuguesa, a análise e o enquadramento das questões relativas à Sociedade da Informação passaram também a figurar nos instrumentos de planeamento (como as Grandes Opções do Plano ou o Plano Nacional de Emprego), nos documentos de orientação produzidos por instâncias consultivas (como o Conselho Económico e Social e o Conselho Nacional de Educação) e nos instrumentos de concertação social.

Em 2002, a AP Eletrónica foi claramente objeto de preocupação, através da criação da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), estrutura de apoio ao desenvolvimento da política governamental em matéria de inovação, Sociedade de Informação e Governo Eletrónico ²⁴ e da definição de uma estratégia nacional e da apresentação de um conjunto de ações e projetos fundamentais ao seu desenvolvimento ²⁵ “Modernizar, desburocratizar, racionalizar, planejar passaram a ser as novas palavras de ordem de quem se empenhava na transformação da AP Portuguesa. Por arrastamento, o mesmo tipo de preocupações viraram-se para a “informática”, ou melhor, para os sistemas e tecnologias da informação” (Informação & Informática. 2004:6). Neste sentido foi criado o Plano de Ação para o *e-Government* em Portugal ²⁶.

O Simplex Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa surge em 2006 “da necessidade de dar resposta, por um lado, à crescente exigência dos cidadãos, mais informados, mais preocupados com a qualidade dos serviços públicos”

²⁴ Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2002 de 20 de Novembro.

²⁵ Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003 de 12 de Agosto.

²⁶ Plano de Ação para o *e-Government* – Qualidade e Eficiência nos Serviços Públicos. Disponível em <http://www.unic.pt> acessado em 1 de Outubro de 2011.

<http://www.simplex.pt> ²⁷. Este processo de simplificação tem sido faseado através de sucessivos programas, conforme se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2 –Simplex: Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa.

Simplex 2006 inclui um conjunto de 333 medidas inseridas em 6 vertentes
Simplex 2007 constam em 235 medidas de simplificação
Simplex 2008 é composto por um conjunto de 189 medidas
Simplex 2009 contém 200 medidas destinadas a reduzir a burocracia
Simplex 2010 conta com mais 129 medidas
Simplex Autárquico, lançado em Julho de 2008, começou por reunir medidas propostas por 9 autarquias piloto, atualmente conta com cerca de 60 municípios

Fonte: http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=section&id=14&Itemid=36 ²⁸.

O Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) ²⁹ tem como objetivos: Modernizar e Racionalizar a Administração Central; Melhorar a Qualidade de Serviços prestados aos Cidadãos pela Administração e Colocar a Administração Central mais próxima e do Cidadão evidenciando a importância da administração eletrónica e da simplificação administrativa como áreas decisivas para elevar os padrões de competitividade.

Neste contexto, a modernização da Administração Pública surge como um dos instrumentos essenciais para o desenvolvimento do País, sendo necessário a adoção de ferramentas tecnológicas e de instrumentos de gestão, promovendo e orientando os serviços públicos para a simplificação e reorganização em função das necessidades dos cidadãos e das empresas.

Em 2011 foi desenvolvida uma plataforma tecnológica central em standards abertos, a Interoperabilidade na Administração Pública (iAP), orientada a serviços eletrónicos transversais. Este projeto da Agência para a Modernização Administrativa (AMA) permitiu dotar a Administração Pública de ferramentas partilhadas e melhorar a resposta dos

²⁷ Disponível em <http://www.simplex.pt/simplex.html#1> acessado em 20 de Outubro de 2011.

²⁸ Disponível em http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=section&id=14&Itemid=36 consultado em 7 de Janeiro de 2012.

²⁹ Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005.

sistemas de informação públicos às exigências atuais na prestação de serviços mais próximos das necessidades do cidadão e empresas ³⁰.

A Resolução Conselho de Ministros nº 83/2010 de 4 de Novembro, aposta na prestação de serviços partilhados para uma Administração Pública mais económica, eficaz e eficiente, com a criação do Programa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRALL), composto por quatro grandes áreas:

- Gestão de Recursos Financeiros e Orçamentais em modo partilhado (GeRFiP);
- Gestão de Recursos Humanos em modo partilhado (GeRHuP);
- Disponibilização e Gestão de Infra -Estruturas;
- Disponibilização de Soluções e Serviços Analíticos.

Com o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado PREMAC, o Governo assumiu em 2011 o *Compromisso Eficiência* no domínio do sector público através da redução dos custos do Estado e na aplicação de modelos mais eficientes na prestação do serviço público de funcionamento, consubstanciada na reestruturação do Estado, reduzindo o número de organismos e entidades.

A adoção e implementação de normas abertas nos sistemas informáticos do Estado estabelecida pela Lei nº 36/2011, publicada a 21 de Junho, enquadrada na estratégia europeia de administração, possibilitam a disponibilização de informação e serviços centrados nas necessidades dos cidadãos e das empresas, permitindo a interoperabilidade dos sistemas e documentos da Administração Pública e contribuindo, simultaneamente para a redução de custos de consultadoria e software.

Em 2012, o Programa “Administração Eletrónica E Interoperabilidade Semântica” (MIP e MEF) pretende contribuir para o desenvolvimento da Administração Eletrónica através da implementação da interoperabilidade semântica na Administração Pública e no seu relacionamento com entidades públicas ³¹.

A MacroEstrutura Funcional (MEF) é uma estrutura de classificação dos documentos produzidos pelos serviços e organismos da Administração Central do Estado (ACE) e respectivo Plano de Preservação Digital (PPD).

³⁰ Disponível em http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=651&Itemid=44 acedido em 10 de Outubro de 2011.

³¹ Disponível em <http://dgarq.gov.pt/programas-e-projectos/modernizacao-administrativa/macroestrutura-funcional-mef/> acedido em 23 de Novembro de 2011.

A Metainformação para a Interoperabilidade (MIP) consiste num conjunto de metainformação que promove e facilita a interoperabilidade da informação entre organismos.

Ao longo dos anos as referidas políticas de informática e a criação e definição de outras, traduziram-se em órgãos, leis, normas e medidas, em conselhos, comissões, gabinetes, grupos de trabalho e organismos, e ainda em programas, planos e iniciativas inovadoras, conforme anexos I e II respetivamente.

4. Administração Pública Eletrónica

4.1. *e-Government*

Nas últimas décadas assistiu-se a uma profunda pretensão de alterar a forma como as organizações encaram a informação e por conseguinte, os sistemas da informação.

Nos anos 90 colocava-se a questão da modernização administrativa centrada na abertura da AP à sociedade e na melhoria da prestação de serviços, na promoção da inovação no seio da Administração Pública, visando o aumento da eficácia global da gestão pública, na melhoria da sua relação com os cidadãos, na desburocratização dos serviços do Estado, na simplificação dos procedimentos administrativos e na descentralização dos serviços. Este discurso centrava-se na otimização dos recursos, na clarificação das missões de cada organismo público e nos métodos de governação dos organismos públicos baseados em princípios de gestão das empresas privadas, a Nova Gestão Pública.

Com o intuito de modernizar a AP, nomeadamente na dinamização do papel da sociedade e na cooperação interinstitucional, foram sentidas mudanças na grande maioria dos serviços e no relacionamento com o cidadão. A evolução das tecnologias permitiu a transformação da forma tradicional de funcionamento de serviços para novas formas interativas, através da forte aposta na divulgação de informação e na disponibilização de serviços públicos através da *internet*, originando o surgimento de novas plataformas tecnológicas orientadas aos interesses do cidadão (Oliveira, Santos & Amaral, 2003) e à sua relação com os serviços públicos, o *e-Government*³².

Vidigal (2003:20) cita a definição do *Gartner Group* como sendo a mais consagrada definição do *e-Government* “A transformação das relações internas e externas do sector público, através da utilização da *internet* e das tecnologias da informação e comunicação, para otimizar a prestação de serviços públicos, a participação democrática e os processos internos”.

Em Portugal, a mudança e a criação de uma nova imagem para a AP, já vem a ser manifestada desde os finais dos anos 80, mas só se que se concretiza a forte aposta na implementação do *e-Government* na AP Portuguesa, com o intuito de prestar melhores serviços, mais rápidos e mais económicos em todos os organismos desde 2002 com a criação UMIC que desenvolveu o tema a Sociedade da Informação e ao *e-Government*³³.

João Catarino (2003:5) aborda a modernização administrativa e o recurso às TIC com o desenvolvimento do *e-Government*, de forma a obter resposta aos principais desafios colocados à AP Portuguesa: a globalização e a exigência de uma maior competitividade

³² *E-Government*, Dossier Temático. Centro de Informação Jacques Delors.

Disponível em http://www.cijdelors.pt/agenda_flash/la_000208.html acedido em 22 de Novembro de 2011.

³³ UMIC. 2003. Relatório de diagnóstico. *Sociedade da Informação e e-Government*.

económica entre países; a adesão de Portugal à União Europeia e o cumprimento de critérios orçamentais; cidadãos cada vez mais conscientes e mais exigentes relativamente aos serviços; o aumento da qualificação técnica dos funcionários origina exigências e mudanças nas suas condições de trabalho.

A Reforma do Estado, através da simplificação legislativa e administrativa, da desburocratização dos processos, da transparência dos atos da AP e a evolução das TIC, permitiram também melhorar e desenvolver a relação de confiança entre os cidadãos com os serviços públicos³⁴. O cidadão cliente dos serviços do Estado on-line, exige cada vez mais qualidade no serviço que lhe é prestado, por comparação com outros serviços é um dos grandes impulsionadores do *e-Government*.

No entanto, apesar de tecnicamente e tecnologicamente existirem condições para o crescimento do *e-Government* em Portugal, o Estado tem de se adaptar a esta nova forma de funcionamento e esta mudança é muito mais do que a disponibilização de serviços ao cidadão através de portais on-line, as exigências internas são enormes. Neves (2003:11) defende ser esta a oportunidade que a AP Portuguesa tem de se ajustar e de vencer as barreiras organizacionais e culturais.

A expansão e o desenvolvimento da partilha de informação entre organismos e ministérios, permitiu transformar a forma de relacionamento entre o Estado com os cidadãos e as empresas, o processamento centralizado ou descentralizado da informação ou ambas as coisas simultaneamente, é viabilizado pelas TIC, permitindo o desenvolvimento e suporte do *e-Government* através das comunicações, nomeadamente da *internet*, na interação das entidades com o cidadão e à melhoria da prestação de serviços (*Front Office*), onde a tradicional abordagem verticalizada e interna ao organismo, não consegue alcançar as potencialidades da *internet* nem o que se pretende deste novo paradigma.

A necessidade de mudança no funcionamento organizacional, no sentido de se conseguir obter processos horizontais e interdepartamentais, orientados para responder às necessidades do cidadão (*Back Office*) é o principal fator de sucesso do *e-Government* (Catarino 2007).

4.2. Serviços Partilhados

Tradicionalmente, os SI visavam resolver os problemas internos de um determinado organismo e sempre que existia um novo problema era internamente que se encontrava a sua solução, desta forma cada organismo conseguia defender a sua autonomia e a gestão dos seus recursos, o problema é que com o passar do tempo este funcionamento dá origem

³⁴ OCDE. 2003. *e-Government Studies: The e-Government Imperative*. Disponível em <http://www.oecd.org/bookshop/> acedido em 6 de Outubro de 2011.

a uma mescla de soluções individualistas, descoordenadas, desintegradas, incompatíveis, departamentais e excessivamente dependentes dos fornecedores, esta perspectiva micro do organismo com o passar dos anos torna-se bastante ineficiente e dispendiosa (Catarino 2003).

Se pensarmos ao nível de toda a AP conseguimos imaginar um puzzle de soluções, de grandes dimensões e sem possibilidade qualquer possibilidade de encaixe entre elas e em muitos casos redundantes.

Na sociedade da informação onde nos encontramos, os novos paradigmas procuram agora o funcionamento em rede, onde o local geográfico deixa de ter significado. A existência de comunidades e de interações obrigam à colaboração entre organismos, à implementação de processos transversais na AP, à criação de visões integradas e partilhadas, à criação de pontes e estruturas de comuns partilhadas conseguidas através das TIC, da integração dos SI e da interoperabilidade entre sistemas aliadas à mudança contínua. (Catarino 2003).

O desenvolvimento da AP eletrónica passa também pela centralização da gestão dos procedimentos comuns e passíveis de ser utilizada por organismos com áreas de negócio distintas, os serviços partilhados.

A existência de organismos dedicados à prestação de serviços partilhados disponibilizando as mesmas ferramentas tecnológicas por vários organismos cliente, permitem que estes obtenham melhores resultados a menores custos e possam centrar-se na sua missão específica, ao mesmo tempo que se consegue alinhar a arquitetura das soluções para a mesma base, a *internet* (Catarino 2003), ver Figura 1.

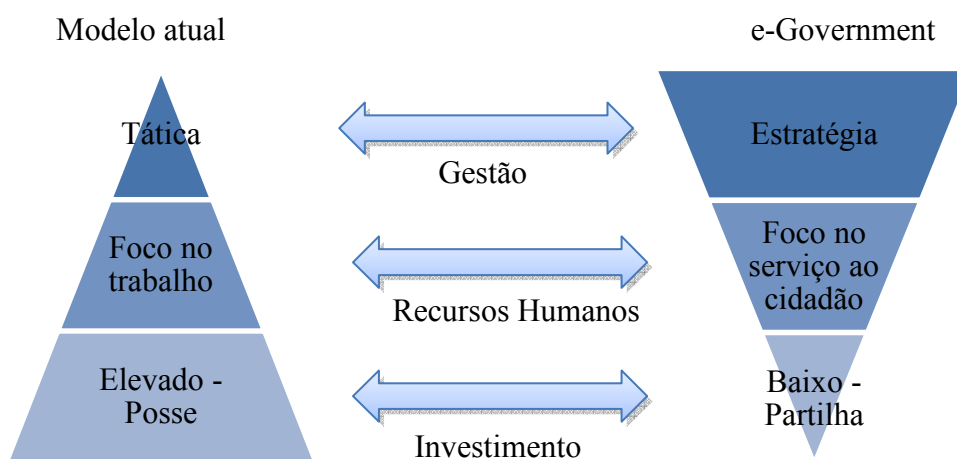


Figura 1 – Representação do modelo *e-Government*.

Fonte: Informação & Informática. 2003:9.

Nos anos 2000 a utilização de sistemas integrados de informação de gestão, surge como algo a atingir, estes sistemas ERP criados por volta dos anos 70, têm a capacidade de integrar módulos associados à lógica da função e dos procedimentos específicos de cada instituição e ainda, articular com módulos desenvolvidos por outras instituições ou empresas, aliados à sua capacidade de evoluir de uma forma modular no processo da melhoria contínua (Deloitte, Accenture 2004).

Os benefícios destes sistemas passam: pela capacidade que todo o universo de utilizadores ganha em poder ver a mesma informação ao mesmo tempo, pela qualidade da informação que se encontra consolidada e menos sujeita a erros, pela eliminação de atividades redundantes, pelo ganho de produtividade e pela redução de custos (Deloitte, Accenture 2004).

5. Situação da Informática na Administração Pública

A necessidade de obter dados estatísticos que permitissem analisar de que forma adoção das tecnologias tinham sido realmente acolhidas na AP Portuguesa, com o objetivo de acompanhar a utilização da informática e de avaliar os impactos organizacionais originou o lançamento de vários inquéritos à evolução e situação dos SI/TI na AP.

O inquérito “A Informática na Administração Pública”, lançado pela DGOA com periodicidade anual desde 1974, tinha por objetivo a recolha de dados que permitisse estudar a informatização dos organismos do sector público, Administração Central, Local e Regiões Autónomas (Santos 1987).

A situação da informática na Administração Pública Portuguesa desde 1973 a 1985
(Santos 1984:23 – 25)

Pelo ano de 1987, foram apresentados dados relativos à evolução da informática tendo como universo a Administração Pública onde foram questionados 226 organismos da Administração Central, 145 da Administração Local e 12 das Regiões Autónomas com equipamentos ou serviços de informática. Desses podemos analisar que no ano de 1973 foram contabilizados 60 computadores, em 1982 o número subiu para aproximadamente 300 unidades através da contabilização dos *mainframes* e dos microcomputadores.

A informática na Administração Pública Portuguesa em 1 de Janeiro de 1986
(Santos 1987:25 – 27)

Em 1986, os equipamentos informáticos ultrapassavam as 1000 unidades, encontrando-se a maior parte distribuídos na Administração Central com cerca de 900 unidades, seguida da Administração Local com 60 e das Regiões Autónomas com 15.

Na distribuição por sectores destaca-se a posse pelo Ministério da Educação, seguido pelos da Segurança Social, da Defesa e das Finanças.

As aplicações em exploração perfaziam um total de 1.819 sendo 997 o número de consideradas aplicações comuns aos organismos.

Relativamente ao pessoal de informática este encontra-se concentrado na Administração Central principalmente nos Ministérios das Finanças, Defesa e Segurança Social perfazendo este conjunto 50% do pessoal técnico disponível na Administração Central.

A situação da informática na Administração Pública em 1 de Janeiro de 1988
(Fernandes 1989:26 – 32)

O inquérito realizado obteve dados de acerca de 80% dos organismos da AP. Contabilizaram-se 3.632 equipamentos informáticos e na sua distribuição por níveis de administração, a Administração Central detinha cerca de 89% do total, a Administração Local 8,5% e as Regiões Autónomas 2,5%.

Na sua distribuição por sectores o destaque continua no Ministério da Educação, seguido do das Finanças, Defesa, Planeamento e Administração do Território e Segurança Social.

Neste inquérito foram analisadas questões aplicacionais tanto as consideradas comuns como as específicas, aplicações comuns são aquelas suscetíveis de serem utilizadas por diferentes organismos da AP e as específicas as outras decorrentes da missão de cada organismo. As aplicações comuns foram objeto do estudo, a área da contabilidade foi a que deteve um maior número de aplicações, seguido do Escritório Eletrónico e da Gestão de Stocks/Património.

Considerando como técnicos de informática todos os funcionários com funções informáticas obtemos o número 3.970, na sua distribuição por sectores o Ministério das Finanças detinha a maioria com 749, seguido da Defesa com 566 e da Segurança Social com 470. O Ministério dos Negócios Estrangeiros por sua vez detinha o número mais baixo com 9 técnicos.

Para avaliar a evolução da tecnologia foi analisada a utilização de redes permitindo perceber que os organismos ligados em rede entre o mesmo sector ou entre organismos de outros sectores é genericamente bastante reduzido, destacando-se somente os Ministérios das Finanças, Educação, Segurança Social e Justiça.

As tecnologias da informação na Administração Pública efetuado em Abril de 1993
(Neves 1994:45-50)

O inquérito aos Diretores-Gerais e responsáveis de informática da Administração Central apurou que a AP nesta data ainda não conseguiu beneficiar das potencialidades da utilização das tecnologias. Os resultados deste estudo realçaram que a informatização efetuada nos serviços permitiu basicamente automatizar os seus procedimentos internos através do aumento dos níveis de produtividade e da rapidez da prestação do serviço e revelaram a tendência para a alteração na gestão e dinâmicas organizacionais.

Inquérito à situação da informática na AP Central e Regional em Janeiro de 1997
(Romero 1997:39-46)

Lançamento de um inquérito à Administração Pública Central e Regional em colaboração com a CII ao qual responderam 897 entidades a que correspondem quase 390.000

funcionários. Como resultado foram contabilizados cerca de 72.428 equipamentos informáticos, onde se inclui computadores servidores entre departamentais e *mainframes*, e computadores pessoais entre terminais e portáteis.

As questões aplicacionais tanto as comuns como as específicas também foram analisadas. As áreas consideradas comuns aos organismos da AP, foram analisadas pedindo-se que cada organismo identificasse em que medida cada uma se encontrava informatizada. Estes dados demonstraram que a área de gestão de Recursos Financeiros detinha a maior percentagem com 46%, seguida da gestão dos Recursos Humanos e gestão da Correspondência com 37% e 35% respetivamente, a área de Apoio à Decisão foi a que deteve o menor valor percentual com 20%.

O pessoal afeto unicamente a funções informáticas totalizou o valor aproximado de 3.700 técnicos e na sua distribuição por funções temos com os valores mais altos, 1.000 na exploração, 948 com funções de desenvolvimento e 865 no suporte a utilizadores.

Para avaliar a evolução da tecnologia foi estudado a utilização de redes locais que permitem além de uma maior rapidez também a comodidade no acesso à informação. Desta avaliação verifica-se que praticamente metade dos serviços da AP não dispõe de uma rede local.

Relativamente aos dados sobre a utilização do correio eletrónico verifica-se que 64% dos organismos não dispõem deste meio de comunicação e sobre a utilização da *internet* verifica-se que 129 organismos disponibilizam este meio a cerca de 11.100 pessoas.

A Informática na AP – Situação em 1/1/99 – 1999 (Caxaria 2000:54-58)

Lançamento de um inquérito, pelo Instituto de Informática com a colaboração das Entidades de Coordenação Setorial a organismos da Administração Pública Central e Regional, ao qual responderam 228 organismos. Pretendeu-se com este inquérito recolher dados que permitissem a comparação com os dados recolhidos em 1997.

Analisando a evolução entre 1977 e 1999 do número de computadores, verifica-se que existiu um aumento e uma renovação destes equipamentos.

A utilização das redes locais pelos organismos também apresenta valores mais elevados relativamente aos dados de 1997.

Destacam-se nesta comparação, o aumento dos números em 1999 relativos à utilização do correio eletrónico (interno e externo) e o acesso à *internet*.

Verificamos ainda que os únicos números que em 1999 são inferiores aos de 1997 estão relacionados com o número de pessoas afetas exclusivamente a funções informáticas.

Impactes das Tecnologias da Informação na Administração Pública – Inquérito à AP Central e Regional – 2001 (Peças 2001:10-16)

Lançamento de um inquérito à Administração Pública Central e Regional pelo II com o apoio da CITIAP e em colaboração com o Observatório das Ciências e das Tecnologias (OCT), suportado por uma aplicação Web, com formulários para preenchimento *on-line*, com 104 respostas de Diretores-Gerais e 141 respostas de responsáveis de informática.

Os dados analisados consideraram a necessidade de atuação em várias linhas como: a definição de políticas para a gestão de SI/TI; o envolvimento dos gestores de topo nos processos de informatização; a identificação e utilização de mecanismos que permitam eficiência e eficácia no recrutamento de técnicos de informática qualificados; o conhecimento/divulgação de métodos e técnicas que permitam conceber a simplificação prévia dos processos antes de se avançar para a aquisição de soluções tecnológicas.

Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação na Administração Pública – 2003 (Caxaria 2004:59-66)

Lançamento de um inquérito à Administração Pública Central pela UMIC com a colaboração do II, ao qual responderam 325 organismos.

Todos os organismos dispõem de *internet* mas nem todos possuem essa ligação em banda larga. Relativamente à disponibilidade de páginas de internet institucionais, 225 organismos responderam possuir presença na *internet*.

Na análise da utilização da *internet* pelos organismos, a atividade de procura e recolha de informação e documentação deteve o valor mais alto, seguida do acesso a bases de dados e da comunicação interna entre departamentos do Ministério e externa entre organismos da AP.

Relativamente aos funcionários com atividades de informática, podemos verificar que quase metade dos organismos consideram que a escassez do pessoal TIC tem condicionado negativamente o desenvolvimento das atividades.

6. O Instituto de Informática no Ministério das Finanças e na Administração Pública Portuguesa

O Instituto de Informática, ao longo dos seus 34 anos, como entidade coordenadora da utilização de tecnologias de informação pela Administração Pública e pelo Ministério das Finanças, desempenhou vários papéis ao e para o desenvolvimento da informática na Administração Pública Portuguesa.

Isabel Corte-Real (1987:11), Diretora do Secretariado para a Modernização Administrativa, resumia as suas atribuições em quatro grandes grupos:

- Dinamização à introdução e o desenvolvimento das TI na AP, não só dinamizando mas também contribuindo e criando as condições necessárias à sua implementação e desenvolvimento;
- Apoio à inovação tecnológica dos SI/TI no seio da AP;
- Coordenação de iniciativas de introdução da informática na AP, recolhendo a informação necessária, de modo a, conjugar esforços, compatibilizar sistemas e subsistemas, prevenir conflitos estruturais.
- Prestação de serviços ao Ministério das Finanças mas também a toda a Administração Pública, tendo como base a sua disponibilidade e domínio da sua especialidade.

6.1. Resenha Histórica

Os Serviços Mecanográficos (SM) do Ministério das Finanças, detinham as funções de mecanização das tarefas repetitivas necessárias à produção de grande volume de informação “o Governo pretendeu impulsionar, mediante a utilização de meios mecanográficos, a realização das tarefas administrativas no âmbito do Ministério das Finanças”³⁵. A mecanização teve início com as operações de liquidação de impostos no domínio da contribuição predial e na elaboração das folhas de vencimentos.

Em meados da década de 70, pelo Decreto-Lei nº 464/1977 de 11 de Novembro, a AP pretendeu assumir novas funções e evoluir em áreas das Finanças, como na fiscalidade, na contabilidade e na gestão orçamental, renovando metodologias e investindo na informatização de áreas prioritárias, quando se deparou com a incapacidade de resposta dos serviços mecanográficos com 23 anos de existência, e na necessidade de uma profunda reconversão dos métodos e do equipamento de trabalho utilizados.

³⁵ Decreto-Lei nº 39530/1954 de 6 de Fevereiro.

No sentido de responder às solicitações do Ministério e de forma a ultrapassar as limitações sentidas em recursos, tanto materiais como de recursos humanos, é criado o Instituto de Informática do Ministério das Finanças³⁶, integrado na administração direta do Estado e dotado de autonomia administrativa, um organismo que se adaptasse ao rápido crescimento tecnológico e que permitisse o alargamento da informática às Direcções-Gerais interessadas, organizado de forma a realizar o tratamento automático da informação e exploração dos ficheiros centrais provenientes dos SM, bem como, estudos, implantação de novas aplicações e racionalização de circuitos e procedimentos³⁷.

O mesmo Decreto-Lei delineou a criação de núcleos de informática que estariam encarregues de cooperar com o II no lançamento de novas aplicações e nas atividades locais relacionadas com a recolha da informação a tratar centralmente e que o avanço da informática no Ministério das Finanças fosse efetuado por áreas, iniciando-se o tratamento dos seguintes sectores:

- Sistemas de Controlo Orçamental;
- Plano quadrienal das contribuições e impostos;
- Remodelação total do sistema de tratamento de vencimentos e abonos;
- Sistema de processamento e controle dos certificados de aforro da Junta de Crédito Público.

Em 1987, as principais atribuições, competências relacionadas com a adoção das TI pela AP e os recursos humanos da Direcção-Geral da Organização Administrativa (DGOA) foram transferidos para o II, em consequência da sua extinção³⁸.

Em 2007, foram-lhe atribuídas, entre outras, competências ao nível da definição das políticas e estratégias das tecnologias de informação e comunicação do Ministério das Finanças e da Administração Pública³⁹.

Na sequência das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), e dos objetivos do Programa do Governo, no tocante à modernização administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços públicos, foram delimitadas as competências do II em matéria de definição de políticas e estratégias das tecnologias de informação e comunicação do Ministério das Finanças e da Administração Pública.

O referido diploma preconiza uma visão de atuação concertada do II com a Direcção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros (DGITA) e com a Empresa

³⁶ Decreto-Lei Nº 464/1977 de 11 de Novembro.

³⁷ Decreto Regulamentar Nº 82/1977 de 16 de Dezembro.

³⁸ Decreto Regulamentar n.º 29 de 24 de Abril.

³⁹ Decreto-Lei n.º 83/2007 de 29 de Março.

de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRAP), no sentido de assegurar o desenvolvimento de uma filosofia de partilha de serviços em matérias transversais a todo o ministério, visando o aumento de eficiência em termos de planeamento e gestão de projetos. Para reforço desta actuação concertada, o cargo de Diretor-Geral do II é assegurado por inerência pelo Presidente do Conselho de Administração da GeRAP.

Em 2011, o Decreto-Lei nº 117/2011 de 15 de Dezembro a nova orgânica do Ministério das Finanças, determina a extinção do Instituto de Informática, sendo este objeto de fusão, através da integração das suas atribuições na Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP).⁴⁰

6.2. Estatutos

O Instituto de Informática desde a criação⁴¹ até à sua extinção⁴², assistiu a duas grandes alterações na sua estrutura, uma onde são introduzidas algumas alterações do ponto de vista da sua estrutura organizativa e de gestão como a atribuição da personalidade jurídica⁴³, a outra onde passou a estar integrado na administração direta do Estado, com a atribuição de competências ao nível da definição das políticas e estratégias das TIC do Ministério das Finanças⁴⁴.

Além destas, outras duas alterações também fizeram história, a primeira com a transferência das principais atribuições e competências da DGOA para o II e para a Direção-Geral da Administração Pública⁴⁵, a segunda pela criação do Instituto para a Inovação na Administração do Estado com a missão de promover, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas de inovação na Administração Pública, designadamente nos domínios do emprego público e gestão dos recursos humanos, dos modelos organizacionais da Administração e da sociedade da informação, com a transferência de funções do II⁴⁶.

Além da legislação mencionada, foram muitas as outras que ao longo do ciclo de vida do II determinaram e influenciaram o seu funcionamento, como se identificam na Tabela 3.

⁴⁰ Decreto-Lei nº 117/2011 de 15 de Dezembro.

⁴¹ Decreto-Lei n.º 464/1977 de 11 de Novembro.

⁴² Decreto-Lei nº 117/2011 de 15 de Dezembro.

⁴³ Decreto-Lei n.º 143/1998 de 22 de Maio.

⁴⁴ Decreto-Lei n.º 83/2007 de 29 de Março.

⁴⁵ Decreto Regulamentar n.º 29/1987 de 24 de Abril.

⁴⁶ Decreto-Lei n.º 269/2000 de 4 de Novembro.

Tabela 3 - Diplomas legais que influenciaram a história do II.

1977	Decreto-Lei n° 464/1977 de 11 de Novembro	Cria o Instituto de Informática do Ministério das Finanças
1977	Decreto Regulamentar n° 82/1977 de 16 de Dezembro	Regulamenta o Instituto de Informática do Ministério das Finanças
1978	Decreto-Lei n° 181/1978, de 17 de Julho	Define a orgânica do Ministério das Finanças e do Plano
1979	Decreto-Lei n° 71-G/1979 de 29 de Dezembro	Regulamenta a orgânica do Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano
1986	Decreto-Lei n° 229/1986 de 14 de Agosto	Estabelece as normas básicas da nova estrutura orgânica do Ministério das Finanças
1987	Decreto-Lei n° 98/1987 de 05 de Março	Dá nova redação a artigos do Decreto-Lei n.º 229/86 de 14 de Agosto
1987	Decreto Regulamentar n° 29/1987 de 24 de Abril	Integra a Direção-Geral de Organização Administrativa no Instituto de Informática e na Direção-Geral da Administração Pública
1996	Decreto-Lei n° 158/1996 de 03 de Setembro	Aprova a Lei Orgânica do Ministério das Finanças
1998	Decreto-Lei n° 143/1998 de 22 de Maio	Aprova a Lei Orgânica do Instituto de Informática do Ministério das Finanças
2000	Decreto-Lei n.º 269/2000 de 4 de Novembro	Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública onde cria o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE)
2006	Resolução do Conselho de Ministros n° 39/2006 de 30 de Março	Aprova o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)
2006	Decreto-Lei n° 205/2006 de 27 de Outubro	Aprova a Lei Orgânica do Ministério das Finanças e da Administração Pública
2007	Decreto-Lei n° 25/2007 de 07 de Fevereiro	Cria a Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E. P. E., e aprova os respetivos estatutos
2007	Decreto-Lei n° 83/2007 de 29 de Março	Aprova a Lei Orgânica do Instituto de Informática do Ministério das Finanças e da Administração Pública
2011	Decreto-Lei n° 117/2011 de 15 de Dezembro	Aprova a Lei Orgânica do Ministério das Finanças onde é extinto o Instituto de Informática do Ministério das Finanças

Fonte: www.dre.pt⁴⁷

⁴⁷ Disponível em www.dre.pt consultado em 3 de Dezembro de 2011.

6.2.1. Decreto-Lei nº 464/1977 de 11 de Novembro

A criação do Instituto de Informática pelo Decreto-Lei nº 464/1977 de 11 de Novembro, como o Centro de Informática do Ministério, visou colmatar a lacuna na Administração Pública, da inexistência de uma entidade que centralizasse e coordenasse a implementação de sistemas informáticos, resolvendo a problemática do crescimento do volume e da complexidade do trabalho administrativo da Administração Pública, determinado pelas responsabilidades acrescidas do Governo na condução e dinamização da atividade económica com a utilização sistemática de métodos avançados de tratamento automático da informação.

Pelo artigo nº 2 este poderia realizar trabalhos da sua especialidade para quaisquer organismos do sector público administrativo desde que tal fosse solicitado pelo órgão central coordenador de informática com condições a estabelecer para cada caso mas principalmente para o Ministério das Finanças.

A Figura 2 representa a estrutura organizacional definida.

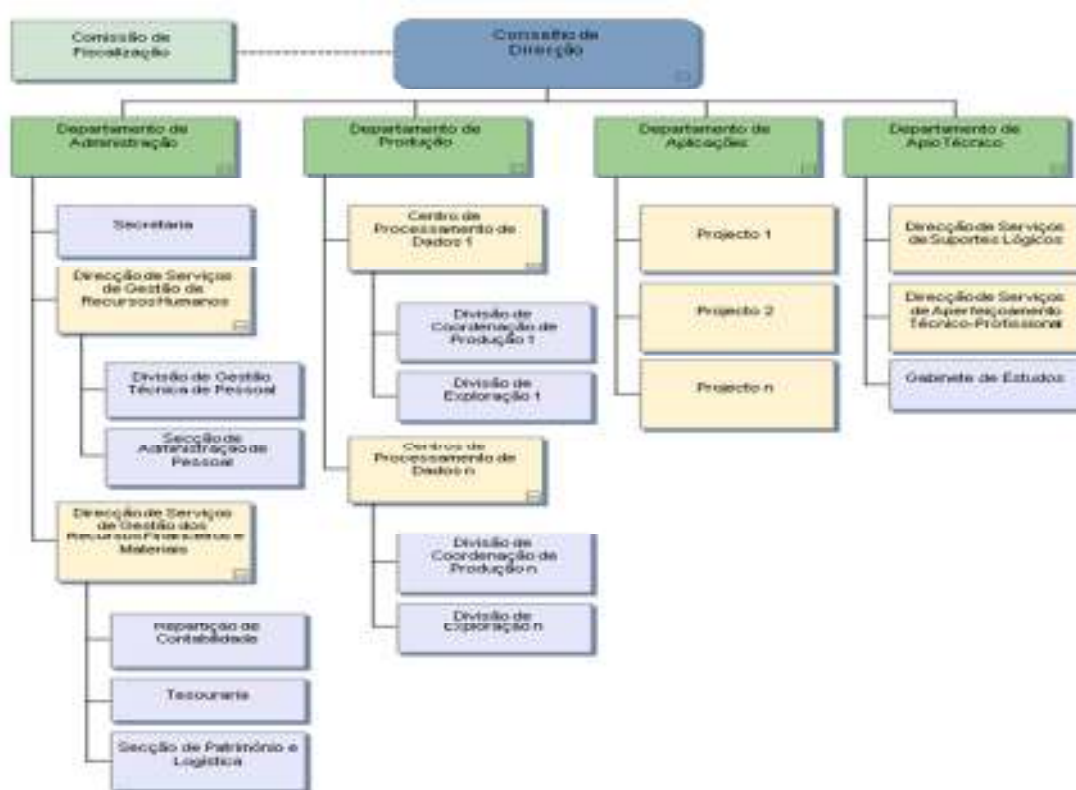


Figura 2 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 464/1977, de 11 de Novembro.

Fonte: www.dre.pt⁴⁸

⁴⁸ Disponível em www.dre.pt consultado em 4 de Dezembro de 2011.

6.2.2. Decreto-Lei nº 71-G/1979 de 29 de Dezembro

Em 1979, o Ministério das Finanças funde-se com o Ministério do Plano, resultando o Ministério das Finanças e do Plano.

É publicado o regulamento e estrutura do Instituto de Informática pelo Decreto-Lei nº191-C/1979, de 25 de Junho, assim como, a reestruturação do quadro de carreiras de pessoal da informática, sendo os seus conteúdos funcionais determinados e regulamentados, assentando nas premissas da gestão de pessoal, como a dignificação das carreiras através da exigência no recrutamento e nas condições de promoção e valorização profissional consoante ações de formação continuadas e oportunidades de progresso graças à instituição de quadros circulares.

A Figura 3 representa a estrutura organizacional definida.

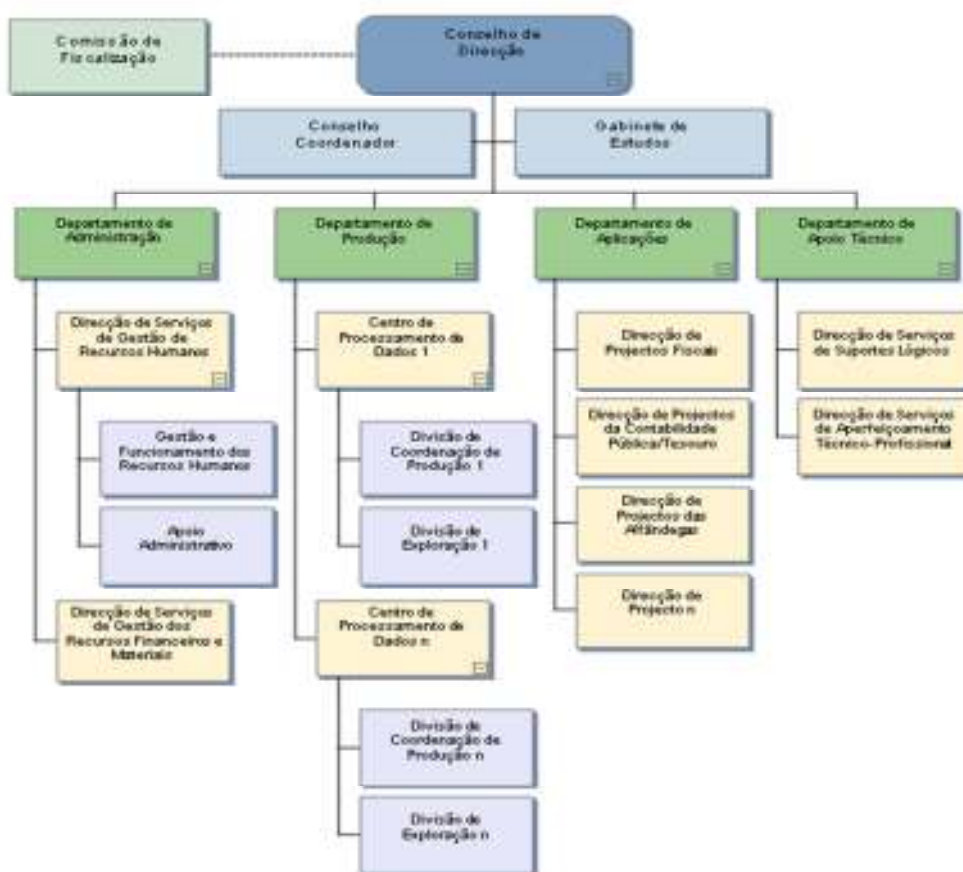


Figura 3 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 71-G/1979 de 29 de Dezembro.

Fonte: www.dre.pt⁴⁹

⁴⁹ Disponível em www.dre.pt consultado em 4 de Dezembro de 2011.

6.2.3. Decreto-Regulamentar nº 29/1987 de 24 de Abril

Em 1986 é recriado o Ministério das Finanças, resultante da cisão entre Finanças e Plano, definida a nova estrutura orgânica do Ministério e determinada a reestruturação do Instituto através da passagem das atribuições e competências da DGOA ⁵⁰.

O Decreto-Regulamentar Nº 29/1987, de 24 de Abril, visou o cumprimento da transferência de atribuições referidas e a reformulação das mesmas, transição do respetivo pessoal e o aumento dos quadros no organismo destino.

A Figura 4 representa a estrutura organizacional definida.

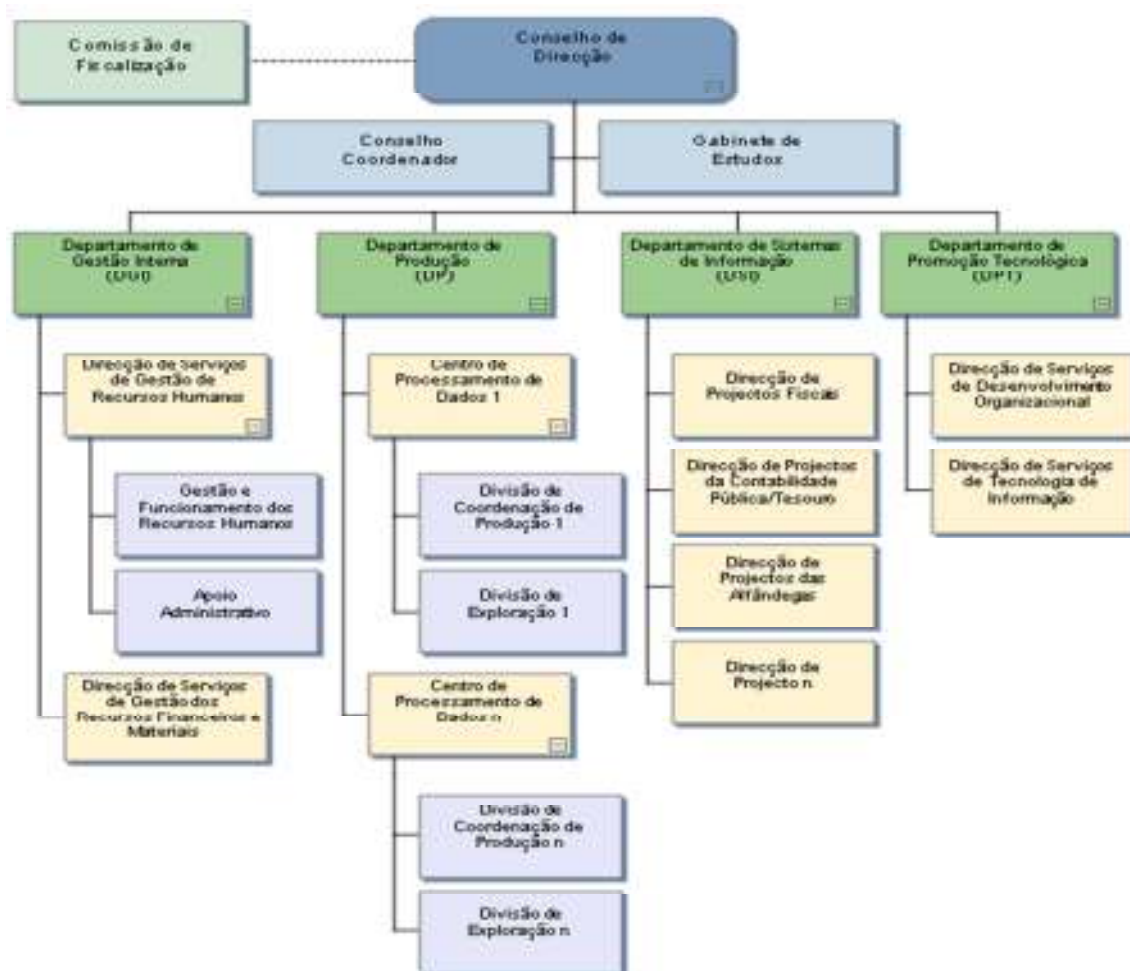


Figura 4 - Estrutura definida pelo Decreto-Regulamentar nº 29/1987 de 24 de Abril.

Fonte: www.dre.pt ⁵¹

⁵⁰ Decreto-Lei Nº229/1986 de 14 de Agosto, reajustado pelo Decreto-Lei Nº98/1987 de 5 de Março.

⁵¹ Disponível em www.dre.pt consultado em 4 de Dezembro de 2011.

6.2.4. Decreto-Lei nº 143/1998 de 22 de Maio

Em 1998, na sequência da nova Lei Orgânica do Ministério das Finanças ⁵², é aprovada uma nova lei orgânica para o Instituto de Informática, Decreto-Lei Nº 143/1998, de 22 de Maio, dotando-o de autonomia administrativa, com personalidade jurídica.

A Figura 5 representa a estrutura organizacional definida.

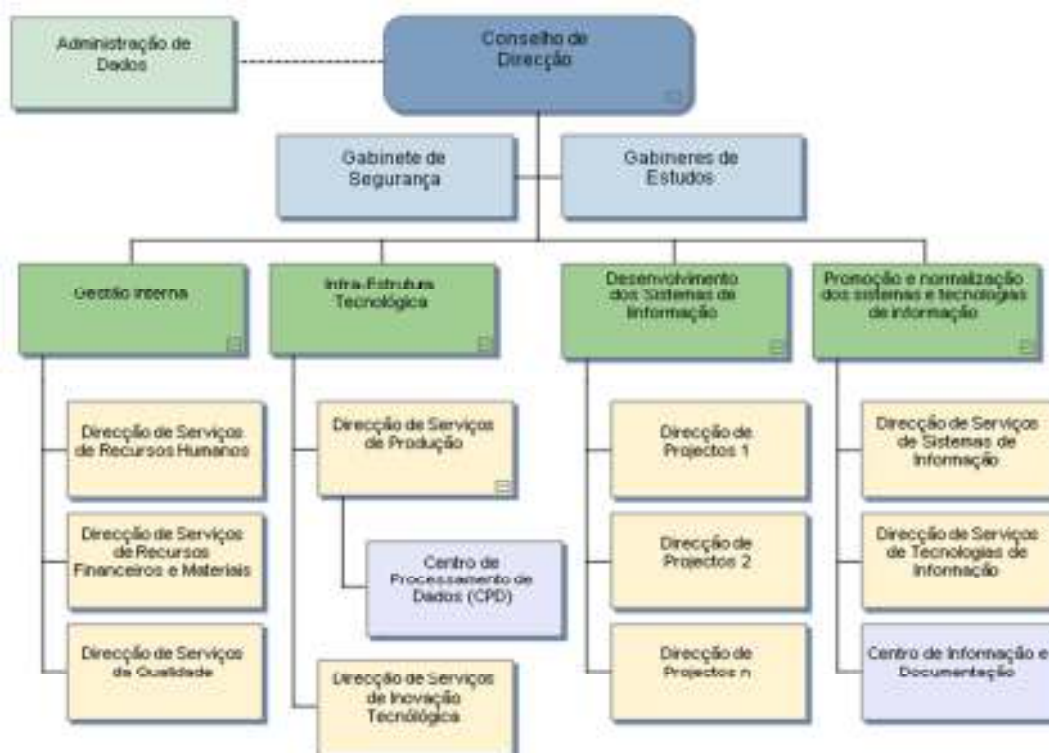


Figura 5 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 143/1998 de 22 de Maio.

Fonte: www.dre.pt ⁵³

⁵² Decreto-Lei Nº 158/1996 de 3 de Setembro.

⁵³ Disponível em www.dre.pt consultado em 4 de Dezembro de 2011.

6.2.5. Decreto-Lei nº 83/2007 de 29 de Março

Na sequência dos objetivos do Programa do Governo no tocante à modernização administrativa e à melhoria da qualidade dos serviços públicos, foi criado o PRACE⁵⁴, com os objetivos de, Modernizar e Racionalizar a Administração Central; Melhorar a Qualidade de serviços prestados pela Administração aos cidadãos, empresas e comunidades; Colocar a Administração Central mais próxima do cidadão.

Assinala-se a integração do Instituto de Informática na administração direta do Estado, atribuindo-lhe competências ao nível da definição das políticas e estratégias das tecnologias de informação e comunicação do Ministério das Finanças e da Administração Pública⁵⁵. O referido diploma preconiza uma visão de atuação concertada do II com a DGITA e com a GeRAP, no sentido de assegurar o desenvolvimento de uma filosofia de partilha de serviços em matérias transversais a todo o ministério, visando o aumento de eficiência em termos de planeamento e gestão de projetos. Como reforço desta atuação concertada, o cargo de Diretor-Geral do II é assegurado por inerência pelo Presidente do Conselho de Administração da GeRAP.

A Figura 6 representa a estrutura organizacional definida.

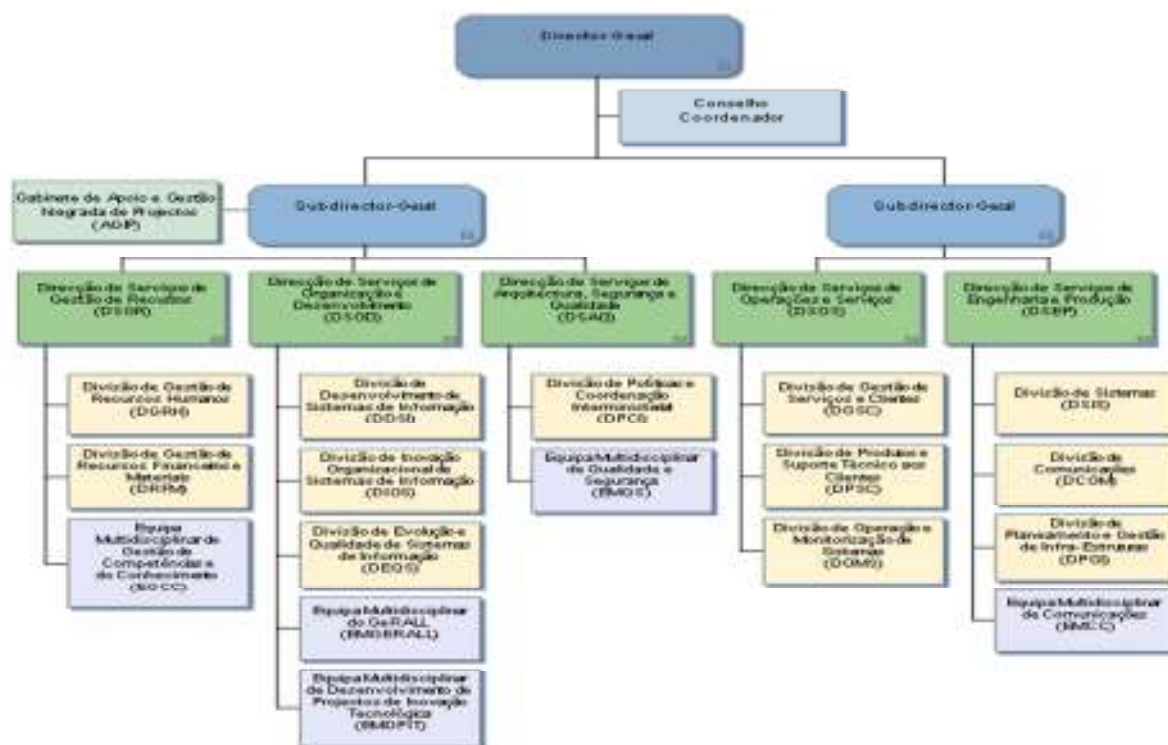


Figura 6 – Estrutura definida pelo Decreto-Lei nº 83/2007 de 29 de Março.

Fonte: www.dre.pt⁵⁶

⁵⁴ Resolução do Conselho de Ministros nº124/2005, de 4 de Agosto.

⁵⁵ Decreto-Lei Nº83/2007, de 29 de Março.

⁵⁶ Disponível em www.dre.pt consultado em 4 de Dezembro de 2011.

6.3. Coordenação de Políticas Estratégicas de TIC na AP

Com a criação do Conselho Coordenador na estrutura organizacional do II, pretendeu-se criar um novo modelo de governação das TIC estimulando a definição de políticas e de medidas legislativas através da aprovação de programas de trabalho de atuação na modernização administrativa para todo o Ministério de uma forma concertada, dada a representatividade de todas as Direcções-Gerais e a presidência ser efetuada por um representante do Ministério das Finanças. O Decreto-Lei nº 71-G/79 de 29 de Dezembro estabeleceu que “O papel do Instituto de Informática é, na essência, o de proporcionar ao Ministério das Finanças os meios indispensáveis à reestruturação racional dos seus serviços”.

Por despacho conjunto dos Secretários de Estado do Orçamento, Tesouro e Assuntos Fiscais, o II foi designado para coordenar o Grupo Diretor da Rede de Comunicações do Ministério das Finanças (GDIRCO), com o objetivo de definir um projeto de infraestrutura de rede de comunicação, que permitisse, o transporte de voz, dados e imagem entre todos os organismos e os edifícios sede do Ministério das Finanças ⁵⁷.

Realização da primeira reunião e dinamização da Comissão Intersectorial de Informática em 1994 onde foi definida a realização de estudos de planeamento de SI em organismos do Estado com a participação das Entidades de Coordenação Sectorial (ECS), com o objetivo de aproximar as organizações às tecnologias e a dependência das estratégias tecnológicas das estratégias de negócio da organização e apoiar as políticas de aquisição de bens e serviços.

O desafio do ano 2000 acarretou novas tarefas para garantir o correto funcionamento dos SI e dos equipamentos que os suportam como a previsão e verificação de todas as possíveis ocorrências negativas (Coelho 1999). O II como coordenador da *Task Force do Ano 2000* do Ministério das Finanças, elaborou recomendações, nomeadamente o conceito de conformidade, propostas, planos de contingência, divulgadas metodologias e adaptadas todas as aplicações da sua responsabilidade. Através de testes de desempenho também verificou o funcionamento da infraestrutura tecnológica para determinar a compatibilidade dos seus equipamentos e componentes (Leamaro 1999).

A introdução da unidade monetária Euro na Europa também implicou de uma forma geral grandes alterações a nível operacional e organizacional dos SI. Antecipando os trabalhos no sector financeiro da AP, foi instituída a Comissão Euro em 1996 pelo Ministro das Finanças, com o objetivo de definir as linhas gerais de orientação, regras e ações a desenvolver através de uma metodologia para a migração. Durante os anos de 1997 e 1998, foram realizados diversos estudos de impacto aos SI e respetivas adaptações.

⁵⁷ Instituto de Informática. Relatório de Actividades. 1994:19.

Em 2006, o II foi integrado no Conselho de Coordenação do Sistema de Certificação Eletrónica do Estado (SCEE) tendo participado em todas as suas reuniões em representação do MFAP.

A definição de políticas e estratégias de TIC no Ministério das Finanças no contexto do PRACE foi assegurada pelo Instituto de Informática, através do Conselho Coordenador, cuja missão está focalizada na aprovação do Plano estratégico de TIC para o MFAP e do respetivo relatório de execução ⁵⁸.

O relatório de atividades do II (2009:25) identifica que “Ao Instituto de Informática compete assegurar o desenvolvimento de uma filosofia de partilha de serviços em matérias transversais a todo o ministério bem como a articulação com os organismos com atribuições interministeriais na área das TIC, garantindo, entre outras, a utilização de infraestruturas tecnológicas partilhadas da Administração Pública”.

6.4. Promoção Tecnológica, Normalização e Formação

Pela consagração a transferência das atribuições e competências da DGOA para o II, pelo Decreto-Lei nº 29/87 de 24 de Abril, “incumbe também ao II realizar estudos ou quaisquer outros trabalhos conducentes à definição de uma política no sector público administrativo, bem como propor, coordenar e acompanhar as medidas adequadas à melhor rendibilização dos sistemas informáticos nos contextos organizativo, técnico-profissional e de normalização”.

Em 1982, pelas comemorações do 5º aniversário do II, foi elaborada uma apresentação aos Senhores Secretários de Estado do Orçamento e da Administração Pública e à Senhora Subsecretário de Estado do Orçamento, intitulada, “A Informática para os anos 80”, apresentação pelo II subdividida em três temas (Relatório Atividades. 1982:1):

- Produtividade e Racionalização Administrativa;
- Implantação da Informática: Possibilidades e constrangimentos;
- Perspetivas da Informática na Administração Pública.

⁵⁸ Decreto-Lei n.º 83/2007 de 29 de Março, n.º 1 do art.º 5º.

Em 1987, deu-se o lançamento da edição número 1 da Revista da revista *Informação & Informática*, Revista das Tecnologias da Informação da Administração Pública, com distribuição gratuita pela generalidade dos organismos dando continuidade à publicação do boletim chamado “DGOA – organização & informática” publicado pela DGOA em 1976 e ainda de folhetos de divulgação tecnológica.

Em 1990, criação do Prémio DESCARTES, mais tarde designado por prémio Fernandes Costa, com o objetivo de premiar os trabalhos mais originais no âmbito da ciência informática ou do uso dos sistemas e tecnologias da informação, desenvolvidos em organismos da AP e que apresentassem aspetos inovadores ou que constituíssem peças relevantes para a sociedade em geral e/ou para AP. “o Prémio...insere-se naturalmente nas preocupações, hoje dominantes, relacionadas com a melhoria da qualidade dos serviços e os programas de valorização dos funcionários via formação” (Instituto de Informática. Relatório de Atividades. 1994:9).

Em 1991 iniciou-se a realização de Encontros de Responsáveis dos Sistemas de Informação e Informática (ERSI) na AP, onde com base num tema, se discutem as melhorias que os SI/TI podem permitir com vista à adequação do modelo e dos processos organizativos com vista à modernização da AP, centrada no desenvolvimento do país e orientada para uma cidadania ativa, melhorando a prestação dos seus serviços. Na Tabela 4 apresentamos as temáticas abordadas nesses encontros.

Tabela 4 – Encontro de Responsáveis dos Sistemas de Informação e Informática.

1991	1º ERSI – Sistemas e Tecnologias de Informação na Administração Pública – Estratégias, Infra-estruturas e Planeamento
1992	2º ERSI – A Adopção da informática como um Suporte à Eficácia da Administração Pública
1994	3º ERSI - Valor Acrescentado Mediante as TI na Administração Pública: Porquê e Como?
1995	4º ERSI – TIs: Soluções de Sucesso para a AP
1996	5º ERSI – O papel da AP na construção da Sociedade da Informação
1997	6º ERSI – O Estado Aberto na Sociedade da Informação
1998	7º ERSI – A Administração Pública para o séc. XXI – A Gestão das Pessoas, dos Sistemas e das Tecnologias da Informação num Ambiente em (R)Evolução
1999	8º ERSI – Ano 2000 – O Dia Seguinte
2000	9º ERSI – A quem pertencerá o seu Serviço de Informática no séc. XXI?
2001	10º ERSI – A Administração Pública Eletrónica

2003	11º ERSI – O Projeto “Administração Pública Eletrónica” – Os modelos organizacionais e os recursos humanos no contexto da APe
2004	12º ERSI – A Nova Fase da APe
2005	13º ERSI O papel das TIC na Gestão dos Recursos da A.P.
2006	14º ERSI - Governança dos SI/TI na AP

Fonte: Informação & Informática. 2004. e Instituto de Informática. Relatório de Atividades de 2005 a 2006.

Realização do 1º Simpósio se Sistemas de Informação Integrada na Administração Local” com o tema “Papel das TI no desenvolvimento autárquico: a perspetiva do II” em 1992.

Coordenação das Jornadas Sectoriais de Informática Administrativas.

Realização de estudos periódicos sobre os "Impactes da TI na Administração Pública e lançamento de inquéritos à situação da informática na AP respetiva evolução dos SI/TI e de satisfação com o intuito de avaliar os serviços prestados e identificar possíveis áreas de melhoria.

Estudo e elaboração de Guias Técnicos com o objetivo de constituir um conjunto de referenciais metodológicos para os Organismos da Administração Pública em várias áreas técnicas.

6.4.1. Normalização, Segurança e Qualidade

Desde os finais dos anos 70 que a importância da normalização das TI é objeto de discussão e estudo por diversos Organismos Internacionais especializados (Informação & Informática 1989).

No II esta começa a ter impacto desde 1982 onde “Avultam aqui os aspetos de metodologia, aos quais se pretende dedicar a atenção indispensável para assegurar trabalho de boa qualidade e obter rendimento acrescido” (Apresentação e Programa de Trabalhos de Janeiro 1982:3).

Elaboração de guiões metodológicos, de estudo de Âmbito, de desenvolvimento de Software e definição de Modelos de Funcionamento em Processos de Renovação/Introdução de TI e publicações interna como os cadernos de programação, de análise e de procedimentos de testes à programação.

Delegado como Organismo de Normalização Sectorial, com funções de normalização no domínio dos *Computadores e Tratamento da Informação* com atuação orientada para toda a AP no âmbito das TI, conforme protocolo celebrado em 30 de Setembro de 1987 pelo

Organismo de Normalização Nacional, o Instituto Português da Qualidade (IPQ), situação que se manteve até 2007. No exercício das suas funções teve como missão organizar e dinamizar as atividades de normalização nacionais e ainda acompanhar e participar nos trabalhos de organizações internacionais. Foi ainda responsável pela Coordenação Nacional de Normalização em TI.

Em 1993, a criação da área de Qualidade e Administração de Dados foi um dos pontos de partida sobre a Qualidade nos Projetos Informáticos que teve como resultado, em 1994 o lançamento do *Programa de Qualidade no II*, em 1995 a publicação da Carta da Qualidade com o propósito de estabelecer um Sistema de Controlo de Qualidade em que se insira a audição anual da satisfação o cliente e em 1996 o respetivo Sistema de Gestão da Qualidade. Consta na carta para a qualidade dos serviços públicos (Informação & Informática. 1994:40) “A aposta na Qualidade é um fator decisivo que enfrentamos no grande desafio de preparar Portugal para o século XXI a todos os níveis da nossa sociedade e naturalmente em vários domínios em que se desenvolve a ação do Estado... renovará os compromissos de melhor serviço com a Sociedade e com os cidadãos”.

A Comissão Sectorial para a Qualidade nas Tecnologias de Informação e Comunicações (CS/03), constituída no âmbito do Conselho Nacional para a Qualidade, foi ao longo de 2000 presidida pelo INESC sendo a vice-presidência assegurada pelo II.

Aliado ao programa de qualidade dos SI/TI, foi também desenvolvido um Plano Global de Segurança em 1998 e em 2004 foram definidas as Políticas de Segurança Informática e Privacidade do II.

Produção de especificações enquadradas nas normas europeias e internacionais de Tecnologias de Informação e Comunicação, decorrente da aplicação da Diretiva 87/95/CEE.

Edição conjunta do II com a Autoridade Nacional de Segurança (ANS) do Manual Técnico de Segurança de Sistemas de Tecnologia de Informação.

Realização de auditorias externas de segurança informática de onde resultaram ⁵⁹:

- Relatório de Conformidade ISO27002;
- Carta de Segurança da Informação;
- Política de Segurança da Informação e Privacidade;
- Relatório Testes de Intrusão *Blackbox*;
- Relatório Auditoria de Segurança Tecnológica da Infraestrutura;
- Relatório de Análise Aplicacional.

⁵⁹ Instituto de Informática. Relatório de Atividades. 1988.

6.4.2. Projetos de Inovação

A especialização técnica dos técnicos do II, apresentada no anexo IV, permitiu a sua participação em estudos e a sua integração em vários projetos inovadores no Ministério das Finanças e na AP Portuguesa.

PROJETOS DE INOVAÇÃO AO NÍVEL DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

- Cadastro da Pessoa Singular;
- Imposto Profissional;
- Apoio ao lançamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), em 1984;
- Coordenação do Grupo Diretor da Rede de Comunicações do Ministério das Finanças (GDIRCO), em 1994;
- Estudo para a criação do sítio Web do Ministério das Finanças, em 1992 e respetiva implementação, em 1998;
- Estudo de avaliação detalhada dos projetos PIDDAC 2004 do MF, em 2003;
- Conceção da Macroestrutura Temática (MET) a 2 níveis e dados comuns de apoio à Gestão Documental de todos os Gabinetes e Organismo do MF, em 2004;
- Execução da 1ª fase da rede de comunicações do MF, que permitiu a interligação em banda larga de 9 organismos do Ministério, em 2004;
- Sistema de Gestão Processual (SGP) do Ministério das Finanças em parceria com o CEGER, em 2005;
- Participação do levantamento da Macroestrutura Funcional (MEF) com o 3º nível de dados comuns a todo o MF, em 2011.

PROJETOS DE INOVAÇÃO AO NÍVEL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Rede Informática do Governo, a transmissão de documentos entre os Gabinetes de membros do Governo por meios eletrónicos, em 1988;
- Institucionalização do Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão (INFOCID), em 1991;
- Acesso através da Rede Pública, ao Sistema Integrado para o Tratamento da Informação Jurídica (DIGESTO) por entidades públicas ou privadas, em 1993;
- Plano Estratégico do Sistema de Informação de Gestão de Recursos da AP (SIGRAP), em 1994;
- Estudo para a implementação do comércio eletrónico entre a AP e as restantes Administrações Europeias, em 1996;
- Conceção do Modelo de Avaliação em Processos de *Procurement* de Aplicações (MAPPA), em 1999;
- Estudo e teste de processos seguros de troca de documentos eletrónicos, baseados na utilização das especificações XML, em 2000;
- Disponibilização da Metodologia de Avaliação de Investimentos (MAIS), em 2004;
- Sistema Interinstitucional para a Integração de Serviços (INSIS), em 2005;
- Conceção de um modelo de arquitetura da fatura eletrónica para utilização dos diversos sistemas em uso na AP, em 2006.
- Estudo de avaliação em colaboração com a AMA do projeto GO CLOUD, uma CLOUD Governamental, em 2010;
- Participação do levantamento da Macroestrutura Funcional (MEF) de 2 níveis de dados comuns à ACE, em 2010.

6.4.3. Representações Nacionais e Internacionais

A presença do II tornou-se regular no acompanhamento de estudos, grupos, comissões de trabalho e em representação do País e em ações de cooperação e intercâmbio com entidades internacionais no domínio da normalização das TI.

PROGRAMAS A NÍVEL NACIONAL

- Designação de órgão delegado do Instituto Português da Qualidade (IPQ) para a normalização na área “Computadores e Tratamento da Informação”, em 1987;
- Responsável pela Coordenação Nacional de Normalização em TI, em 1987;
- Participação na Comissão para o estudo e lançamento da Rede Informática do Governo (RING), 1988 e especificação de procedimentos, em 1989;
- Colaboração com o INESC no aperfeiçoamento do sistema de automatização de escritórios (ELENIX) em 1990 e respetiva implantação do ambiente, em 1992;
- Participação no protótipo de um sistema de gestão de base de dados distribuídos (SGBD) e arquitetura de sistemas distribuídos, no âmbito do projeto Rede de Acesso à Informação de Âmbito Rodoviário (RAIAR), 1991;
- Integração de Portugal, na Conferência de Autoridades Ibero Americanas de Informática (CAIBI), por intermédio do II, 1995;
- QUATIT'94 - 1º Encontro sobre Qualidade nas Tecnologias de Informação e Telecomunicações, 1994;
- SEGURE@94 – Workshop sobre Segurança em Redes de Computadores, 1994;
- Dia European Procurement Handbook for Open Systems (EPHOS), 1995;
- Colaboração com o Instituto dos Arquivos Nacionais - Torre do Tombo (ISNTT) e a DGAP no Sistema de Informação de Arquivo e Documentos Eletrónicos (SIADE) colaboração suporte à conceção, implementação e avaliação de sistemas de arquivo eletrónico, 2003;
- Colaboração com a UMIC na taxionomia do Portal do Cidadão, 2003;
- Participação em representação do MFAP e integração no Conselho de Coordenação do Sistema de Certificação Eletrónica do Estado (SCEE), 2006;
- Implementação da Rede de Comunicações do MFAP no âmbito do Conselho Coordenador das TIC no MFAP, 2008.

PROGRAMAS A NÍVEL INTERNACIONAL

- Intercâmbio de experiências sobre a organização e gestão das TI na AP com a deslocação a Portugal de 2 peritos em representação da OCDE, 1991;
- Participação nos grupos de trabalho de normalização SOGITS, SOGT, SOGIS e *Procurement SubCommittee for Information Technology* (PPSC-IT), para a definição da política europeia de normalização na área das TI, 1988;
- Cooperação com os Organismos Europeus de Normalização, CEN, CENELEC, TAG, Telematics in Administrations Committee (TAC), Interchange of Data between Administrations (IDA), Public Procurement Group (PPG) e ETSI;
- Integração de Portugal, na Conferência de Autoridades Ibero Americanas de Informática (CAIBI), por intermédio do II, 1995;
- Participação no Internacional Council for Information Technology in Public Administration (ICA), 1994;
- Participação no grupo de trabalho internacional orientada para o tema Tecnologia de informação nos anos 90, iniciativa da *Unisys Users Association* (UUA) com o apoio da *Butler Cox*, 1994;
- Cooperação com o Gabinete de Informática do Ministério das Finanças de Angola, no âmbito do Programa de Cooperação entre os Ministérios das Finanças de Angola e de Portugal (PICATFin), coordenada pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI), 2008.

6.4.4. Aperfeiçoamento Profissional nas Tecnologias de Informação

Em 1975 surge o 1º curso de informática no sistema nacional de ensino a nível superior, a licenciatura em Engenharia Informática da Universidade Nova de Lisboa, destinada a quem já detivesse o grau de bacharelato. Tinha como plano de estudo questões de *software* e de hardware e ainda aspetos ligados aos fundamentos e às aplicações matemáticas.

Em 1983 surge o 1º curso de 5 anos na área de informática, ministrado pela mesma faculdade ⁶⁰.

Paralelamente e complementarmente a esta formação superior, a formação do pessoal especializado em informática, fez-se sobretudo, com base nos cursos intensivos dados pelos fornecedores de material de informáticos e por empresas particulares. Não entrando em linha de conta com o impacto do Instituto Nacional de Administração (INA).

Na Administração Pública, a DGOA no âmbito das suas competências e nomeadamente tendo em vista assegurar a atribuição de Planeamento, Promoção e Controlo da Utilização da Informática no Sector Público, lançou em 1976, o 1º curso básico de Informática de Gestão, organizado pela DGOA com a colaboração do Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII). Um programa de formação em Informática que viesse a contemplar as carências da Administração nas áreas de sensibilização, iniciação e especialização e que no seu conjunto e na sua forma mais evoluída se traduzisse num sistema integrado de formação.

Segundo Vidigal (1988:13) a forte aposta nas atividades de formação de SI/TIC, consequentes da natureza do II desde a sua criação, em 1977 permitiu “enfrentar a escassez de técnicos no mercado de trabalho, a qual constitui um dos mais temíveis constrangimentos da actividade informática”, garantindo o cumprimento dos seus programas de trabalho. (Relatório de Actividades. 1983).

O relatório Apresentação e Programas de Trabalho (1982:13) salienta que o pessoal técnico do II “tem vindo a ser submetido a ações maciças de formação...traduzem-se no maior e mais qualificado corpo de técnicos de informática da Administração Pública”.

A partir de 1983, as ações de formação inicialmente disponibilizadas para colaboradores internos ao II, ver Tabela 5, foram alargadas a funcionários vindos de outros serviços, numa perspetiva de sensibilização aos utilizadores com temas como a “Introdução à Informática”, apoiados financeiramente durante vários anos pelo Programa de Formação para a Modernização da Administração Pública (PROFAP).

⁶⁰ Despacho nº 24/1979 de 3 de Novembro.

Tabela 5 - Evolução das horas de formação interna no II entre 1977-1995

	1977-1985	1986	1988	1988	1989	1993	1994	1995
Formação	554	588	2584	9100	22348	20 395	16 201	30 672

Fonte: Instituto de Informática. Relatório de Situação de 31 de Dezembro de 1989 e 1995.

A plataforma de Formação por *e-Learning*, disponibilizada em 2010, permitiu ao II otimizar a transferência de competências para os utilizadores e administradores locais dos seus sistemas de informação, contribuindo para uma aprendizagem e consolidação de conhecimentos evitando deslocações de técnicos oriundos dos vários pontos do País.

6.5. Prestação de Serviços de SI/TI

Os serviços prestados pelos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças, na altura da sua extinção, em 1977, transitaram para o Instituto de Informática, assim como, as principais áreas de atuação, aplicações informáticas e respetivos clientes, Contribuições e Impostos (DGCI), Contabilidade Pública (DGCP) e Alfandegas (DGA), conforme se pode verificar pela Tabela 6.

Tabela 6 - Aplicações e clientes que transitaram dos SM para o II em 1977.

Direção-Geral da Contabilidade Pública (DGCP)
Vencimentos e Pensões, relativos a 120 000 trabalhadores (VEN)
Orçamento do Estado, elaboração automática do OE e respetivas revisões (OGE)
Viaturas do Estado, controlo do parque de viaturas do Estado (VIA)
Direção-Geral das Contribuições e Impostos (DGCI)
Contribuição Industrial - Grupo C, relativos a 20 000 contribuintes (CIA)
Contribuição Predial, relativos a 3,5 milhões de contribuintes
Imposto Complementar - Secção B, controlo e tratamento das declarações (ICB)
Imposto sobre Aplicações de Capitais - Secção A, relativos a 50 000 contribuintes
Estatísticas Fiscais, relativas aos impostos tratados

Fonte: Instituto de Informática. Relatório de Situação e Programa de Trabalho. 1978.

Nas décadas de 80 e 90 o instituto como prestador de serviços disponibilizava vários serviços de suporte à utilização da informática pela AP para os organismos da Administração Pública e em particular para o Ministério das Finanças:

- Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação - consultoria em Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação (PESI) e apoio à contratação de estudos de PESI no mercado;
- Apoio técnico a processos de informatização - apoio ao planeamento de infraestruturas tecnológicas, instalação de equipamentos e redes de comunicações, consultoria tecnológica em obediência a critérios de eficácia e eficiência na mobilização global de recursos, elaboração de cadernos de encargo, apoio à contratação de bens e serviços de informática, apoio jurídico através da emissão de pareceres, avaliação de projetos de informatização nos seus aspetos técnico-económicos e cedência de parte da capacidade excedentária de processamento a organismos com essa necessidade;
- Desenvolvimento de Sistemas de Informação - conceção, desenvolvimento, implementação, testes e exploração de sistemas de informação.

Durante este período e derivado do leque de oferta de serviços, o seu raio de ação aumenta, assim como o número de clientes e de SI desenvolvidos internamente:

- *DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA*, Orçamento Geral do Estado (OGE), Orçamentos Privativos (OPR), Controlo Orçamental (COR), Conta Geral do Estado (CGE), Vencimentos e Pensões (VEN e VAP), Sistema de Gestão de Pessoal, Controlo de Projetos (CPR), Receitas do Estado e Operações de Tesouraria (ROT), Sistema Central de Contabilidade (SCC), Reforma da Contabilidade Pública;
- *DIRECÇÃO-GERAL DAS CONTRIBUIÇÕES E IMPOSTOS*, Identificação Pessoas Singular – Numero Identificação Fiscal (IPS), Simulações e produção de indicadores para apoio à Reforma Fiscal (IRS e IRC), Imposto Profissional (IPR), Contribuição Industrial, Grupo A, B, C (SIICI), Imposto de Capitais, apoio ao lançamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), Controlo de Cobrança, Contribuição Predial (PRE), Controlo dos Processos de Justiça Fiscal (COP), Estatísticas Fiscais, Imposto Complementar – Secção A, B (ICA), Contribuição Autárquica (CPA), Tarifa de Conservação de Esgotos (TCE), Imposto Complementar (ICA);
- *JUNTA DO CRÉDITO PÚBLICO*, Certificados de Aforro (CAF), Rendas Vitalícias (REN), Indemnizações (IND, FIDES e FIA), Empréstimos da Dívida Pública (EMP);

- *DIRECÇÃO-GERAL DAS ALFANDEGAS*, Controlo das Receitas (SICA), Estatísticas Aduaneiras, Controlo dos Depósitos (SICA), Bilhetes de Despacho Aduaneiro (SIDA);
- INSTITUTO GEOGRÁFICO E CADASTRAL, Matrizes Cadastrais;
- *DIRECÇÃO-GERAL DO PATRIMÓNIO DO ESTADO*, Inventário dos Bens do Estado, Viaturas do Estado (VIA);
- DIRECÇÃO-GERAL DAS ALFÂNDEGAS E DOS IMPOSTOS ESPECIAIS SOBRE O CONSUMO, Controlo Imposto sobre o Tabaco (GDA);
- *INSTITUTO NACIONAL DE GARANTIA AGRÍCOLA*, Ajuda à Produção de Azeite (AAZ), Subsídio de Gasóleo à Agricultura (SGA), Prémio aos Ovinos e Caprinos (POC), Quotas Leiteiras (QLT);
- *AUTARQUIAS LOCAIS*, Taxa de conservação dos Esgotos (TCE);

O apoio na modernização e informatização foi prestada a vários os organismos do Estado da Administração Central, Local e Regional: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, Assembleia da República, Instituto do Consumidor, Inspeção-Geral de Finanças, Ministério da Defesa, Direção-Geral da Aviação Civil, Direção-Geral dos Transportes Terrestres, Direção-Geral das Condições do Trabalho, Fundo para a Cooperação Económica, Regimento de Sapadores Bombeiros, Instituto Camões, no Departamento de Estatística do MESS, Sofe, Ministério dos Negócios Estrangeiros, Junta Autónoma de Estradas, Direção Regional de Saúde e Instituto de Gestão Financeira da Saúde, Comissões Coordenadoras Regionais do Alentejo e de Lisboa e Vale do Tejo, Serviços Municipalizados de Almada e de Aveiro, várias Câmaras Municipais, Autarquias Locais e Região Autónoma dos Açores.

O II no seu plano de atividades (2002:8) considera que “A coexistência do modelo tecnológico clássico e do modelo Web será inevitável durante algum tempo, mas espera-se que ao longo de 2002 se consiga migrar e sustentar um único modelo infra-estrutural e metodológico orientado para a *Internet* e *Intranets*.”.

Em 2003, é evidenciado que o caminho pretende ir ao encontro das necessidades da maioria dos serviços públicos na perspectiva de que qualquer serviço da Administração Pública poderia ser um potencial cliente, a prestação de serviços foi também disponibilizada: na gestão de infra-estruturas, no suporte a *sites*, no processamento de aplicações comuns acessíveis através de um “*browser*” em regime de *Applications Service Provider* (ASP) e na gestão e coordenação de projetos informáticos “Verificando-se a existência de grandes economias de escala na centralização de funções de suporte dos organismos, o II tem reforçado esta componente como prestador de serviços à Administração Pública” (Instituto de Informática. Plano de Atividades. 2003:9).

Em 2010, o II como prestador de serviços disponibiliza sistemas e aplicações em regime de ASP, como a Gestão de Recursos Financeiros (GeRFiP), o Sistema de Gestão da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (GeADAP) ⁶¹ e o Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE).

As entidades do Ministério das Finanças, seus clientes são: a GeRAP, a Direção-Geral do Orçamento (DGO), a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), o Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público (IGCP) e a Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP) e os SI correspondentes, mencionados no anexo V.

6.5.1. Gestão Orçamental

Como já apresentamos anteriormente, os desenvolvimentos de SI para a DGCP tiveram início desde o tempo dos serviços mecanográficos, com a elaboração automática do OE 1977 e a sua integração com futuros sistemas como, o do Património, o da Dívida Pública, o das Receitas e o das Despesas do Estado.

Foi desenvolvido um novo Sistema de Processamento de Vencimentos em 1982, permitindo a recolha de dados *on-line* e o cálculo de abonos e descontos.

Em 1984, foi adotado o produto MAPPER que permitiu o processamento interativo, como a realização de atualizações e consultas *on-line* nos sistemas do Orçamento e respetivo Controlo Orçamental, sendo mais tarde disponibilizado nos sistemas dos Orçamentos Privativos, Verbas Comuns e Controlo de Projetos todos da DGCP.

A estrutura do Orçamento e os métodos de gestão orçamental foram profundamente alterados pela reforma da Gestão Orçamental e da Contabilidade Pública, em 1991, principalmente pelo artigo 17º da Lei de Bases da Contabilidade Pública ⁶². Esta reforma promove a informatização de todo o sistema de gestão orçamental da Administração Pública, através de um sistema único para suporte à decisão, o Sistema de Informação para a Gestão Orçamental (SIGO).

Silva (1991:11) afirma que esta reforma “é assim uma das mais importantes reformas estruturais, sendo essencial para a modernização do Estado e da economia”.

No âmbito da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) ⁶³ e após a publicação das normas de desenvolvimento do novo regime, destinados a serviços e organismos com autonomia administrativa, o sistema de informação que implementou a RAFE viria a distribuir-se por dois níveis, o local constituído pelos sistemas informáticos instalados nos serviços com autonomia administrativa e o nível central para apoio à gestão

⁶¹ Lei n.º 53/2006 de 7 de Dezembro.

⁶² Lei n.º 8/1990 de 20 de Fevereiro.

⁶³ Decreto-Lei n.º 155/1992 de 28 de Julho.

constituído pelos sistemas informáticos que permitem tratar e consolidar os dados recolhidos pelo local. O II refere no relatório de atividades (1993:4) que através deste sistema “Estão assim vencidas resistências antigas e pela primeira vez viabilizados procedimentos eficazes na gestão do *cash-flow* neles se verificando a intervenção concertada no triângulo DGCP, DGT e II com a utilização dos mais modernos meios de transferência eletrónica de dados “. O mesmo relatório salienta ainda que o II assegurou a base tecnológica (central, local e distribuída) necessária à RAFE e também o desenvolvimento integral dos sistemas informáticos componentes locais do SIGO.

Em 1993, é delineado ao nível local o SIGO da responsabilidade da DGCP, composto por três sistemas informáticos, o SIC, o SRH e o Sistema de Gestão Patrimonial (SGP) e o PIDDAC, concebido para funcionar num ambiente de “sistema aberto”, plataforma *UNIX*, em conformidade com as normas internacionais adotadas pela União Europeia ⁶⁴. As principais características do SIC são: a integração com os outros sistemas do SIGO, a modularidade, a portabilidade, o crescimento, a segurança e a facilidade de utilização (Silva 1991).

A DGCP monitorizava o processo de execução orçamental, controlando as transferências de rubricas, os Pedidos de Libertação de Crédito (PLC) e a Conta Geral do Estado (CGE).

A DGT processava e contabilizava as transferências para a Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS) e a Caixa Geral de Depósitos (CGD).

O SCC consolidava a informação obtida pelo SIC e pelo SRH, para a elaboração da CGE. Posteriormente conseguiu-se um maior controlo e validação da informação contabilística e respetivos pagamentos através da integração dos sistemas SIC, SRH SCC e o Sistema de Meios de Pagamento do Tesouro (MPT).

Os grandes sistemas a nível central são: pelo Orçamento, o OE, o SCC e o SGR, pelo Tesouro, o MPT, o SCT e o SCR.

O SIC arrancou em todo o Ministério das Finanças e o SRH em praticamente todo o Ministério em 1994 e em Janeiro de 1995 iniciou-se o processamento dos vencimentos no II, na JCP, DGCP e na Direção-Geral do Património do Estado.

Durante o ano de 2002 e seguintes, foram desenvolvidos vários SI orientados às novas tecnologias *web-oriented*, alguns dos quais foram alvo de renovação total para se adaptarem a esta metodologia, entre os quais destacamos os seguintes:

- SFA, recolha de informação relativa à execução orçamental dos Serviços e Fundos Autónomos e a sua consolidação, e generalizar este procedimento a todos os organismos;

⁶⁴ Instituto de Informática. Relatório de Actividades. 1994.

- SOE, possibilita a consolidação da informação orçamental, bem como todas as operações da responsabilidade da DGO inerentes à realização do OE, possibilitando o seu carregamento, consulta e disponibilização de relatórios;
- BDAP, contem a informação sobre todos os funcionários e agentes da AP Central, Regional e Local, necessária à produção de indicadores de gestão e de planeamento de Recursos Humanos no âmbito da AP;
- BEP, contém todos os processos de recrutamento. O acesso ao sistema está aberto a todos os organismos, funcionários públicos e restantes cidadãos;
- Sistema Integrado para o Tratamento da Informação Jurídica (Digesto), disponibilização de novas funcionalidades aos utilizadores;
- SIADAP, possibilita a aplicação da legislação em vigor sobre a avaliação dos funcionários públicos.

Com o projeto POCP, pretendeu-se adquirir uma solução normalizada que incorporasse as melhores práticas e permitisse o seu alargamento a todo o sector público administrativo. Neste âmbito, em 2003 deu-se início ao desenvolvimento da aplicação Rede Integrada de Gestão dos Recursos do Estado (RIGORE) e em 2006 disponibilizada no Tribunal de Contas, marcando o início de uma alteração profunda no sistema de informação das finanças públicas tanto ao nível dos organismos como ao nível central tanto pela sua dimensão como pelo impacto futuro no controlo das finanças públicas.

A empresa *Quidgest* (2004:42) salienta que “2004 é o ano do POCP....Com o POCP, sente-se, igualmente, que um novo modelo de organização está a emergir na AP...o POCP vai ter um impacto estruturante superior ao de qualquer anterior reforma”.

O objetivo definido em 2007 seria numa primeira fase a disponibilização do POCP em serviços partilhados feita em todo o MFAP e posteriormente garantida por toda a Administração Pública.

6.5.2. Gestão Fiscal

A informatização dos principais impostos foi desenvolvida durante o final dos anos 70 até meados da década de 80 em colaboração com a DGCI, que pretendia centralizar os dados fiscais de todas as atividades económico-fiscais dos contribuintes, particulares ou coletivos. Em termos de identificação dos contribuintes Costa (1997:15) refere que “O Sistema de Identificação da Pessoa Singular - Número de Identificação Fiscal, constituiu gigantesca tarefa a que o Instituto de Informática se dedicou, vencendo todo um rol de dificuldades que se levantaram (incluindo algumas tentativas para obstar à sua criação) ”.

No âmbito da Reforma Fiscal que ocorreu em 1988 e pela automatização dos serviços da DGCI, os serviços de SI/TIC prestados pelo II passam a ser tratados internamente pela própria Direção através dos Serviços de Informática Tributários com exceção da Sistema da Contribuição Autárquica (CA), um sistema complexo para a altura, constituído por com uma componente local para recolha de dados pelas repartições de finanças do País e outra central, sediada no II, onde toda a informação recolhida seria consolidada para processamento. No início dos anos de 2000, este sistema é migrado para a DGITA, com aproximadamente 6,4 milhões de contribuintes, 11,6 milhões de prédios rústicos e 6,1 milhões de prédios urbanos.

No ano de 1984, outro dos grandes clientes do II com um conjunto de sistemas relativos aos despachos aduaneiros, a DGA viria a proceder à sua própria informatização, com uma rede própria de computadores, tendo em vista o desenvolvimento de novos sistemas no seu próprio ambiente ⁶⁵.

6.5.3. Crédito Público

O desenvolvimento de SI pelo II para o IGCP, teve início com o tratamento das Indemnizações derivadas das nacionalizações, assim como a implementação de respetivas atualizações e a alterações derivadas de nova legislação, nomeadamente as Indemnizações da Reforma Agrária.

Seguiram-se os sistemas de Rendas Vitalícias e o dos Empréstimos da Dívida Pública.

Os Certificados de Aforro – série B desenvolvidos em 1986 ⁶⁶, constituíram um novo desafio pela forte componente transaccional. A popularidade deste produto financeiro resultou numa base de dados de grande volume de dados derivado do elevado número de transações diárias efetuadas.

Em 2001 foi disponibilizado o novo Sistema dos Produto de Aforro (SPA) on-line, em ambiente *internet*, em todas as estações dos Correios (CTT), informatizadas após terem sido alvo de remodelação e modernização.

Em 2007, foram disponibilizadas novas versões dos Certificados de Aforro:

- Aforro.net, acesso aos cidadãos para os certificados de Aforro através da *internet*, permitindo a aproximação do Estado ao cidadão;
- CA - Série C, criação de uma nova série de Certificados de Aforro ⁶⁷.

⁶⁵ Instituto de Informática. Relatório de Atividades. 1993.

⁶⁶ Decreto-Lei n.º 172-B/1986 de 30 de Junho.

⁶⁷ Portaria n.º 73-A/2008 de 23 de Janeiro.

6.5.4. Jurídico-Funcionais

A necessidade de concentrar a informação jurídica originou em 1988 a criação do Sistema Inter-Departamental de Informação Jurídica (INFOJUR) que pretendia disponibilizar à Presidência do Conselho de Ministros um sistema informático com a informação jurídica que permitisse o acesso, tratamento e recuperação dos atos normativos publicados no Diário da República ⁶⁸.

As funcionalidades do INFOJUR despertaram a ideia de criar um sistema com uma base de dados de organismos públicos transversal a toda a AP e com informações de interesse para o cidadão, tendo originado no início dos anos 90 o Sistema Inter-Departamental de Informação ao Cidadão (INFOCID), um sistema aberto e integrado de informação cujos destinatários são os cidadãos, disponibiliza ao público informação clara e sistematizada sobre os seus direitos e obrigações, procedimentos e formalidades, locais e formas de atendimento, baseando-se na cooperação de vários organismos da AP a informação é disponibilizada através de quiosques multimédia via *Videotex* e posteriormente através da *internet*, possibilitando o contacto do cidadão com as tecnologias da informação. Corte-Real (1991:3) afirma que “O Governo dará toda a atenção a este projeto, pois construir a “Administração dos cidadãos” é sua meta e objetivo, agora e no futuro”.

Em 1992, o Sistema Integrado para o Tratamento da Informação Jurídica (DIGESTO) disponibilizou de uma forma sistematizada e em rede todo o acervo legislativo acessível a todos os organismos da AP e principalmente como forma de apoio técnico-documental do Governo e pela Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, visando a substituição do INFOJUR ⁶⁹. Em 1994, esta base de dados detinha grande parte dos diplomas publicados nos anos de 80 e todos os diplomas legais a partir de 1989, perfazendo um total de 65.000 diplomas.

Recriado em 2001 como portal da Administração Pública Portuguesa, passa a disponibilizar serviços do Serviço Público Direto ⁷⁰, é o primeiro sistema a permitir requisições eletrónicas de certidões do registo civil, do registo comercial e do registo predial.

Desenvolvimento do sistema Registo, Classificação, Controlo e Pesquisa de Correspondência (RECOPECO), em 1988, um ambiente de escritório eletrónico que pretendia retratar um sistema de arquivo tradicional mas garantindo um acesso rápido e eficaz à informação pretendida (Martins 1989:13).

⁶⁸ Instituto de Informática. Relatório Actividades. 1988.

⁶⁹ Resolução do Conselho de Ministros n° 48/1992 de 31 de Dezembro.

⁷⁰ Resolução de Conselho de Ministros n° 156/2000 de 16 de Novembro.

6.6. Infraestrutura Tecnológica

6.6.1. Servidores

As instalações do II em Alfragide no final de 1976, encontravam-se equipadas com um computador *UNIVAC-VS/9*, com possibilidade de escalabilidade na capacidade de memória e na acessibilidade por telecomunicações, e respetivos periféricos: um ordenador de capacidade média, no sentido da utilização das bases de dados por telecomunicações; várias unidades de banda magnética; duas impressoras. A metodologia de trabalho adotada a *PROTÉE*. Ao computador estavam ligados oito terminais interativos internos para o desenvolvimento de aplicações e dois externos na Delegação Aduaneira do Aeroporto de Lisboa. Foram ainda equipados os núcleos de informática, encarregados de cooperar com o II, com periféricos que permitissem captar a informação recolhida ponto a ponto.

No final do primeiro ano da criação do II e o desenvolvimento de vários SI, principalmente na área fiscal, aumentaram significativamente a carga de trabalho do único computador disponível, originando no início dos anos 80 a aquisição de um segundo computador *UNIVAC*, permitindo a adoção da gestão de infraestruturas, separar as atividades de desenvolvimento das de exploração e ainda iniciar o acesso interativo pela DGCI.

Em 1982, a descontinuação da série *UNIVAC-VS/9*, desencadeou a instalação do primeiro computador *mainframe* OS 1100/71 com o ambiente de desenvolvimento de aplicações em *DELTA*. Nesta fase foi dada primazia à utilização de bases de dados, em detrimento da utilização de ficheiros sequenciais e indexados.

A forma de se articular com os utilizadores foi facilitada através do recurso à nova metodologia estruturada *MAPPER*, abandonando-se a anterior em *PROTÉE*, assegurando-se o acesso dos terminais, que já ultrapassava a centena, às novas funcionalidades disponíveis pelo *MAPPER* e à utilização *on-line* pelas delegações da DGCP.

No final dos anos 80, face às crescentes exigências da interoperabilidade dos sistemas, estruturais de aplicações do tipo *client/server* e das recomendações europeias ⁷¹, o II adota em 1988 um *sistema aberto* *UNIX* que viria a complementar o ambiente *mainframe* utilizado. Adere também aos protocolos *standards* de comunicações *OSI-FTAM* e *FTP* para os ambientes OS e *UNIX*.

A primeira unidade robotizada de armazenamento e de leitura de cartuchos magnéticos dedicados aos *backups*, permitiu o abandono da utilização das bandas magnéticas em 1993 (Santos 1997:22).

Em 1994, a aposta do II num dos seus setores considerados estratégicos, o Centro de Processamento de Dados (CPD), motivou a renovação dos seus equipamentos, a evolução da área das comunicações e a sua disponibilidade para 24H todos os dias da semana.

⁷¹ Decisão 87/1995 do Conselho de 27 de Dezembro.

No ano de 1996, foi instalado um servidor central nacional do projeto comunitário para o Correio Eletrónico entre a Administração Pública Portuguesa e as restantes Administrações Europeias (EUROMAIL).

A evolução do mercado e o acesso via Web alteraram consideravelmente a automatização das aplicações e os respetivos procedimentos internos de operação. No ano de 1997 foram instalados no II, servidores de *Web* e de *Mail* assim como “o seu primeiro servidor *Windows NT*, em particular no contexto do desenvolvimento de aplicações locais descentralizadas da RAFE” (Santos 1997:24). A utilização de ambientes mais abertos nomeadamente as plataformas *UNIX* e *Windows NT*, impulsionaram a realização de migrações do ambiente *mainframe*, permitindo criar condições para o abandono definitivo do ambiente *mainframe* em 2006.

O início do funcionamento do Centro de Contacto com os Utentes (CCUT) e introdução de funcionalidades de *Automatic Call Distribution (ACD)* e *Computer Telephony Integration (CTI)*, ocorreu em 1998.

Em 2007 a construção de um novo CPD permitiu melhorar as infraestruturas tecnológicas essenciais para a prestação de serviços e assegurar a diminuição dos níveis de risco, substituindo a infraestrutura anterior, deu-se início à virtualização de sistemas, permitindo melhorias de gestão dos recursos existentes e uma diminuição do consumo de energia.

No ano de 2010 o II prestava serviços protocolados, com o descritivo dos níveis de serviço (SLA) de desempenho, aos seguintes organismos: GPEARI, AMA, Serviços Sociais da Administração Pública (SSAP), Agência Nacional de Compras (ANCP), IGF e GeRAP.

6.6.2. Redes

Inicialmente o II detinha uma pequena rede externa composta por dois terminais e um computador e as trocas de informações com o exterior eram realizadas através de linhas privadas para a transmissão de dados.

A evolução das tecnologias permitiu gradualmente novas formas de trocar informação como o acesso interativo e transaccional remoto, as trocas de ficheiros, o correio eletrónico e a *internet*. A segurança e o modo de funcionamento das trocas de informação entre o II e os seus clientes foram conseguidos através da separação entre as redes interna externa, pelo controlo dos acessos com origem do exterior filtrando e protegendo a rede interna dos pedidos não autorizados e pela utilização de protocolos normalizados que permitiram uma maior abrangência de relações externas.

Em 2001 “Constata-se assim que o Instituto de Informática dispõe actualmente de uma infra-estrutura de comunicações, *Lan* e *Wan*, de elevada capacidade, redundante, com segurança ao nível dos acessos e que apresenta um elevado grau de estabilidade de funcionamento.” (Instituto de Informática. Relatório de Actividades. 2001:19).

A 1ª fase da rede de comunicações, em 2004, possibilitou a interligação em banda larga de 9 organismos do MF (II, SG, DGO, DGT, DGITA, DGCI, DGAIEC, DGAERI e DGEP).

No ano de 2010 consolidou-se a Rede de Comunicações do MFAP, permitindo a redução de custos de circuitos de acesso a Internet, alojamento de correio eletrónico e gestão de outros serviços de infraestrutura base.

Tendo como objetivo a racionalização da utilização de recursos existentes e a prestação de serviços de infraestrutura, em 2010 “iniciaram-se com a AMA – Agencia para a Modernização Administrativa, os estudos necessários à criação de uma CLOUD Governamental (projeto GO CLOUD)” (Instituto de Informática. Relatório de Actividades. 2010:10).

6.7. Planeamento de SI

Durante os anos 80, foram realizados os primeiros estudos de planeamento de SI na AP Portuguesa, pelo estudo de Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação (PESI/TI), com o objetivo de aproximar as organizações às tecnologias e a dependência das estratégias tecnológicas das estratégias de negócio da organização. As necessidades da organização de investimento em tecnologia deverão resultar do PESI, daí a importância que este processo tem permitindo transformar e tornar as organizações mais competitivas.

Em 1987, o relatório do II referia “Porventura uma mudança significativa a longo prazo exigirá que na AP se deixe de pensar quase exclusivamente ao nível operacional e se passe a dedicar a devida atenção ao **planeamento estratégico**” (1987:21).

As próprias alterações aos modelos de evolução, já referenciados, revelam por si só a tendência para o alinhamento do negócio da organização e da tecnologia.

O Instituto de Informática realizou e acompanhou estudos de planeamento de SI/TIC na AP tendo como base o modelo adaptado por Ward (1990) verificando que as propostas e as recomendações destes estudos eram reconhecidas como críticas mas encontrava grandes resistências à sua implementação. A sua aplicabilidade muitas das vezes não foi conseguida derivada da falta de sincronismo entre os estudos e os modelos de gestão tradicionais que predominavam na AP e da sua cultura organizacional, além de que, as recomendações destes estudos eram orientadas à gestão quando na realidade as necessidades eram sentidas ao nível operacional. A inexperiência na utilização destas abordagens na prática também trouxeram alguns contratemplos, como descreve Henrique Marcelino em 1980, numa experiência de planeamento num organismo do Estado, em que realça a sua rotura com o quadro metodológico definido pela primeira era e a necessidade de avançar para a segunda “..a falta de um quadro teórico de referência que permitisse

avançar, de um modo seguro, contrariamente a toda esta maneira de fazer as coisas por tentativas” (Neves 1993:8).

Pelos finais dos anos 90, surgem em Portugal as Linhas de Orientação para o planeamento estratégico de sistemas de informação publicadas pela *Central Computing and Telecommunications Agency* (CCTA), órgão central coordenador das TI no Reino Unido, explicitam a finalidade do planeamento, a necessidade de uma estratégia para os SI e defende o carácter cíclico e contínuo do planeamento estratégico, através de etapas, com objetivos e produtos bem definidos. A abordagem das linhas propostas são típicas de terceira era e é teoricamente formalizado o fim da segunda era, após alguns problemas de operacionalização da sua arquitetura.

Em 2004 foi desenvolvido o Plano Estratégico de Sistemas de Informação para o projeto Sistema de Informação de Gestão de Recursos da AP (SIGRAP) que teve como objetivo a conceção e desenvolvimento de uma Arquitetura de Sistemas permitindo a visão integrada de recursos Financeiros, Humanos e Patrimoniais.

O processo de investimento em tecnologia deverá ser o resultado do Planeamento dos Sistemas de Informação que pretende gerir a nível estratégico as necessidades da organização e na maioria das organizações portuguesas constata-se a tendência de crescimento relativamente aos investimentos na tecnologia, verificando-se que os mesmos foram realizados sem quaisquer orientação no desenvolvimento da estratégia da organização que investiu (Serrano 1998:53).

Em 1988, as aquisições em bens e serviços de informática pela AP encontravam-se sujeitos ao parecer do II, excluindo as das Forças Armadas e de Segurança ⁷².

De seguida apresentaremos alguns dos problemas mais referidos nos relatórios de atividades do II analisados, complementados pelas narrativas sobre o II, nas suas virtudes e percalços, decorrentes das entrevistas semiestruturadas feitas a 11 membros do Instituto (ponto 6.9).

6.8. Problemas Identificados

6.8.1. Políticas de Informática

O Instituto de Informática criado como um organismo orientado para o alargamento da utilização informática no Ministério das Finanças contemplava na sua lei orgânica, a definição de dois órgãos completamente independentes do Conselho de Direção, a Comissão de Fiscalização por forma ao controlo da gestão e o Conselho Coordenador de planeamento. Este último presidido por um representante do Ministro e constituído por

⁷² Decreto-Lei 384/1977 de 12 de Setembro e do Decreto Regulamentar nº29/1987 de 24 de Abril.

representantes de todas as Direções-Gerais e equiparados do Ministério, assumindo-se assim, um órgão disciplinador de políticas e impulsionador na disseminação das metodologias informáticas, essenciais à modernização administrativa do Ministério (Instituto de Informática. Relatório de Actividades. 1994).

Em 1980, começaram a surgir alguns relatos de problemas relacionados com a implementação da informática no Ministério, nomeadamente, com a necessidade de estimular a participação ativa dos membros do Conselho Coordenador em busca da definição de uma política de informática a nível Ministerial e de medidas organizacionais que permitissem a implementação dos processos informáticos em todos os serviços (Instituto de Informática. Relatório de Actividades. 1980).

Em Novembro de 1981, na tentativa de se conseguir uma articulação funcional entre os colaboradores das equipas técnicas do II com os das equipas do serviço cliente, de modo a assegurar as condições apropriadas ao desenvolvimento das medidas necessárias à utilização final do sistema, o II elaborou uma proposta que viria a ser aprovada e despachada pelo Conselho Coordenador e pelo Secretário de Estado do Orçamento respetivamente.

Esta iniciativa não conseguiu alterar o rumo dos problemas, como poderemos perceber pelos excertos dos relatórios de atividades de anos posteriores:

O relatório de 1981 refere que “A experiência do Instituto de Informática no decurso da sua atividade de quatro anos confirma de forma bem clara fenómenos conhecidos, citados em copiosa literatura da especialidade, a respeito das dificuldades que se levantam à implantação de sistemas informáticos em organismos de antigo prestígio e grandes dimensões, sistemas esses que costumam colidir com processos de trabalho tradicionais” (1981:1).

O relatório de 1982 identifica que “Algumas dificuldades surgem no horizonte quando se tenta alargar o âmbito de descentralização das informações para o utilizador, nomeadamente na ausência de uma política informática abrangendo aspectos de normalização de hardware e software extensível a todo o Ministério, garantindo a total compatibilidade de equipamentos, sistemas desenvolvidos e canais de comunicação” (1982:22).

O relatório de 1982 relata que “Na prática tal desiderato tem-se revelado utópico, experimentando-se da parte dos membros do Conselho uma grande diversidade de atuações, desde o empenhado envolvimento ao deliberado afastamento, desde a total colaboração até às iniciativas independentistas, francas ou encapotadas: desse modo se inviabilizando a implementação de alguns sistemas de que o Ministério mais carece” (1983:2).

O relatório de 1985, evidencia que “Sumamente desejável será a criação de um contexto em que os mais altos responsáveis do Ministério – os diretores-gerais e, porque não, os

próprios membros do Governo – passem naturalmente a considerar-se incluídos entre os utentes daquilo que se visa mais e mais vir a transformar no Centro de Informação do Ministério das Finanças, disponível não apenas para volumosos processamentos de fundo, mas também, e sobretudo, para a informação pontual imediata que sirva de suporte a decisões” (1985:1).

Em 1987, o relatório destaca que na “Primeira década de atividade do Instituto de Informática ao serviço de outrem, sempre de forma que sem falsa modéstia se pode classificar de **abnegada** e, tantas vezes, rondando os limites das próprias forças e capacidades“ (1987:1).

Em 2001, em virtude da transferência das atribuições relativas à promoção e normalização dos sistemas e tecnologias de informação do II para o IIAE ⁷³, o decurso de algumas atividades foram prejudicadas e outras deixaram mesmo de se realizar:

- Revista Informação & Informática;
- Prémio Descartes;
- Encontro de Responsáveis de Sistemas de Informação e Informática da Administração Pública;
- Comissão Intersectorial para as Tecnologias de Informação na Administração Pública (CITIAP) presidida pelo Instituto;
- Apoio aos Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Eletrónicos;
- Apoio aos Modelo de Avaliação em Processos de *Procurement* de Aplicações;
- Estatísticas sobre Tecnologias de Informação, sob a forma de inquéritos à utilização de e aos impactes dos SI/TI na AP;
- Normalização, onde o instituto exercia funções de Organismo de Normalização Sectorial (ONS) no domínio dos “Computadores e Tratamento da Informação” conforme protocolo celebrado com o Instituto Português da Qualidade (IPQ);
- Representações Internacionais da responsabilidade do Instituto;
- Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação;
- Estudo e elaboração de Guias Técnicos em várias áreas técnicas.

⁷³ Decreto-Lei n.º 269/2000 de 4 de Novembro.

O relatório de 2001 salienta que “É bom que, sem receios e para que fique gravado na história desta organização, se denuncie o papel negativo que tiveram para o Instituto de Informática os governantes que, desde Outubro de 2000 até Junho de 2001, o tutelaram... por desconhecerem a Missão deste organismo e o papel importante que desempenhava e desempenha no seu Ministério, tomaram decisões que cedo se vieram a verificar serem inexequíveis, mas que perturbaram profundamente toda a atividade normal do Instituto” (2001:5).

Num enquadramento político favorável ao desenvolvimento da sociedade da informação e da Administração Pública eletrónica a responsabilidade sobre as políticas de informática em 2003 recaem sobre a UMIC libertando o II desse ónus. Catarino (2003:3) considera que “Finalmente, existe uma liderança clara no desenvolvimento da sociedade da informação e da Administração Pública eletrónica da responsabilidade da UMIC”.

O relatório de 2004, salienta que a falta de apoio político a projetos relacionados com diferentes entidades da AP, considerados estruturantes, inviabilizou algumas das iniciativas previstas para o ano de 2004, influenciando negativamente a motivação dos funcionários. (2004:6).

O relatório de 2005 refere que “Em termos de gestão, o Instituto debateu-se com graves dificuldades, resultantes da falta de definição de uma estratégia clara para os sistemas e tecnologias de informação na AP em geral e no Ministério das Finanças e da Administração Pública em particular” (2005:4).

O relatório de 2006 denota que “persistiu durante o corrente ano a inexistência de um modelo de governação das TIC no MFAP. Assim, não foi possível desenvolver de forma participada uma arquitetura dos sistemas de informação pelo que se manteve a falta de integração dos sistemas de informação de gestão dos recursos da AP. Manteve-se assim uma certa indefinição relativamente à arquitetura informática a implementar na área dos sistemas de informação de gestão dos recursos da AP. A nova Lei orgânica do MFAP, ao dar maior destaque ao papel de coordenação do II poderá contribuir para a mudança desta situação” (2006:4).

6.8.2. Recursos Humanos

Durante os anos 80, algumas Direcções-Gerais do Ministério passaram a aplicar remunerações mais altas, criando algum desconforto aos técnicos qualificados do II pois estes, para além de terem desempenhado serviços de apoio nalguns dos serviços que passariam a ser melhor remunerados, detinham uma elevada tecnicidade na área de informática e conhecimento técnico efetivo derivado do trabalho efetuado. (Relatório Actividades. 1980). Esta situação originou a saída de técnicos conforme se pode constatar na Tabela 7.

Tabela 7 - Saídas de efetivos do II.

1986	1987	1988	1989	1990	1991
10	14	34	25	14	9

Fonte: Relatório de Actividades de 1991.

Neste contexto, o relatório de actividades (1991:18) salienta “a situação específica do Instituto, sujeito como está a um **assédio permanente** dos seus técnicos especializados, na quase totalidade formados internamente e cuja qualidade os torna atraentes não só para o sector privado mas também para outros organismos da Administração Pública que oferecem melhores condições remuneratórias – inclusive dentro do próprio Ministério das Finanças.

Deste modo, o recrutamento de novas equipas seguido de acções de formação maciças é acto de gestão cuja periodicidade, tanto quanto possível anual, é **condição de sobrevivência**” que com a introdução de novas regras à selecção e ao recrutamento de técnicos na AP, as entradas de pessoal também se ressentiram ⁷⁴.

⁷⁴ Decreto-Lei nº 165/1982 e Decreto-Lei nº 171/1982.

6.8.3. Inter-relacionamento com outros Serviços

A natureza da informação tratada pelos SI desenvolvidos pelo II levantava com frequência a problemática e a questão das relações e articulação com outros organismos.

O II defendia a relação entre o CPD e os vários núcleos de informática distribuídos como a melhor forma de disseminar as novas metodologias de trabalho pelo Ministério e que a política de informática do País deveria ser o aproveitamento de subprodutos de informática entre os organismos intervenientes nas atividades económicas mais importantes, de forma a melhorar a qualidade da informação necessária à gestão do Estado, racionalizar os circuitos de informação e evitar as duplicações de recursos. (Relatório de Situação. 1985.)

A criação do CPD nas instalações do II detinha capacidade e qualidade para ser considerado o principal centro de informação do Ministério e ser definido como o centro detentor das base de dados que serviriam para utilização comum a outros organismos. Tal não se verificou e em Dezembro de 1986, o Secretário de Estado para os Assuntos Fiscais anunciou que as linhas gerais da política de informática a seguir, passaria pela utilização de meios próprios aos serviços de forma a aproximar a informática dos utilizadores. Ao II, caberia o papel de apoio e suporte técnico, nomeadamente, em consultoria, no desenvolvimento de sistemas, na formação, na consolidação da informação de interesse para as finanças públicas através da informação local e como prestador de serviços, deveria estabelecer e manter uma rede de comunicação privada ao Ministério das Finanças (Relatório de Situação. 1986).

6.9. Ciclo de Vida do Instituto de Informática

A informação apresentada pela Tabela 8, pretende identificar os principais acontecimentos e etapas da vida do II consideradas pertinentes para o nosso estudo.

Nesta informação estão contempladas as mudanças de Direção e as atividades relacionadas com a tecnologia que permitam observar a evolução aplicada na prática dos vários modelos de gestão de SI/TIC.

Tabela 8 – Ciclo de vida do II.

Período	Presidente	Data	Principais Acontecimentos
1951	Pré-II	1951	Tratamento mecanográfico
1977	Dr. Mário Alberto Fernandes Costa	1977	Tratamento automático da informação pelo II Ambiente VS/9 e programação em PROTÉE
		1982	Acesso interativo pela DGCI
		1983	Ambiente mainframe OS e programação em MAPPER
		1987	Informatização da DGA e passagem dos respetivos SI Organismo de Normalização Setorial pelo IPQ Publicação da Revista Informação & Informática
		1988	Informatização da DGCI através da criação da DGITA e passagem dos respetivos SI Redação de páginas em <i>Videotex</i>
		1989	Desenvolvimento de SI em COBOL e em DELTA Publicação regular das aquisições de informática da AP
		1990	Atribuição do Prémio Descartes
		1991	Organização dos ERSI Utilização do servidor Unix em multiprocessamento
		1992	Utilização do ambiente de automatização de escritórios, ELENIX
		1993	Desativação do ambiente VS/9
		1994	Descentralização dos serviços com a tecnologia cliente/servidor Coordenação da GDIRCO do MF Emissão de pareceres sobre a aquisição de bens e serviços de SI/TIC
		1995	José Augusto Castro Correia
1998	Criação de um sítio <i>web</i> do MF		
1999	Criação da intranet do II		
2000	Utilização das infraestruturas UNIX e NT Migração do SI Contribuição Autárquica do II para a DGITA		
2001	Disponibilização dos CA on-line em todas as estações dos CTT Criação do IIAE e passagem das atribuições do II, relativas à promoção e normalização dos SI/TIC na AP Fim da Revista Informação & Informática Fim dos ERSI Fim do Prémio Descartes		

2002	João Catarino Tavares	2002	Reatribuições relativas à promoção e normalização dos SI/TIC na AP do IIAE para o II pela sua extinção
		2003	Republicação da Revista Informação & Informática Reatribuição do Prémio Descartes renomeado de Prémio Dr. Fernandes Costa Reorganização dos ERSI Desenvolvimento de SI baseados em <i>web</i> (SFA, BDAP, BEP, SOE)
		2004	Início do funcionamento do Centro de Contacto com os Utentes Rede de comunicações integrada em banda larga (9 serviços do MF)
		2006	Disponibilização do SI em ambiente serviços partilhados - ERP Abandono do ambiente <i>mainframe</i> OS
2007	José Cordeiro Gomes	2007	Criação da Gerap e ajuste da missão do II, criando condições para a utilização de serviços partilhados na AP Disponibilização do novo CPD do II Fim da Revista Informação & Informática Fim do Prémio Dr. Fernandes Costa Fim dos ERSI
		2008	Disponibilização de serviços de internet e <i>email</i> no MF Desenvolvimento de SI de serviços partilhados (Geadap, Gerfip e Rigore)
		2010	Prestação de serviços partilhados a todo o MF

Fonte: Instituto de Informática. Relatórios de Actividades. 1978 a 2010.

6.10. O II sob o Olhar dos seus Colaboradores

O discurso patente nos documentos que analisamos narram uma história de sucessos e adversidades que marcou a evolução da Instituição foco da nossa investigação. Mas há ainda a narrativa de quem nela esteve ou está, construindo um caminho profissional, num processo de interação garante de heranças incontornáveis.

Fizemos 11 entrevistas semiestruturadas a colaboradores que possuem, em média, 21 anos de antiguidade na instituição, num intervalo que oscilou entre os 3 e os 27 anos.

As entrevistas, cujo guião se introduz em anexo, procuraram aferir o sentir de um conjunto de colaboradores que fizeram a totalidade ou a quase totalidade do seu trajeto profissional no II. Foram gravadas e transcritas na totalidade, embora em anexo sejam apenas apresentadas tabelas com uma transcrição seletiva, mercê de algum cuidado em garantir a não identificação de quem amavelmente nos concedeu o seu tempo e disponibilidade para transmitir a sua visão do Instituto e do seu papel na Administração Pública.

As questões e as respostas centraram-se nos seguintes tópicos:

- Relevância da criação do II para o Ministério das Finanças e para a Administração Pública;
- Principais contributos do II;
- Principais adversidades sentidas;
- Comparação entre o II e outros organismos de SI/TI da AP, ao nível da sua evolução e atualização;
- Comparação entre o II e outros organismos de SI/TI da AP, ao nível do conhecimento técnico dos recursos humanos;
- Perceção das causas subjacentes à reestruturação/extinção do II.

Fazendo uma síntese do que se extraiu das entrevistas, explanaremos as representações dos colaboradores face aos fatores acima mencionados.

6.10.1. Relevância da criação do II para o Ministério das Finanças e para a Administração Pública

Todos os entrevistados reconhecem a importância do II para o MF e, sobretudo, para a AP. Como refere E8, “o cerne do II, foi prestar serviços no âmbito dos SI e das TI para a AP, em geral, e não era para o MF, era para a AP”.

Consideram que o II assumiu um papel pioneiro, responsabilizando-se pela conceção de sistemas de informação com recurso a tecnologias inovadoras e foi uma escola de

formação de quadros, numa altura em que as universidades ainda não ofereciam educação na área.

Como realça E2, “a criação do II foi talvez o primeiro sinal da relevância do tratamento automático de dados dentro da AP. Isso fez com que se criasse um organismo autónomo que tinha como objetivo, tratar dessa área. Isso obviamente fez com que nós pudéssemos vir a ter computadores de grande porte, ter pessoas especializadas a tratar esta área, dar formação específica às pessoas que entravam para criar massa crítica em termos de conhecimento e houve aí um avanço muito grande.”

O fator mais saliente quando se aborda a importância do II para a AP é a formação especializada de recursos humanos: “Isto foi uma escola autêntica” (E5); “As pessoas que hoje estão um pouco por esta AP fora, tiveram esta escola. Serviu como uma referência e teve um papel determinante na introdução das TI na AP.” (E6); “(...) foi a grande escola dos informáticos na AP em geral, porque há 35 anos não havia cursos de informática.” (E8); “Naquele tempo as universidades não formavam licenciados de informática não haviam cursos dedicados e era a grande escola dentro da AP era o II.” (E9).

6.10.2. Principais contributos do II

Quando solicitados a destacar os principais contributos do II para a AP, os entrevistados denotaram o papel precursor do II, a concentração de saberes na instituição, tanto em infraestruturas, como em desenvolvimento de software e em sistemas de informação. O papel de “escola” do II foi também realçado, quer por ter desenvolvido competências que se propagaram pela AP, quer por ter apostado fortemente na formação de recursos humanos.

Entre os principais momentos merecedores de relevo por parte dos entrevistados surgiram as aplicações e ações desenvolvidas no âmbito da RAFE (E4, E8, E9, E10), a colaboração ao nível do cadastro de recursos humanos (recenseamento dos recursos humanos da AP) (E4 e E8), da Bolsa de Emprego Público (E8) e o trabalho desenvolvido nos Certificados de Aforro (E8).

E9 plasma as duas posições, a de desenvolvimento de sistemas e a de escola: “para mim, o principal [contributo] de todos, foi ter sido uma escola e ter sido uma referência para toda a AP. (...) Nós tínhamos a escola, tínhamos sistemas que produziam o imposto complementar, a autárquica, o orçamento e os sistemas ligados ao orçamento de estado, os certificados de aforro, o ano 2000 e o papel que o II teve não só para os sistemas internos mas também para toda a AP, foi o II que os geriu nessa altura, o Euro, o SIC, o SRH, o SCC, os sistemas ligados à contabilidade pública porque acho que foram extremamente importantes, o SGT, o próprio Rigore, o Gerfip, acho que foram os momentos altos, sempre ligados a produtos que o II produziu.”

Para além dos produtos, há quem prefira destacar a atitude assumida pela instituição na sua interação com os demais organismos da AP:

- (E6): “as pessoas sabem que está disponível para apoiar e noto que as pessoas dão credibilidade ao II e o reconhecem como um local a quem podem pedir ajuda (...). Diria que isso é o principal.”
- (E11): “O espírito de equipa, a capacidade que sempre houve, associada a uma responsabilização, muita autonomia e não ser castradora da capacidade das pessoas, salvo situações pontuais, que sempre ocorrem.”

6.10.3. Principais adversidades sentidas

O II é uma instituição que sofreu com a saída do seu primeiro presidente, Mário Alberto Fernandes da Costa. Esta é a principal conclusão que se retira das entrevistas, quando se aborda os acontecimentos que marcaram negativamente o II. Os entrevistados consideram que sem uma liderança forte e com capacidade de influência junto do poder político, para lhe transmitir uma estratégia coerente sobre as SI/TI na AP e sobre o papel a desempenhar pelo II nessa estratégia, a instituição fica à mercê de ventos e marés alheios, criando instabilidade e perda de competências, fragilizando-a. Nas palavras de E4, “Como se costuma dizer, ‘No Terreiro do Paço espirra-se e nós ficamos constipados’. Esse tem sido o grande problema do II”.

Sente-se que a morte do II era uma morte anunciada (E5): “A partir da saída do Dr. Fernandes Costa do II, acho que começou aí a descida do próprio II. Aliás a gente falava que o que o seguia vinha servir de cangalheiro ao II, depois o seguinte não o fez e que seria o próximo a fazê-lo. Parece que finalmente agora, apareceu o cangalheiro.”

A falta de uma estratégia na AP para as SI/TI, a par da dependência do poder político e das suas decisões circunstanciais, reforçada pela imagem que esse poder tinha do II e da sua capacidade de resposta, conduziram ao declínio do II. O momento chave para esse declínio, é situado por alguns, como já acima referido, na saída de Fernandes da Costa (E2, E5, E9, E11):

- “A primeira coisa que me recordo que talvez tenha sido prejudicial foi o termos perdido aquele que era quase o nosso pai, o II foi criado pelo sonho de um homem, o Dr. Alberto Fernandes Costa. (...) Ele era uma pessoa que representava um espírito e uma forma de agir, que acho que era irrepreensível. Quando ele deixou de ser presidente do II, passou-se a notar mais as indefinições, que existem em termos políticos e em termos estratégicos naquilo que era a vida do II. Até aí nós não éramos muito permeáveis a isso.” (E2)
- “Enquanto nós tínhamos o Dr. Fernandes Costa que era um visionário, que sabia o que queria e tinha poder, a partir daí as coisas foram morrendo

precisamente devido à gestão, porque não tinham a capacidade dele, não tinham o conhecimento dele, podiam ter outras apetências e que nos levassem para outros caminhos mas nem isso aconteceu, foi herdar algo que depois foram gastando sem rentabilizar (...).” (E5)

- “Os mais prejudiciais, tenho mais em mente agora os recentes, e os recentes já ocorrem desde a saída do Dr. Fernandes Costa, a instabilidade (...). Dá ideia que a partir daí estamos sempre em decrescente.” (E11).

A mudança de estratégia com implicações estruturais pela opção de criação de organismos que acabaram por assumir muitas competências anteriormente concentradas no II, bem como a opção pelo *outsourcing*, são também elementos tidos como conducentes ao caso da instituição e que espelham, em medidas concretas e no impacto das ditas no II, a sua fragilidade junto das instâncias de decisão:

- “Fomos perdendo algumas competências com o surgimento de outros organismos e isso fez com que o II perde-se muitas funções (...).” (E3)
- “Basicamente, prejudiciais foram a gestão, a saída de recursos, os emolumentos que deixaram de ser pagos e os projetos que abalaram, tudo conjugado.” (E5)
- “Prejudicial é o facto de haver várias iniciativas que podem nem estar convergentes com a existência do II e que o II também não tem grande capacidade de fazer face a elas, ou seja, investimentos que se fazem noutros Ministérios (...).” (E6)
- “(...) um fator que eu considero muito importante, foi a decisão de se adotar estas soluções informáticas, o facto de se ter ido adquirir um software SAP para desenvolver uma solução informática para toda a AP. Para mim, foi uma decisão de grande peso, porque quebra com a anterior linha de orientação, que era nós termos capacidade de desenvolver soluções, ainda que com apoio de fornecedores externos que nós contratávamos. (...) nós já estamos para ser extintos, se formos a ver bem as coisas, desde que estive no Governo o Pina Moura como MF do tempo do Guterres (...). Esteve cá o secretário de Estado, íamos ser extintos e integrados com a DGITA mas antes que tomassem uma decisão, temos estado à espera, à espera, depois acabamos por não ser integrados com a DGITA. (...) Depois a seguir foi quando veio o Dr. Catarino e houve de início algum apoio político no Governo da Dra. Manuela Ferreira Leite como MF, depois como mudou o Governo ficámos deitados novamente ao abandono e nunca houve ao fim ao cabo apoio político numa área tão fundamental como as TI. Nunca houve dinheiro para se investir aqui (...).” (E7)
- “ (...) nunca sentimos que houvesse uma apetência especial por alguém por querer em termos políticos liderar isto. Pelo contrário, dá ideia que as escolhas que vieram a seguir são sempre segundas ou terceiras e isso é que tem sido um

problema grave. (...) Começou em 1997/8 e depois manteve-se e nunca mais tivemos uma Direção forte. O que mais tenho notado aqui no II, (...) a falta de liderança forte que se reflete a todos os níveis e cria depois alguma instabilidade, muita instabilidade.” (E11).

A passagem das atribuições da DGOA para o II, considerada como “a transição qualitativamente mais significativa” por Costa (1995:6) numa estratégia de modernização da AP, internamente acabou por não ser reconhecida:

- (...) a fusão da DGOA no II foi um problema que nunca deixou de ser um problema. Não houve uma integração, não houve uma absorção e esta casa levou muitos anos, sempre a haver uma guerra entre o que é que era importante, se era o desenvolvimento de aplicações, se isto era uma *software-house*, se isto era uma casa que ia ensinar a toda a AP o que era a informática porque toda a AP não sabia o que era a informática.” (E10)

6.10.4. Comparação entre o II e outros organismos de SI/TI da AP

Pedimos que os entrevistados comparassem o II com outros organismos congêneres da AP, para aferir, ainda que de modo aproximado, a sua capacidade de atualização, de se manter a par da evolução registada nos SI/TI e de manter níveis adequados de capacidade técnica e *know-how* nos seus recursos humanos.

No que concerne a capacidade do II se manter atualizado ao nível dos SI/TI, há quase unanimidade em referir que o II tem vindo a perder terreno. Sente-se um desinvestimento na instituição, à medida que o poder político centrou a sua atenção noutras entidades (DGITA e GERAP) e que a estratégia adotada para os SI/TI da AP também se alterou:

- “(...) daquilo que eu conheço, em organizações equivalentes nos outros ministérios, o ITIJ, o II da SS ou mesmo dentro do nosso ministério e estou-me a lembrar da DGITA, têm todos orçamentos muito superiores ao do II. (...) a perceção que eu tenho, é que eventualmente não seremos dos mais vanguardistas em termos de tecnologia de ponta dentro dos SI/TI’s. (...)” (E1)
- “ (...) com a perda do sector dos impostos, nós perdemos alguma relevância em termos estratégicos.” (E2)
- “Como em tudo na vida, há sempre uma época ascendente e uma época descendente. Infelizmente, acho que estamos na época descendente. (...). Antigamente nós tínhamos algumas pessoas com posições políticas elevadas que reconheciam e tinham conhecimento que o II era uma organização a considerar; agora o governo nem sabe o que é o II (...).” (E5)

- “o II, quando foi a mudança para novos paradigmas, sobretudo a partir de 2002/2003 que houve uma grande evolução para sistemas, (...) não terá tido a capacidade de acompanhar essas iniciativas.” (E6)
- “A DGITA tem, como nós sabemos, uma grande carga de fornecedores externos que, neste momento, conseguiram um bom trabalho. (...) Neste momento acho que está bastante bom; sei que à custa de grandes despesas financeiras. Agora não sei qual é a distribuição, mas há coisa de 6 anos, do orçamento em TI para o MF, o II ficava com 10, 12% e o restante ia para a DGITA; a discrepância era grande.” (E7)
- (...) as Administrações também têm sempre um papel muito importante e a saída do Dr. Fernandes Costa também marcou o II, porque as pessoas que vieram a seguir e algumas delas podiam ter até muita vontade, mas nunca tiveram tanta capacidade, porque não conseguiram comprometer o poder político com o II e com aquilo que o II poderia dar. (...) O II tinha capacidade de desenvolvimento interno, tinha capacidade técnica para manter os sistemas que desenvolvia, capacidade técnica em configurar os ambientes de produção e de os manter. Isso foi [desaparecendo] aos poucos e poucos, não havendo entrada de pessoas, não havendo uma visão perfeitamente definida e os recursos eram canalizados para outras prioridades.” (E9)
- “Penso que nós estamos num processo de estagnação há uns anos. Os últimos 10 anos do II não têm sido brilhantes. (...) Em 1999 já se falava que esta casa ia acabar e, portanto, não tem sido fácil. E todos os outros organismos têm evoluído. Considero que nalgumas coisas a atual Direção, que tem 4 anos, nos modernizámos (...). Há coisas que acho que melhoraram e estou a falar da infraestrutura. Houve opções de gestão muito mais viradas para o mercado (...) Penso que aqui recuperamos um bocadinho nestes últimos anos, isto a nível de infraestrutura. Ao nível de aplicações não tenho informação para saber se recuperámos ou se continuámos a descer.” (E10)
- (...) não tenho dúvida nenhuma que o II está muito mais atrasado na gestão das tecnologias suportadas em processos (...). Arranhar, toda a gente diz que arranha aquilo, toda a gente diz que arranha sistemas de gestão de segurança e informação, mas na verdade é tudo avulso, sem alguma lógica. (...) Não tenho dúvida nenhuma que há muitos organismos na AP muito mais avançados do que nós (...). (...) o II embora ultimamente esteja estabilizado em termos de Direção, há uns anos a esta parte tem tido sempre uma destabilização em cima da cabeça, que é a integração ou a subordinação a outras entidades e tudo isso não autonomiza nem dá condições. (...) (E11).

O desinvestimento sentido ao nível do papel e competências do II, tem reflexos nos seus recursos humanos da instituição e na competência técnica por eles demonstrada. Acrescem ainda os condicionalismos sentidos na AP em geral, no que respeita o recrutamento e seleção de recursos humanos, e as implicações da própria evolução dos SI/TI e sua disseminação por outros organismos na Administração. Todos estes factores surgem na apreciação que os entrevistados fazem:

- “Acho que nós regredimos [ao nível do conhecimento técnico dos RH] até porque nós dominávamos, todo o conhecimento que existia ou 95% do conhecimento que existiria da AP dentro da área de SI/TI; (...) nós perdemos algumas competências, enquanto organização, que passaram para outros [organismos].” (E1)
- (...) sinto que aqui no II houve um pico, em 1995/96 enquanto tivemos formação e admissão de pessoas, tínhamos o prémio DESCARTES dado pelo II que premiava inovações tecnológicas, tínhamos uma revista de informática publicada. (...) com a massificação das TIC e com a perda de algumas funções, o II deixou-se esvaziar.” (E3)
- “O II (...) até há relativamente pouco tempo, em 2005, em termos tecnológicos, era uma casa de referência. (...) Nos últimos anos, tem-se apercebido (mas de uma maneira geral tem acontecido em toda a AP, é transversal) (...) que (...) não se aposta tanto nos RH da casa mas aposta-se mais na contratação exterior. Não sou contra a contratação em outsourcing, de maneira nenhuma (...) Sem dúvida (...) que por vezes o sangue que vem do outsourcing é bom, porque nos alerta e abre para outras maneiras de trabalhar, mas depois não há a passagem de conhecimento do outsourcing para o interior e isso tem sido feito e é uma grande deficiência.” (E4)
- “A gente regrediu bastante. (...) tecnologicamente as coisas também se dispersaram muito, agora qualquer coisa aparece de 3 em 3 meses. Antigamente não. [Tínhamos] um centro de informática basicamente e tínhamos uma atualização de software de, não sei quanto em não sei quanto tempo, mas na altura, a nível dos mainframes acho que estávamos bem em cima da onda e os mainframes foram-se embora em 2000. A partir daí começou o *downgrade* (...). Acho que antigamente havia pessoas mais capacitadas do que hoje, talvez por essa razão, das coisas estarem mais concentradas e não diluídas. Isso também não ajuda muito à especialização porque dantes éramos especialistas agora somos generalistas.” (E5)
- “Percebo que é um problema do II, o facto (...) da idade das pessoas que cá estão, já ser bastante elevada e haver algum corte pelas pessoas que atingem a idade da reforma vão saindo.” (E6)

- “Acho que o II já teve melhor do que atualmente. (...) acho que especialmente por serem poucos recursos e alguns poderiam ter mais know-how.” (E7)
- “(...) o II começou a ser afetado por muitas restrições financeiras, onde a área mais afetada foi a formação.” (E9)
- “Eu acho que regrediu bastante. Quando entrei para esta casa, havia por aí (...) uns seniores que, apesar de não serem muito mais velhos do que eu, [possuíam] um know-how fabuloso, e acho que isso se foi perdendo. Eu penso que por dois motivos: um foi que, por volta de 1990’s e tais 2000, a privada (...) pagava balúrdios e portanto nós AP não podíamos concorrer com eles. [A] questão financeira, associada, na minha ótica, a uma má gestão de seleção de RH. Isto é, quando o II tinha possibilidade de abrir vaga para estagiários, os processos de seleção, (...), entraram aí pessoas bastante boas mas também entraram pessoas que nunca deveriam ter entrado.” (E10)
- “Se olharmos para a vitalidade que tinha na altura e que era facilmente comparável com o exterior (...), eu diria que houve uma regressão. Contudo, não tenho dúvida nenhuma que os colegas têm um background muito melhor do que o que tinham naquela altura, têm outros meios que lhes permitem acompanhar essa cultura (...). Agora não me parece que seja coisa que dificilmente se deixe de recuperar no momento, até porque, há razões para isso. O II já teve um conjunto de interesses, um conjunto de dinheiro, um conjunto de opções de formação contínua dos seus técnicos, que hoje tem menos (...). (...) a formação (...) é menor.” (E11)

Há também quem considere que o problema não reside tanto no conhecimento técnico, mas sim no empenho dos colaboradores. De acordo com E2: “(...) parece-me que por vezes o problema, não é tanto o que as pessoas fazem ou não fazem, mas se as pessoas estão devidamente interessadas e ‘vestem a camisola’ (...).”

6.10.5. Perceção das causas subjacentes à reestruturação do II

No momento em que as entrevistas foram efetuadas ainda não se conhecia o desfecho do processo de reestruturação que se pressentia e anunciava: a extinção do II e a entrega das suas atribuições à ESPAP. A análise das respostas dadas face às razões subjacentes ao processos de reestruturação não deixam de ser curiosas, pela quase certeza demonstrada quanto à inevitabilidade do fim da instituição. Oferecem-se explicações ligadas à progressiva perda de competências e de recursos financeiros e humanos do II (E1, E7, E11), que conduziram a debilidades ao nível da capacidade de resposta às solicitações (E1, E2, E6, E11). Paralelamente, refere-se que o II não se soube posicionar e afirmar a sua relevância junto do poder político (E3, E5 e E6), para além do facto de que existe um

racional feito de escolhas e critérios políticos que ultrapassam a própria instituição (E4 e E10).

De seguida, realçamos partes das respostas que ilustram a síntese realizada:

- “Perdemos as competências e portanto, regredimos (...).A perda progressiva de competências, no meu ponto de vista, foi um dos motivadores desta reestruturação. Embora, (...) eu ache que a reestruturação (...) tem a ver com (...) fatores económicos (...). (...) Uma das críticas que foi feita ao II, é que o II não conseguia responder às novas solicitações. (...) Tinha tantas coisas que não conseguia responder às novas solicitações que eram feitas. Julgo que o que o II tinha que responder é que também não tinha recursos, económicos e humanos. Em vez de se reforçarem aqui, foram criando ilhas de competência noutros ministérios e no mesmo ministério.” (E1)
- “(...) penso que o II ao longo dos anos, pela indefinição política e pela dificuldade que tivemos em nos direcionarmos, pela perda de massa crítica, em termos de pessoas (...), pelo baixar de braços de muitas pessoas, (...) fizeram com que passássemos a ter uma capacidade operacional menor.” (E2)
- “(...) o II foi vítima de si próprio nalguns casos, e também não soube vender a sua imagem. E por causa desse mesmo esvaziamento já não havia como vender e, ao não vender, foram surgindo outros *players* na AP.” (E3)
- “o (...) que se pensa em relação ao II, tem claramente a ver com um objetivo político e não tem a ver com objetivos tecnológicos. (...) mas não somos nós que decidimos.” (E4)
- “Só que nós devíamos (...) (e agora é uma autocritica que eu faço) (...) ter apostado um bocadinho mais em ir ao encontro das necessidades da própria governação, no sentido de lhes dar ferramentas que eles vissem e que dissessem “Ok pá...” e o nosso nome apareceria lá. (...) mas, enfim, não houve visão (...). Isto é tudo político, se tu estivesse na mó de cima na altura da reforma do Estado, se calhar as coisas eram outras. Como estávamos na mó de baixo e ninguém te conhecia, se calhar decidiram pela forma mais fácil. “O que é que aqueles estão a fazer?”, é sempre a pergunta que se faz sempre quando se vai reformar alguma coisa, e quando a gente se engasga, “Eu...faço....”, é pá estamos mal, agora “O que é que estás a fazer?”, “Eu? Tenho o orçamento! [Aí] era diferente.” (E5)
- (...) uma iniciativa destas passa sempre sobretudo por uma iniciativa política (...). Agora o que foi evidente e transmitido à Tutela, é que nalgumas áreas o II não tinha a capacidade de se munir sobretudo dos meios de RH, de competências para poder acompanhar as exigências que estavam a ser

colocadas, sobretudo naquilo que é o universo do ERP, que sustenta inicialmente o projeto RIGORE e depois o GERFIP.” (E6)

- “Eu acho que a influência que têm é o facto de terem vindo deixado o II morrer. Se os políticos não apostaram nas TI em devido tempo, agora nós, por muito bons que sejamos, somos aqui “meia dúzia de gatos pingados”. Agora, o que é que se há-de fazer? Se não apostaram, agora têm o resultado. (...) não tem diretamente a ver com o facto dos RH estarem desatualizados. (...) são é poucos.” (E7)
- “(...) toda a história do II nestes últimos 10 anos (...) não tem sido pacífica. Tem tudo a ver com opções políticas.” (E10)
- “(...) A minha convicção é que estas coisas são feitas por atacado e não pensadas. (...) O II não tem à partida só casos de sucesso, pelo contrário, tem muitos casos de insucesso ou de relativo insucesso mas que não dependem só dele. Quando olho para trás e vejo que se demorou 15 anos a implementar a RAFE... (...) Não me parece que alguma missão que tenha sido pedida ao II, [para a qual o II] não tenha tido capacidade de resposta. Não me parece que exista. Se existe, o que pode ter acontecido é não termos capacidade de resposta por falta de meios financeiros, não é pelo conhecimento técnico. (...) Infelizmente, em termos racionais, tenho alguma dificuldade em dizer que isto seja pensado e maturado suficientemente. (E11).

7. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo perceber como é que a Administração Pública Portuguesa evoluiu tecnologicamente e de que forma o Instituto de Informática do Ministério das Finanças contribuiu para esse o desenvolvimento.

A evolução dos SI/TIC sentida nas últimas décadas ocorreu em diferentes fases acompanhada de diferentes modelos de gestão de SI/TI. Numa primeira fase foram aplicadas as técnicas de mecanização que evoluíram para o tratamento automático da informação. Posteriormente a informação seria disponibilizada ambientes interativos *web* e na última década o foco passou para a integração e a partilha dos sistemas informáticos.

Neste contexto de evolução, quando tentámos apurar qual o ponto de partida, deparamo-nos com a dificuldade de obter o ano preciso em que a informática começou a fazer parte das nossas vidas, dada a inexistência de uma compilação da documentação ou dos relatos que contem essa história. Como Almeida (2003:256) refere, “a história da Ciência, da Técnica e da Tecnologia em geral e, em particular, das Tecnologias da Informação e da Comunicação está por escrever em todo o mundo”.

A criação do Instituto de Informática, em 1977, teve como finalidade a promoção do tratamento automático da informação necessário às funções do Ministério das Finanças e à prestação de apoio técnico necessário para alargar a utilização da informática pelos serviços. Em 1987, pelos seus 10 anos de existência, através da fusão da DGOA, acumulou às suas atribuições a promoção do uso das tecnologias da informação inserida numa estratégia de modernização Administração Pública. Como organismo prestador de serviços e dinamizador de SI/TIC pretendemos, pela sua história, entender como acompanhou e refletiu internamente esta dinâmica de transformações tecnológicas.

Nos finais dos anos 80, o instituto sofreu o que podemos considerar como um dos principais abalos que o fragilizaram, a reforma fiscal. Esta permitiu munir as Administrações Fiscal e Aduaneira de meios próprios de TI e conseqüente migração dos SI desenvolvidos pelo II, motivando a perda de competências e ainda de técnicos qualificados. A aposentação do Dr. Fernandes Costa em meados dos anos 90, a passagem das atribuições de promoção do uso das tecnologias da informação para a IIAE no ano 2001 e a criação da Gerap, em 2007, foram outros dos grandes abalos identificados.

Este Instituto detinha na sua estrutura orgânica original um órgão coordenador, composto por todos os Diretores-Gerais do Ministério, sob a presidência de um representante do Ministro que lhe permitiria coordenar e delinear políticas da utilização das tecnologias de informação na Administração Pública e no Ministério das Finanças. Os relatos sobre a disfuncionalidade deste órgão surgem ao fim de 3 anos, nos relatórios de actividade.

A indefinição de políticas organizadas e orientadas ao desenvolvimento da Administração Pública eletrónica e ao acompanhamento do mesmo, nos primeiros anos da implementação de métodos informáticos pela AP, originou a desorganização e o facilitismo na descentralização de iniciativas de informática e na ausência de métodos de trabalho e de normalização pela generalidade dos organismos da AP. Esta lacuna foi apontada como uma das principais limitações ao desenvolvimento tecnológico na AP.

Nesta última década, têm sido evidentes pelas políticas do governo os estímulos orientados ao desenvolvimento da Administração Pública eletrónica e à partilha de serviços de informática, com o objetivo da eficiência, da eficácia e ainda da redução de custos.

A análise da evolução dos SI/TIC na Administração Pública encontra-se evidenciada neste estudo, conseguida pela análise dos resultados dos inquéritos de situação lançados em diferentes anos. Neste diagnóstico não entramos em linha de conta com a especificidade e heterogeneidade das organizações que compõem a AP nem analisámos a atual situação da informática.

A contribuição do Instituto de Informática para o desenvolvimento da administração Pública eletrónica foi também identificada. Apurámos que o Instituto de Informática por altura da sua criação, assumiu o papel de escola relativamente à formação de técnicos especializados na área de SI/TIC derivado da inexistente formação superior na área. Considerado pioneiro no desenvolvimento e apoio de SI/TIC inicialmente em três direções: Administração Fiscal, Alfandegas e Gestão Orçamental, posteriormente alargou o seu âmbito a vários organismos de diferentes setores. Fomentou e divulgou a utilização da informática, principalmente através da publicação da revista *Informação & Informática*, da organização dos ERSI e da atribuição do Prémio *Descartes* e ainda na participação em programas internacionais de normalização em representação de Portugal.

Nos primeiros anos o desenvolvimento de SI incidiu sobre o ambiente *mainframe*, em 1994 sobre SI descentralizados como o SIC e o SRH, no âmbito da RAPE. Em 2001 foi disponibilizado o primeiro SI em ambiente *web*, os Certificados de Aforro e em 2006 o Rígor em ambiente de serviços partilhados.

Apesar de termos comprovado que o II contribuiu para o desenvolvimento da Administração eletrónica, não conseguimos aferir concretamente qual a taxa de incidência.

A nossa sugestão para trabalhos futuros é a aplicação deste estudo a um conjunto alargado de organizações focando determinados períodos de tempo, permitindo obter dados e tecer conclusões mais concretas.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, Fernandes J. M. 2003. *História da informática em Portugal: o subsistema de informação Cuf/Quimigal*. Braga: Universidade do Minho.
- Alves, Manuel L. 1995. *A Reengenharia dos Processos de Negócio*. Lisboa: Texto Editora.
- Amaral, Luís A. M. 1994. “PRAXIS Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação.” Dissertação, Universidade do Minho.
- Araújo, Joaquim F. 2002. *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto.
- Beira, Eduardo. 2004. *Memórias das Tecnologias e dos Sistemas de Informação*. Braga: Universidade do Minho.
- Bilhim, João. 2008. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: UTL, ISCSP.
- Carmo, Hermano, Manuela Malheiro Ferreira. 2008. *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carrapeto, Carlos e Fátima Fonseca. 2005. *Administração Pública: Modernização: Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carrapeto, Carlos e Fátima Fonseca. 2009. *Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, Elisabete R. 2001. *Reengenharia na Administração Pública: A Procura de Novos Modelos de Gestão*. Lisboa: UTL, ISCSP.
- Carvalho, Elisabete. 2001. “Reengenharia na Administração Pública”. *Revista da Administração e Políticas Públicas*. II(1):19-27;
- Coelho, José. D. 2007. *Sociedade da Informação: O Percorso Português*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Corte-Real, Isabel. 1995. *O livro da modernização administrativa 1986-1995*. Lisboa: Secretaria de Estado da Modernização Administrativa.
- Dray, António. 1995. *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Caminho.
- Drucker, Peter. 1997. *Inovação e Gestão*. Lisboa: Presença.
- Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow e Jane Tinker. 2005. “New Public Management is Dead-Long Live Digital-Era Governance”. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Earl, Michael.1989. *Management Strategies for Information Technology*. Business Information Technology Series, Prentice Hall International.

Figueiredo, António D. 2004. *A Engenharia em Portugal no séc. XX: Engenharia Informática, Informação e Comunicações*. Universidade de Coimbra: D. Quixote.

Gago, José M. 1999. *Portugal na Sociedade da Informação*. Ministério da Ciência e da Tecnologia.

Ilharco, Fernando. 2003. *Filosofia da Informação –Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa: Editora CampusdoSaber, Universidade Católica.

Ilharco, Fernando. 2004. *A Questão Tecnológica – Ensaio Sobre a Sociedade Tecnológica Contemporânea*. Cascais: Principia.

Junqueiro, Raul. 2002. *A idade do conhecimento: a nova era digital*. Lisboa: Editorial Notícias.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Mike, Daniel. 2010. “Leading Trends in E-Government”. *Public Management. ProQuest social Science Journals*. 92(8):21.

Mintzberg, Henry. 2010. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 4ª Ed . Alfragide: D. Quixote.

Missão para a Sociedade da Informação. 1997. *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. Lisboa: Missão para a Sociedade da Informação do Ministério da Ciência e da Tecnologia.

Monteiro, Helena H. 2007. *Serviços Partilhados na Administração Pública*. Revista Interface.

Mozzicafredo, Juan e João Salis Gomes. 2011. *Projectos de Inovação na Gestão Pública*. Lisboa: Mundos Sociais.

Mutsaers, Ernest-Jan, Han Van der Zee, e Henrique Giertz. 1998. The Evolution of Information Technology, *Information Management & Computer Security*. 6(3):115-126.

Negroponete, Nicholas.1996. *Ser Digital*. Lisboa: Caminho.

Neves, Arminda. 2002. *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho.

Neves, Eurico C. 2000. *Da Empresa Industrial à Empresa Inovadora*. Lisboa: Publicações D.Quixote.

Nolan, Richard. 1973. *Managing the computer resource: a stage of hypothesis*. Communications of the ACM, 16(7):399-405.

Nolan, Richard L. 1979. "Managing the crisis in data processing", *Harvard Business Review* 57(2): 115-126

Oliveira, J. Santos, e Luís Amaral. (2003). *Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado*. Versão 3.0. Lisboa: UMIC.

Pollitt, Christopher, Bouckaert, Geert. 2004. *Public management Reform – A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Porter, Michel E. e Victor E. Millar. 1985. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* 63(4):149-160.

Quadro de Apoio Comunitário QCA III. 2001. Programa Operacional Sociedade da Informação 2000 – 2006: POSI. Lisboa: Direção Geral do Desenvolvimento Regional.

Rodrigues, Luís S. 2002. *Arquitecturas de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA.

ROCHA, J. A. Oliveira. 1991. *Princípios de Gestão Pública*. Lisboa: Biblioteca Moderna, editorial Presença.

Rocha, José A. O. 2009. *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.

Santos, Ana M. T. 2001. “Os Sistemas de Informação e a Mudança Organizacional: O Caso da Base de Dados de Recursos Humanos da Administração Pública-BDAP”. Dissertação, ISCTE.

Schiller, Dan, 2002. *A Globalização e as Novas Tecnologias*. Lisboa: Editorial Presença.

Stephan Haeckel H. e Richard Nolan. 1993. *Managing by Wire* .Harvard Business Review <http://hbr.org/1993/09/managing-by-wire/ar/1>

Sociedade da Informação e e-Government, Relatório de diagnóstico. Lisboa: Umic, 2003.

Tribolet, José; 2005; “*Guerra de Informação – Perspectivas de Segurança e Competitividade- Prefácio*”

Tribolet, José; 2005; “*Sistemas de Informação Organizacionais – Organizações, Pessoas, Processos, e Conhecimento: da Reificação do Ser Humano como Componente do Conhecimento à «Consciência de Si» Organizacional*”

Ward, John. Joe Peppard. 1990. *Strategic Planning for Information Systems*. UK:John Wiley & Sons.

Zorrinho, Carlos. 1991. *Gestão da Informação*. Lisboa: Editorial Presença.

Revistas

- 1989.VI Reunião de especialistas em políticas de informática, conclusões e recomendações, Justificação, âmbito e alcance das políticas de informática. *Informação & Informática*. (4):33-34.
1989. A normalização em Tecnologias de Informação. *Informação & Informática* (4):35-36.
- Catarino, João. 2003. Nota de Abertura *Informação & Informática* (27):3.
- Catarino, João. 2003. Serviços partilhados, um caminho para o e-Government. *Informação & Informática* (27):5-10.
- Cavaco, Aníbal S. 1994., Carta para a qualidade dos serviços públicos. *Informação & Informática* (13):40-41.
- Caxaria, António. 2000. A informática na AP. *Informação & Informática* (25):54-58.
- Caxaria, António. 2004. Inquérito à utilização das Tecnologias da informação e da Comunicação na Administração Pública Central em 1 de Janeiro de 2003. *Informação & Informática* (28):59-66.
- Coelho, J. Dias. 1999. O Desafio do Milénio. *Informação & Informática* (22):4-5.
- Corte-Real, Isabel. 1987. A informática e a modernização administrativa. *Informação & Informática* (1):10-13.
- Corte-Real, Isabel. 1991. Infocid. *Informação & Informática* (8):2-3.
- Costa, Fernandes M. A. 1992. Informática, Finanças e Modernização. *Informação & Informática* (10):5-19.
- Costa, Fernandes M. A. 1995. Informática, Finanças e Modernização. *Informação & Informática* (15):4-9.
- Costa, Adriano. 1997. O Instituto de Informática. 20 anos ao serviço do Ministério das Finanças. *Informação & Informática* (20):15-18.
- Deloitte, Accenture. 2004. O processo de mudança associado à implementação de um ERP na Administração Pública Portuguesa. *Informação & Informática* (28):38-41.
- Eurico, Martins. 1989. RECOPECO. *Informação & Informática* (4):13-16.
- Fernandes, José P. 1989. A situação da Informática na Administração Pública. *Informação & Informática* (4):26-32.
- Fernandes, José P. 1989. As Tecnologias da Informação na Modernização Administrativa. *Informação & Informática* (5):14-18.

- Leamaro, Manuela. 1999. Ano 2000 Reflexões sobre as recomendações da Task Force do Ministério das Finanças. *Informação & Informática* (22):10-14.
- Martins, Eurico. 1990. Mercado informático em 1989. *Informação & Informática* (6):15-17.
- Martins, França. 1991. Infocid: Sistema Inter-Departamental de Informação ao Cidadão. *Informação & Informática* (8):4-5.
- Melo, Luís. 2004. As tecnologias de informação como objectivo de gestão. A informação como recurso. *Informação & Informática* (28):5-13.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. 2006. *Anuário*.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. 2010. *Anuário*.
- Muird, Colin. 1994. A Moderna Gestão da Administração Pública e a Informatização: Uma Combinação natural? *Informação & Informática* (13):43-46.
- Neves, Arminda. e António Filipe e João Silveira. 1993. A experiência de Planeamento de Sistemas de Informação na Administração Pública. *Informação & Informática* (12):4-11.
- Neves, Arminda. 1994. Impactes das Tecnologias da Informação na AP. *Informação & Informática* (14):45-50.
- Neves, Arminda, Carlos Zorrinho, Rosa Matos. 2003. E-Government; Oportunidade de Reinvenção para a Administração Pública Portuguesa. *Informação & Informática* (27):11-19.
- Orvalho, Joana. 1994. 2º Seminário sobre as Novas Tecnologias na Modernização Administrativa. *Informação & Informática* (14):4-5.
- Peças, Rosa. 2001. Os Impactes dos SI/TI nos Organismos da Administração Pública. *Informação & Informática* (26):10-16.
- Pedro, Maria M. e Ana Sezinando. 2004. Sistemas de Gestão de Documentos Electrónicos. *Informação & Informática* (28):53-55.
- Quidgest, Consultores de Gestão. 2004. ERP's na Administração Pública: sugestões para uma estratégia consensual. *Informação & Informática* (28):42-45.
- Romero, Carlos. 1997. Situação da informática (em 1 de Janeiro de 1997). *Informação & Informática* (20):39-46.
- Romero, Carlos Q. 1998. A Comissão Intersectorial de Informática. *Informação & Informática* (21):46-50.
- Rosa, Norberto. 1994. Qualidade nas Finanças. *Informação & Informática* (13):4.

- Santos, Aida. 1987. A informática na Administração Pública. *Informação & Informática* (1):23-27.
- Santos, António M. e Deolinda Baptista e Valdemar Conceição. 1988. Um panorama das aquisições de material informático na Administração Pública em 1987. *Informação & Informática* (2):23-28.
- Santos, António M. 1988. Administração Pública, Informática e 1992. *Revista Informação & Informática*. (3):18-23.
- Santos, António M. 1997. Do cartão perfurado à WWW. *Informação & Informática* (20):19-28.
- Santos, Maribel. 1997. Avaliação nos serviços de informática de grande dimensão. *Informação & Informática* (20):29-38.
- Serrano, António. 1998. Papel estratégico dos SI/TI nas organizações. *Informação & Informática* (21):53-61.
- Silva, António M. B. 1991. As tecnologias da Informação na Reforma da Contabilidade Pública. *Informação & Informática* (8):11-13.
- Ventura, José F. 1994. Impactes organizacionais dos SI/TI ao nível do sistema objecto. *Informação & Informática* (13):47-51.
- Vidigal, Luís. 1988. A formação em novas tecnologias da informação na Administração Pública. *Revista Informação & Informática*. (3):11-17.
- Vidigal, Luís. 1989. Tecnologias da Informação e tendências da modernização administrativa, uma nova relação com o público. *Informação & Informática* (5):25-28.
- Vidigal, Luís. 1992. O papel das tecnologias da informação na modernização da Administração Pública. *Informação & Informática* (10):40-41.
- Vidigal, Luís. 1999. A sociedade da informação acessível a todos. *Informação & Informática* (22):30-35.
- Vidigal, Luís 2003. Visão, estruturas e pessoas para o e-Government. *Informação & Informática* (27):20-25.
- Vieira, Gonçalo. 2004. E-GI@P: um exemplo da nova normalização. *Informação & Informática* (28):56-58.

Legislação Portuguesa

Decreto-Lei n.º 38438/1951 de 25 de Setembro, Promoção da mecanização da contabilidade pública, da técnica fiscal e da fiscalização das repartições por meio de estudos e de missões ao estrangeiro.

Decreto-Lei n.º 39530/1954, de 6 de Fevereiro, Cria a comissão para a instalação e estudo dos serviços mecanográficos do Ministério das Finanças.

Decreto-Lei n.º 42564/1959 de 7 de Outubro, Cria os serviços mecanográficos do exército.

Decreto n.º 43454 de 30 de Dezembro de 1960, Define o regime Jurídico dos Certificados de Aforro, Série A.

Decreto-Lei n.º 44237/1962, de 15 de Março, cria o centro mecanográfico na Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência.

Decreto n.º 44521/1962 de 18 de Agosto, Cria os serviços mecanográficos do Ministério da Marinha.

Decreto-Lei n.º 47023/1966 de 25 de Maio, Promulga a estruturação dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

Lei n.º 2131/1966 de 26 de Dezembro, Define a Lei de Meios para 1967.

Decreto-Lei n.º 48058/1967 de 23 de Novembro, Cria o Secretariado da Reforma Administrativa.

Portaria n.º 3/1972 de 7 de Janeiro, Cria na Presidência do Conselho a Comissão Interministerial de Informática (C. I. I.).

Decreto-Lei n.º 265/1973 de 29 de Maio, Cria o Secretariado da Administração Pública

Portaria n.º 216/1974 de 23 de Março, Regula as atribuições e a atuação do Secretariado da Administração Pública, da Comissão Interministerial de Informática e dos respetivos grupos de trabalho no domínio da informática.

Decreto-Lei n.º 691/1974 de 5 de Dezembro, Determina a constituição em cada Ministério de núcleos de modernização administrativa e define os seus objetivos.

Decreto-Lei n.º 746/1974 de 27 de Dezembro, Reorganiza a Secretaria-Geral e institui vários serviços no Ministério da Administração Interna. Extingue vários organismos do mesmo Ministério. Cria a DGOA.

Resolução do Conselho de Ministros de 31 de Março de 1975, Define os princípios gerais pelo sector público durante os estudos que visem aquisição de equipamento ou serviços destinadas ao tratamento automático da informação.

Decreto-Lei nº 384/1977 de 12 de Setembro, Estabelece disposições relativas à contratação de material e de serviços de informática para o sector público administrativo.

Portaria nº 565/1977, Estabelece normas para a contratação de material e serviços de informática para o sector público administrativo.

Diário da República nº 136 da III Série de 11 de Junho de 1976, página 6014, Define os estatutos da Associação Portuguesa de informática.

Decreto-Lei 384/1977 de 12 de Setembro, Determina as aquisições em bens e serviços de informática pela AP.

Decreto Regulamentar Nº 82/1977, de 16 de Dezembro, Regulamenta o Instituto de Informática do Ministério das Finanças.

Decretos Regulamentares nº 83/1977 de 16 de Dezembro, Cria o núcleo de informática na D.G. da Contabilidade Pública.

Decretos Regulamentares nº 84/1977 de 16 de Dezembro, Cria o núcleo de informática na D.G da Contribuição e Impostos.

Decretos Regulamentares nº 85/1977 de 16 de Dezembro, Cria o núcleo de informática na D.G das Alfândegas.

Decreto-Lei n.º 464/1977, de 11 de Novembro, Cria o Instituto de Informática do Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 181/1978, de 17 de Julho, Define a orgânica do Ministério das Finanças e do Plano.

Despacho nº 24/1979 de 3 de Novembro, Cria o curso de licenciatura em Engenharia Informática na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

Decreto-Lei nº 71-G/1979, de 29 de Dezembro, Regulamenta a orgânica do Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano.

Resolução de Conselho de Ministros nº 318/1979, de 12 de Novembro, Cria uma comissão interministerial que analise a problemática levantada pelo binómio informática-liberdades e garantias individuais.

Decreto-Lei nº 188/81 de 2 de Julho, Cria o Conselho Nacional de Telecomunicações.

Decretos-Lei nº 165/1982 de 10 de Maio, Implementa um sistema de gestão previsional conducente à criação e reorganização de serviços, quadros e carreiras de pessoal e introduz novas conceções de mobilidade interdepartamental e interprofissional.

Decreto-Lei 171/1982 de 10 de Maio, Estabelece os princípios gerais informadores do recrutamento e seleção de pessoal dos quadros dos serviços e organismos da administração central.

Resolução do Conselho de Ministros nº 2/1985 de 12 de Janeiro, Cria a Comissão Interministerial para a Reestruturação da Administração Pública.

Portaria nº 291/1985 de 18 de Maio, Cria o Serviço Público de Comunicação de Dados por pacotes assegurado através da rede TELEPAC.

Decreto-Lei nº 172-B/1986 de 30 de Junho, Define o Regime Jurídico dos Certificados de Aforro, Série B.

Decreto-Lei nº 229/1986, de 14 de Agosto, Estabelece as normas básicas da nova estrutura orgânica do Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 98/1987 de 05 de Março, dá nova redação a artigos do Decreto-Lei n.º 229/1986 de 14 de Agosto.

Decreto Regulamentar n.º 29/1987 de 24 de Abril, transferência das principais atribuições e competências da Direção-Geral da Organização Administrativa (DGOA) para o do Instituto de Informática do Ministério das Finanças.

Decreto-Lei nº 23/1991 de 11 de Janeiro, Define as carreiras de informática e os serviços de informática de grande dimensão da AP.

Decreto-Lei nº 177/1995, de 26 de Julho, Altera as carreiras de informática e redefine serviços de informática de grande dimensão da AP.

Lei nº 109/1991 de 17 de Agosto, Define a lei da criminalidade informática.

Resolução do Conselho de Ministros nº 48/1992 de 31 de Dezembro, Cria o Digesto em substituição do Infojur.

Decreto-Lei nº 155/1992 de 28 de Julho, Define a Reforma Administração Financeira do Estado.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/1993, de 17 de Março, Aprova orientações relativas ao sistema Nacional de gestão da qualidade, promovendo a melhoria geral da qualidade nos serviços da AP.

Decreto-Lei n.º 64/1994 de 28 de Fevereiro, cria a Comissão Intersectorial de Tecnologias de Informação para a Administração Pública.

Decreto-Lei nº 158/1996 de 03 de Setembro, aprova a Lei Orgânica do Ministério das Finanças.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 60/1998 de 6 de Maio, Determina a existência de um endereço de correio eletrónico nos serviços e organismos integrados na administração direta e indireta do Estado e regula o valor a atribuir à correspondência transmitida por via eletrónica.

Decreto-Lei n.º 143/98, de 22 de Maio, Aprova a Lei Orgânica do Instituto de Informática do Ministério das Finanças.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 94/1999, de 25 de Agosto, Aprova o documento Orientador da Iniciativa Nacional para o Comércio Eletrónico.

Decreto Regulamentar n.º 16/2000 de 2 de Outubro, Regulamenta o Decreto-Lei n.º 375/99, de 18 de Setembro, que estabelece a equiparação entre fatura emitida em suporte de papel e a fatura eletrónica.

Decreto-Lei n.º 269/2000, de 4 de Novembro, Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública onde cria o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE).

Resolução do Conselho de Ministros n.º 156/2000, de 16 de Novembro, Cria, no âmbito do INFOCID - Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão, o Serviço Público Direto.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2001, de 1 de Março, Determina a constituição de um sítio na Internet onde sejam publicitados os concursos de pessoal por parte de organismos públicos e de um sítio para a publicitação de oferta de emprego científico e tecnológico, conferindo mandatos a membros do Governo para a respetiva implementação.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 138/2001, de 30 de Agosto, Determina as medidas de criação do portal do Governo e define os respetivos objetivos e regras de manutenção e atualização.

Decreto-Lei n.º 51/2002, de 2 de Março, Atribui relevância jurídica à disponibilização e submissão por via eletrónica dos modelos dos formulários dos organismos e serviços públicos integrados na Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2002, 20 de Novembro, cria a UMIC.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/2003, 12 de Março, Determina a adoção de várias medidas concretas visando a generalização da prática da aquisição de bens e serviços por via eletrónica na Administração Pública e no tecido empresarial e incumbe a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento de proceder à respetiva implementação e acompanhamento, em estreita articulação com outras entidades.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003, de 12 de Agosto, Aprova o Plano de Ação para o Governo Eletrónico.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2003, de 12 de Agosto, Aprova a Iniciativa Nacional para a Banda Larga.

Resolução Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de atuação e metodologias de aplicação.

Portaria n.º 1354/2004, de 25 de Outubro, Cria a linha de financiamento Inclusão Digital - Linha de apoio financeiro ao Programa Nacional para a Participação dos Cidadãos com Necessidades Especiais na Sociedade da Informação.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 181/2004, de 22 de Dezembro, Aprova o Guia para as Comunicações na Administração Pública, que fixa os princípios por que se devem reger as comunicações na Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 154/2005, 30 de Setembro, Adota medidas com vista ao desenvolvimento do passaporte eletrónico português.

Resolução do Conselho de Ministros 124/2005 de 4 de Agosto, Aprova o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE).

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março, Define as orientações, gerais e especiais, para a reestruturação dos ministérios relacionados com o PRACE.

Decreto-Lei n.º 116-A/2006, de 16 de Junho, Procede à criação do Sistema de Certificação Eletrónica do Estado - InfraEstrutura de Chaves Públicas e designa a Autoridade Nacional de Segurança como autoridade credenciadora nacional.

Decreto-Lei n.º 205/2006, de 27 de Outubro, Aprova a Lei Orgânica do Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, Cria o Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial.

Decreto-Lei n.º 238/2006, de 20 de Dezembro, Cria o Simplex, uma nova iniciativa de desmaterialização de atos e procedimentos, com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação, representando mais um avanço no desafio da modernização administrativa, em linha com as orientações e os compromissos assumidos no âmbito do Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa.

Decreto-Lei n.º 25/2007, de 07 de Fevereiro, Cria a Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E. P. E., e aprova os respetivos estatutos.

Decreto-Lei n.º 83/2007, de 29 de Março, Aprova a Lei Orgânica do Instituto de Informática do Ministério das Finanças e da Administração Pública onde o Instituto de Informática é integrado na administração direta do Estado, sendo-lhe atribuídas, entre outras, competências ao nível da definição das políticas e estratégias das tecnologias de informação e comunicação do Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Portaria n.º 73-A/2008 de 23 de Janeiro, Define o regime Jurídico dos Certificados de Aforro, Série C.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2009 de 2 de Outubro, Cria a Rede Interministerial de Tecnologias de Informação e Comunicação e aprova normas para a identificação, autenticação e assinatura eletrónicas de cidadãos perante a Administração.

Resolução Conselho de Ministros n.º 83/2010 de 4 de Novembro, Cria o Programa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRALL).

Lei n.º 36/2011 de 21 de Junho, Estabelece a adoção de normas abertas nos sistemas informáticos do Estado.

Decreto-Lei n.º 117/2011 de 15 de Dezembro, Aprova orgânica do Ministério das Finanças e determinada a extinção do Instituto de Informática.

Legislação Comunitária

Decisão n.º 87/95/CEE do Conselho, de 27 de Dezembro, referentes ao sector das telecomunicações, ou de outros instrumentos comunitários precisos, relativos a produtos ou prestações de serviços;

Decisão 87/95/CEE do Conselho de 22 de Dezembro de 1986, relativa à normalização no domínio das tecnologias da informação e das telecomunicações

Parecer do Comité Económico e Social 97/C de 30 de Junho de 1996 sobre a «Proposta de decisão do Conselho relativa à definição e execução da política comunitária nos domínios das telecomunicações e serviços postais».

Diretiva n.º 98/13/CE do Conselho, de 12 de Março, relativa aos equipamentos terminais de telecomunicações e aos equipamentos das estações terrestres de comunicação via satélite, incluindo o reconhecimento mútuo da sua conformidade.

Directiva 77/62/CEE, são estabelecidas as regras à contratação de material ou de serviços destinados ao tratamento automática da informação pelo Estado.

Comunicação da Comissão, de 4 de Fevereiro de 1998, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e das Regiões: A globalização e a Sociedade da Informação.

Decisão n.º 1720/1999/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Julho de 1999 publicado em 3 de Agosto de 1999, Adota uma série de ações e medidas destinadas a garantir a interoperabilidade das redes transeuropeias para o intercâmbio eletrónico de dados entre administrações (IDA) e o acesso a essas redes.

Comunicação da Comissão, de 8 de Dezembro de 1999, respeitante a uma iniciativa da Comissão para o Conselho Europeu extraordinário de Lisboa de 23 e 24 de Março de 2000: eEurope - Uma sociedade da informação para todos.

Comunicação da Comissão, de 13 de Março de 2001, Plano de Ação, eEurope 2002 sobre a acessibilidade dos sítios Web e do seu conteúdo.

Parecer do Comité Económico e Social, de 25 de Abril de 2001, Sobre "Os efeitos do comércio eletrónico sobre o mercado único (OMU)".

Comunicação da Comissão, de 21 de Fevereiro de 2002 Segurança das redes e da informação: proposta de abordagem de uma política Europeia.

Comunicação da Comissão, de 28 de Maio de 2002, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e das Regiões: Plano de ação eEurope 2005 - Uma sociedade da informação para todos.

Comunicação da Comissão, de 19 de Novembro de 2004, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e das Regiões: Os desafios da sociedade da informação europeia.

Comunicação da Comissão, de 1 de Junho de 2005, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e das Regiões: i2010 – Uma sociedade da informação europeia para o crescimento e o emprego.

Comunicação da Comissão, de 8 de Novembro de 2007, ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e das Regiões: Iniciativa sobre a inclusão digital.

Comunicação da Comissão, de 29 de Setembro de 2008: As futuras redes e a Internet.

Jornal Oficial das Comunidades Europeias – C 83/47 de 30 de Março de 2010 Versão Consolidada do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

Documentação Institucional

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2003.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2004.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2005.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2006.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2007.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2008.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Balanço social de 2009.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Trabalhos para 1996.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 1997.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 1998.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 1999.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2000.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2001.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2002.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2003.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2004.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2005.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2006.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2007.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2008.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2009.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Plano de Actividades para 2010.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Apresentação e Programas de Trabalho em Janeiro 1982.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Programas de Trabalhos e Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1980.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório, Situação e Programa de Trabalhos em Junho 1978.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório, Situação e Programa de Trabalhos em Setembro 1979.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1981.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1982 e Programa de Trabalhos para 1983.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1983 e Programa de Trabalhos para 1984.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1984.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1985.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças e do Plano. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1986.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Situação em 31 de Dezembro de 1987.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório Anual em 31 de Dezembro de 1988.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório Anual em 31 de Dezembro de 1989.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1990 e Plano de Trabalhos para 1991.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1991 e Plano de Trabalhos para 1992.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1992 e Plano de Trabalhos para 1993.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1993 e Plano de Trabalhos para 1994.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1994 e Plano de Trabalhos para 1995.

Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1995.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1996.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1997.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1998.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 1999.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2000.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2001.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2002.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2003.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2004.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2005.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2006.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2007.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2008.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2009.
Instituto de Informática do Ministério das Finanças. Relatório de Actividades de 2010.

Sites de Referência

Acesso à Legislação da União Europeia <http://eur-lex.europa.eu/pt/index.htm>

Agência para a Sociedade do Conhecimento www.unic.pt

Agência para a Modernização Administrativa www.ama.pt

Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações <http://www.apdc.pt>

Biblioteca de Informação Europeia em língua portuguesa
https://infoeuropa.euroid.pt/opac/?func=direct&doc_number=000031045

[Centro de Informação Jacques Delors](http://www.cijdelors.pt/agenda_flash/la_000208.html) - Dossier Temático *e-Government*
http://www.cijdelors.pt/agenda_flash/la_000208.html

Diário da República www.dre.pt

Direção Geral do Orçamento www.dgo.pt

Engenharia em Portugal no Século XX: Engenharia Informática, Informação, Comunicações
http://www.academia.edu/194030/Engenharia_em_Portugal_no_Seculo_XX_Engenharia_Informatica_Informacao_Comunicacoes
http://www.academia.edu/194030/Engenharia_em_Portugal_no_Seculo_XX_Engenharia_Informatica_Informacao_Comunicacoes

Europa 2020
http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_pt.htm

Governo <http://www.portugal.gov.pt>

Instituto de Informática www.inst-informatica.pt

Interoperabilidade na Administração Pública
<http://www.iap.gov.pt/>

Livro Branco da Comissão, de 3 Julho de 2009, Normalização das TIC: modernização e futuro
<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=it&ihmlang=it&lng1=it,pt&lng2=bg,cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,ro,sk,sl,sv,&val=497432:cs&page>

Memórias das Tecnologias e dos Sistemas de Informação www.memtsi.dsi.uminho.pt

Ministério das Finanças <http://www.min-financas.pt>

Museu Virtual de Informática <http://piano.dsi.uminho.pt/museuv/>

OCDE <http://www.oecd.org>

PRACE – relatório da Comissão Técnica

http://www.dgaep.gov.pt/media/0701020000/menu_principal.html

Programa Administração Eletrónica e Interoperabilidade Semântica (MIP e MEF)

<http://dgarq.gov.pt/programas-e-projectos/modernizacao-administrativa/macroestrutura-funcional-mef/>

Quadro de Apoio Comunitário <http://www.qca.pt>

Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital

http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=651&Itemid=44

Unidade Acesso – Acessibilidade eletrónica para cidadãos com necessidades especiais

<http://www.acessibilidade.gov.pt/pub.htm>

Simplex

http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=section&id=14&Itemid=36

UE - Documentação sobre SI

http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/index_pt.htm

UE - Livros Brancos

http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/index_pt.htm

UE - Livros Verdes

http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm

http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2011/audiovisual/green_paper_CO M2011_427_pt.pdf

Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa <http://www.ucma.gov.pt/>

Plano Tecnológico – Portugal a inovar www.planotecnologico.pt

Porter, Michael E. e Mark R. Kramer. 2011. Criação de valor compartilhado. Harvard Business Review. <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>

ANEXOS

I. Grupos de Trabalho e Organismos

Comissão Intersectorial de Informática (CII)
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC)
Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI)
Missão para a Sociedade da Informação (MSI)
Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD)
Comissão Interministerial para a Sociedade da Informação (CISI)
Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE)
Unidade de Missão para a Inovação e Conhecimento (UMIC)
Comissão Interministerial para a Inovação e Conhecimento (CIIC)
Observatório para a Inovação e Conhecimento (OIC)
Unidade de Missão para a Modernização Administrativa (UCMA)
Agência para a Modernização Administrativa (AMA)
Rede Interministerial de Tecnologias de Informação e Comunicação
Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação (GPTIC)

II. Planos, Programas e Iniciativas

Método de Avaliação de Sistemas Informáticos (MASI)
Programa Ligar Portugal e do Plano Tecnológico
Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade (RCTS)
Programa para a Melhoria da Qualidade do Ministério das Finanças
Glossário de Termos Informáticos desenvolvido pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização de Terminologia Informática (CT 113)
Meios Informáticos no Ensino: Racionalização, Valorização, Atualização, MINERVA
Projetos-piloto de Cidades e Regiões Digitais
Guia de Interoperabilidade da Administração Pública, e-GI@P
Programas “Computadores para Todos” e “Estímulo ao Teletrabalho”
Serviço Público Direto e Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão (INFOCID)
Iniciativa <i>internet</i> e criação de postos públicos de acesso nas Juntas de Freguesia
Plano de Ação para o Governo Eletrónico;
Plano de Ação para o <i>e-Government</i> em Portugal, colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, em 2003
Plano de Ação para a Sociedade da Informação
Iniciativa Nacional para a Banda Larga
Portal do Cidadão
Biblioteca do Conhecimento Online (b-on)
Programa de Simplificação Legislativa e Administrativa (SIMPLEX)
Programa Operacional Sociedade da Informação 2000 – 2006: POSI - Quadro de Apoio Comunitário QCA III, 2001
Plano de Ação para o <i>e-Government</i> em Portugal, colocar o sector público entre os melhores prestadores de serviços do País, em 2003
Plano de Ação para a Sociedade da Informação, criar serviços com elevados padrões de qualidade e de eficiência através de plataformas tecnológicas de interface entre serviço e cidadão, em 2003
Plano de Ação Ligar Portugal

Programa Operacional para a Sociedade do Conhecimento (POC-P) - reformar o sector público através do desenvolvimento de serviços eletrónicos e de iniciativas inovadoras na reorganização dos serviços, em 2004
Programa Operacional para a Administração Pública (POAP) - modernizar a Administração Pública
Plano Tecnológico, passaporte eletrónico e sistema de faturação eletrónica
Programa Legislar Melhor
Rede Comum de Conhecimento (RCC)

III. Da mecanografia à Informática

A técnica de mecanização foi introduzida em Portugal na década de quarenta, por parte de empresas, no setor privado. (Almeida 2003).

Na década de cinquenta, foi criado o Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC), um dos organismos pioneiros associados à história da informática na AP onde, no ano de 1974 foi criada a divisão de informática no LNEC.

Nos anos 60 surgem outros serviços mecanográficos na AP, como os do Ministério do Exército ⁷⁵, os do Ministério da Marinha ⁷⁶ e ainda os da Caixa de Previdência ⁷⁷.

O rápido crescimento e evolução das atividades de informática permitiram o surgimento da Associação Portuguesa de Mecanografia (APM) fundada em 1964, direcionada para reforçar e aperfeiçoar profissionalmente a classe que representava.

A partir dos anos 60, como complemento ou como substituição da maquinaria utilizada nos serviços mecanográficos, começam a surgir os primeiros computadores na Administração Pública, conforme se apresenta na Tabela 9.

Nos anos 70, os serviços mecanográficos começam a revelar as suas limitações perante o volume e a crescente complexidade da informação gerada pelas funções administrativas, a necessidade do tratamento mais rápido e mais automático dos dados, traduzindo-se na evolução dos serviços mecanográficos para os serviços de informática, também transposta para a APM, que em 1974, passou a designar-se Associação Portuguesa de Informática (API). A API pretendeu contribuir para o progresso e divulgação da profissão, através da elaboração de congressos, conferências e principalmente através da publicação da revista “Informática”, mais tarde designada por “Revista Informática”, sendo a sua distribuição levada a todo o território Português ⁷⁸.

⁷⁵ Decreto-Lei nº42564/1959 de 7 de Outubro.

⁷⁶ Decreto nº 44521/1962 de 18 de Agosto.

⁷⁷ Decreto-Lei nº 44237/1962 de 15 de Março.

⁷⁸ Estatutos da Associação Portuguesa de informática (API) Diário da República nº 136 da III Série, de 11 de Junho de 1976, página 6014.

Tabela 9 – Aquisição/Instalação dos primeiros computadores na AP Portuguesa.

1957	Laboratório Nacional de Engenharia Civil	Computador electromecânico IBM 602 ^a
1964	Serviços Mecanográficos do Exército	Computador IBM 1401 de 2 ^a geração
1964	Serviços Mecanográficos da Marinha	Computador IBM 360/30 de 3 ^a geração
1966	Instituto Nacional de Estatística	Computador UNIVAC 1004
1967	Ministério das Finanças	Computador Gamma 115 a bandas magnéticas
1968	Instituto Nacional de Estatística	Criação do centro de informática e instalação do computador UNIVAC 9400
1968	Laboratório Nacional de Engenharia Civil	Computador NCR Elliot 4100 de 3 ^a geração
1970	Ministério da Justiça	Criação do centro de informática com a instalação do computador IBM 360/44 de 3 ^a geração
1970	Instituto Superior Técnico	Computador IBM 360/44 de 3 ^a geração
1971	Instituto de Meteorologia	Computador IBM 360/44 de 3 ^a geração
1977	Instituto de Informática do Ministério das Finanças	Computador UNIVAC 90/70 de 3 ^a geração, suportes magnéticos e terminais recolha de dados

Fonte: www.inst-informatica.pt ⁷⁹

⁷⁹ Disponível em www.inst-informatica.pt consultado em 7 de Janeiro de 2012.

IV. Tecnicidade dos Recursos Humanos do Instituto de Informática

Apresentamos de seguida os dados relativos ao número de efetivos e a sua distribuição por grupos. Estes dados encontram-se organizados de forma a permitir analisar a sua evolução relativa aos cinco marcos mais significativos da história do II onde o último ano de dados considerado é o de 2010.

Pelo total da distribuição de efetivos, representa na Figura 7 e descrita pela Tabela 10, verificamos que entre 1978 e 1998 existiu um aumento no número de efetivos, verificando-se posteriormente a diminuição desses valores.

Relativamente à tecnicidade analisamos que o número de efetivos do grupo de pessoal dos informáticos, entre 1978 e 1998, é praticamente igual ao somatório dos outros grupos e que nos anos de 2007 e 2010 esse número aumenta para aproximadamente o dobro.

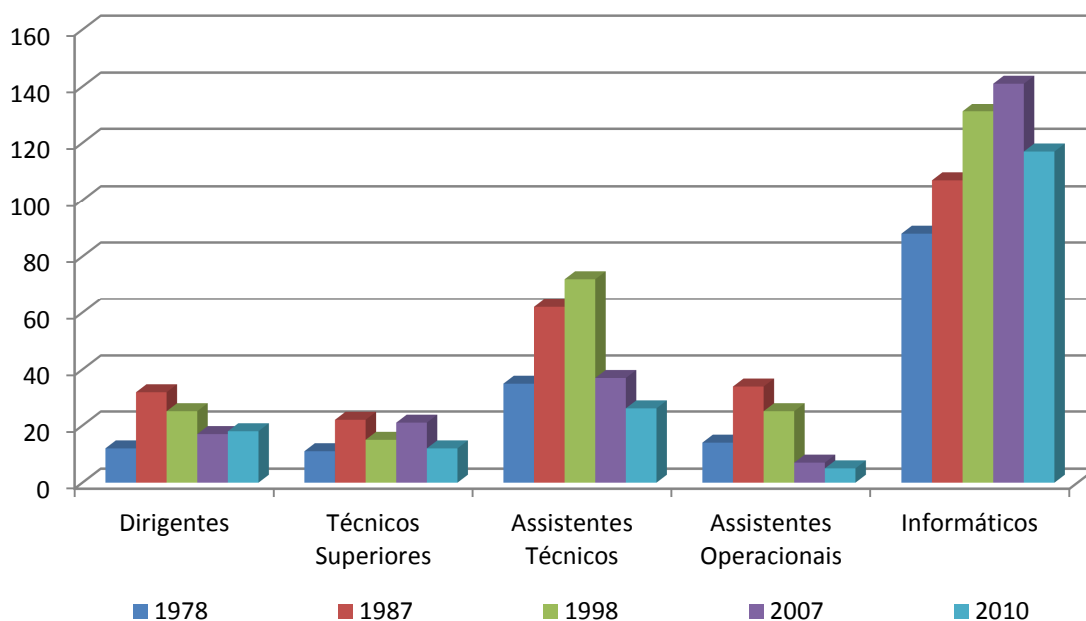


Figura 7 – Distribuição de efetivos por grupo de pessoal no II.

Fonte: Relatórios de Atividades entre 1978 e 2010.

Tabela 10 – Distribuição de efetivos por grupo de pessoal no II.

	1978	1987	1998	2007	2010
Dirigentes	12	32	25	17	18
Técnicos Superiores	11	22	15	21	12
Assistentes Técnicos	35	62	72	37	26
Assistentes Operacionais	14	34	25	7	5
Informáticos	88	107	131	141	117
Totais	160	257	268	223	178

Fonte: Relatórios de Atividades entre 1978 e 2010.

V. Aplicações Informáticas e Clientes em Produção no ano 2010

Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP)		
BEP	Bolsa de Emprego Público	2003
SGU	Sistema de Gestão de Utilizadores	1993
Direção-Geral do Orçamento (antiga Direção-Geral Contabilidade Pública)		
CGE	Conta Geral do Estado	2004
COR	Controlo Orçamental	2004
SCC	Sistema Central de Contabilidade	1993
SCCP	Sistema Central de Contratos Plurianuais	2002
SCR	Sistema Central de Receitas	2003 v2
SFA	Sistema dos Serviços e Fundos Autónomos	2003
SGR	Sistema de Gestão de Receitas	2002
SIC	Sistema de Informação Contabilística	1993
SIGO	Sistema Integrado de Gestão Orçamental	2003
SIPIDDAC	Orçamento do Estado - Integração do SIPIDDAC	2010
SOE	Sistema do Orçamento de Estado	2003
SRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos	1994
Direção-Geral do Orçamento e Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administ. Pública		
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros	2009
Direção-Geral do Tesouro e Finanças		
SCH	Sistema de Crédito Bonificado à Habitação	2004
Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública		
GeADAP	Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública	2009
sigAME	Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial	2009

Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público		
AFN	AforroNet	2007
IND	Sistema de Controlo das Indemnizações	1980
SCE	Sistema de Cobrança do Estado	2003
SCT	Sistema de Compensação do Tesouro	1999
SGT	Sistema de Gestão de Contas do Tesouro	2005
SHC	Sistema de Histórico de Certificados	2005
SPA	Sistema de Produtos de Aforro	2004
Instituto de Informática		
GDO	Gestão Documental	2010
INFODOC	Sistema de Informação Documental e de Gestão de Bibliotecas	1987
PIC	Sistema de Previsão, Imputação e Controlo	1999
SAAT	Sistema de Atendimento e Apoio Técnico	2004
SABER	Sistema de Aprendizagem e Ensino à Distância	2008
SEPT	Sistema Europeu de Pagamentos (Single European Payment Transfer)	1999
SGC	Sistema de Gestão de Competências	2005
SGI	Sistema de Gestão de Interfaces	2003 v2
SGS	Sistema de Gestão de Stocks	2000
Instituto de Informática e Ministério das Finanças		
SGP	Sistema de Gestão Processual	2005

Fonte: Instituto de Informática. Relatório de Atividades. 2010.

VI. Entrevistas - Guião

Qual era o nível tecnológico existente na AP antes da existência do II, ou seja, antes de 1977?

E com a criação do II?

O II foi relevante para o Ministério e para a AP?

Que factos é que consideras benéficos na vida do II?

E outros organismos de SI/TI?

Factos prejudiciais ao II?

Em termos de RH, falando do Know-How achas que houve evolução ou regressão ao longo do tempo relativamente a outros organismos?

Achas que o know-how técnico é um dos motivos pelo qual o II está em reestruturação?

VII. Entrevistas - Nível Tecnológico da AP antes de 1977

Entrevistado	Nível tecnológico da AP antes de 1977 (ano da criação do II)
E1	(...) A informática nasce com os serviços mecanográficos do MF e esses serviços mecanográficos evoluem para o II (...)
E2	(...) O II nasceu lá em baixo nos serviços mecanográficos e na altura a ideia que eu tenho é que trabalhava-se com cartões perfurados e com fitas (...)
E3	(...) não tenho concretamente uma ideia.
E4	(...) tinha de ser muito baixo (...). (...) 1977 (...) pelo menos em Portugal, as TI deviam ser muito, muito débeis. (...)
E5	(...) eram os serviços mecanográficos do MF e pensando um bocadinho melhor, não sei se havia mecanográficos do exército (...). Acho que na AP haveria muito pouco.
E6	
E7	Não tenho ideia.
E8	<p>O nível tecnológico era muito incipiente, como era de resto em qualquer sector, a informática evoluiu imenso nestes 34 anos, em geral, no País e no Mundo.</p> <p>(...) antes da criação do II não havia absolutamente nada, o que havia era os serviços mecanográficos que foi o embrião do II, no Terreiro do Paço. Ainda lá estão as máquinas com os cartões perfurados, onde foi feito o 1º processamento de vencimentos de funcionários públicos. A informática era muito reduzida e os serviços mecanográficos, onde estava o Dr. Fernandes Costa, foram-se desenvolvendo até que depois, em 1977, se formou o II, essencialmente para desenvolver SI para responder às necessidades da AP.</p>
E9	(...) se me lembro da história do II, isto eram os serviços mecanográficos, o nível tecnológico era baixíssimo.
E10	Penso que era muito incipiente. Havia algumas entidades ao nível do que se chamava os serviços mecanográficos portanto não era ainda propriamente informática. (...)
E11	<p>(...) Embora em 1977 não estivesse ligado a estas áreas mas tinha conhecimento da informática que existia nalguns organismos da AP, nomeadamente na área da SS que é pioneira ou contemporânea do II na utilização dessas tecnologias. (...)</p> <p>Na SS já estavam a ser desenvolvidas aplicações antes da criação do II, em 1975/6. Havia os chamados centros mecanográficos na altura na SS (...).</p>

VIII. Entrevistas - Relevância da Criação do II para o MF e para a AP

Entrevistado	Relevância da criação do II para o MF e para a AP
E1	<p>(...) na altura, havia um conjunto de regras, nomeadamente quanto às instalações que recomendavam que estes serviços não se localizassem na Praça do Comércio, porque está muito próxima do Rio Tejo está sujeita a inundações, ali a zona é mais sensível a tremores de terra. (...).</p> <p>Isto junto à importância que a informática cada vez mais ganhava também determinou a mudança e a autonomização enquanto organização no MF, onde o tratamento da informação tinha importância e nomeadamente por causa da cobrança dos impostos.</p>
E2	<p>A criação do II foi talvez o primeiro sinal da relevância do tratamento automático de dados dentro da AP. Isso fez com que se criasse um organismo autónomo que tinha como objetivo, tratar dessa área. Isso obviamente fez com que nós pudéssemos vir a ter computadores de grande porte, ter pessoas especializadas a tratar esta área, dar formação específica às pessoas que entravam para criar massa crítica em termos de conhecimento e houve aí um avanço muito grande. Depois saíram do II quer os impostos todos, agora DGITA, quer um conjunto de outras soluções que foram algumas para o CEGER e por aí fora.</p> <p>Portanto, foi um reconhecer da necessidade e foi depois o dar meios para que se pudesse cobrir essa necessidade.</p>
E3	<p>(...) o papel do II para a AP no momento em que as tecnologias da informação estavam a “saltar” foi muito importante. Foi dinamizador e ao longo da sua evolução acompanhou de bastante perto a evolução do mercado e dos produtos e da oferta do mercado.</p>
E4	<p>Sim, no concreto não sei, mas aquilo que ouvia dizer é que o II estava-se a perfilar como sendo uma entidade que (...) estava a acompanhar essa evolução tecnológica e portanto, estava à frente dessa evolução em termos da AP, tanto mais que era considerado um “nicho”, uma entidade de excelência (...).</p>
E5	<p>Isto foi uma escola autêntica (...).</p> <p>A DGITA foi fundada basicamente com os alicerces do II, os impostos saíram daqui para lá e levaram as pessoas atrás, foram basicamente alicerçados pelas pessoas do II. E não só, o MJustiça também, as Alfandegas também, houve aqui uma expansão e uma evangelização, digamos assim, de outros organismos por parte do II.</p>
E6	<p>(...) é visto por muitas pessoas como uma forma de assimilarem e de aprenderem e serviu para difundir muito daquilo que é. As pessoas que hoje estão um pouco por esta AP fora, tiveram esta escola. Serviu como uma referência e teve um papel determinante na introdução das TI na AP.</p>
E7	<p>Penso que foi a 1ª organização de informática na AP, tanto que havia pessoas que vinham dos serviços mecanográficos, digamos que foi a 1ª instituição na área das TI na AP. Na altura, faziam-se cá todos os impostos que agora pertencem à DGITA (...).</p>

<p>E8</p>	<p>Eu acho que o cerne do II, foi prestar serviços no âmbito dos SI e das TI para a AP em geral e não era para o MF, era para a AP.</p> <p>Foram aí que começaram os 1ºs computadores e os 1ºs sistemas, até sistemas dos impostos, aqueles antigos, o complementar, a autárquica, tudo isso começou no II. Os vencimentos que eram os VEN, todos esses sistemas começaram no II, foram feitos pelos técnicos do II e eram utilizados em computadores centrais, os mainframes na altura. Foram grandes saltos na AP. Aliás nós fomos à frente do privado e foi a grande escola dos informáticos na AP em geral, porque há 35 anos não havia cursos de informática. (...) Muita da informatização que começou a haver depois nos vários organismos foi com pessoas que foram daqui para esses organismos todos, (...), para a DGCI, para as alfândegas, para a SS, para tudo, foi aqui, não havia cursos de informática sequer. (...)</p>
<p>E9</p>	<p>Imensa e mais, não acho que tenha sido só para a AP, foi para toda a sociedade como um todo, quer para a área privada quer para a área pública. Naquele tempo as universidades não formavam licenciados de informática não haviam cursos dedicados e era a grande escola dentro da AP era o II. E porque é que eu digo (...) mesmo para a privada? Porque várias de pessoas que hoje em dia estão em locais de relevo nas próprias privadas, alguns deles foram nossos colegas, alguns deles já estão reformados mas passaram por lugares de topo nas empresas privadas (...).</p>
<p>E10</p>	<p>(...) o II na sua criação teve um papel muito importante, fundamentalmente com uma coisa que foi a criação do nº de contribuinte (...). (...)penso que foi dos pioneiros, penso que não foi o pioneiro mas foi dos pioneiros realmente da informática, propriamente dita na AP, em especial no MF. (...)</p>
<p>E11</p>	<p>(...) É um organismo que se dedica preferencialmente a sua atenção, os recursos que tem, as energias que tem, a desenvolver aplicações, a utilizar tecnologia e a pô-la à disposição das outras pessoas, é fundamentalmente o mais importante. Teve também a ver com o estilo de liderança da gestão das pessoas, nomeadamente o Dr. Fernandes Costa que foi uma pessoa visionária (...). Depois utilizou uma filosofia que à época também não havia que era a questão da gestão de projectos, equipas multidisciplinares e equipas especializadas para determinadas áreas. Conseguiu congregar aqui um conjunto de saberes (...) e dar formação de base e cultura, uma cultura institucional que penso muito forte nessa altura, e que ainda se mantém hoje.</p>

IX. Entrevistas - Contributos do II

Entrevistado	Contributos do II
E1	<p>O II foi o precursor, na continuidade dos SM, da implementação das TI na AP. Chegou durante bastantes anos, já como II, inclusive a dar pareceres a organizações do mesmo género (...) Dada a necessidade de conhecimento que existia em outros Ministérios, o II deu apoio alargado à AP (...).</p> <p>Eram concertados aqui no II conhecimentos tanto na área das infraestruturas, como na área do próprio desenvolvimento de software, como nos SI (...).</p> <p>Ao ser o precursor, ao concentrar aqui os conhecimentos, ao formar pessoas, o II tinha muito essa vertente de formação em SI/TI. (...) Produzia conhecimentos e competências que depois as pessoas acabavam por (...) distribuir pelo resto da AP. (...)</p> <p>(...) o II concentrou aqui, competências e um grande know-how, contribuindo nessa medida para a AP e a modernização da AP nesse aspeto.</p>
E2	<p>(...) quando entrei, dominavam os sistemas centrais e havia 2 ou 3 sistemas centrais que eram chave na gestão da AP. (...) eram uma coisa “monstra”. Houve esse período dos sistemas centrais, pouco depois houve a implementação da reforma, com a passagem de muita da responsabilidade em termos orçamentais e de gestão para os organismos, a RAFE que ainda hoje existe. Todos eles tiveram um papel chave.</p> <p>Recordo-me do desenvolvimento das primeiras ferramentas interativas, de informação ao cidadão videotex, que foi uma das 1^{as} experiências em Portugal, senão a primeira.</p> <p>Lembro-me do trabalho que foi feito pela autárquica, uma equipa grande e uma coisa muito relevante.</p> <p>Outra coisa que, parece-me menor hoje em dia mas na altura era importante, era a impressão e as quantidades de impressão que tínhamos e o nosso parque de impressão era rentabilizado, prestávamos serviços, por exemplo, à Seleção do Ridest Digest e a uma série de muitas outras entidades, mostrava as capacidades e o bom equipamento que tínhamos.</p> <p>Participámos, e acho que com muito êxito, nos 1^{os} recenseamentos da AP. Foi uma coisa que nunca tinha sido feita em Portugal de forma informática, com o esforço e a boa vontade de muita gente (...).</p>
E3	<p>(...) Quando vim para o II era muito novo e foi aqui que aprendi e conheci o que era a informática e acho que a casa sempre foi uma grande escola para a AP (...).O II teve sempre uma componente educacional e pedagógica muito grande, além dos serviços prestados ao Estado, sempre foi uma casa de formação até algum tempo a esta parte (...). Só por este facto, o da formação para toda a AP e de ser uma escola, foi um fator muito importante na evolução das TIC da AP.</p>
E4	<p>Daquilo que eu tenho presente, em termos tecnológicos há dois ou três grandes saltos. A 1^a fase, o II tem uma fase tecnologicamente muito atrasada, passo a termo, em que o equipamento era central e pouco mais havia. Depois há uma evolução que o II acompanhou quando em termos tecnológicos passámos (...) para a existência e para a</p>

	<p>uniformização de computadores pessoais, servidores, etc. Digamos que há uma democratização da própria tecnologia. (...) o II conseguiu dar esse salto e conseguiu começar a desenvolver as suas próprias aplicações quer para clientes externos quer para a própria casa (...)</p> <p>Houve depois uma 3ª fase em que houve uma tentativa conseguida, penso eu, que foi definir a infraestrutura tecnológica do II de acordo com determinados parâmetros, de acordo com determinadas normas, até internacionais, que fez com que conseguíssemos ter uma infraestrutura tecnológica aceitável e muito boa para o que existia na AP (...).</p>
E5	<p>Havia duas áreas que tinham um contacto com o exterior muito significativo, a área da normalização, para mim, era uma área bastante interessante e foi pena terem acabado com ela (...). E era o ERSI, o encontro de responsáveis pelos SI da AP, isso era algo que nos dava também muito peso porque era uma tentativa de reunir as pessoas que estavam ligadas à área e sempre se trocava conhecimentos (...). Era um II diferente e tudo isto deixou de existir e o II está a morrer lentamente. (...)</p>
E6	<p>(...) as pessoas sabem que está disponível para apoiar e noto que as pessoas dão credibilidade ao II e o reconhecem como um local a quem podem pedir ajuda (...). À partida diria que isso é o principal.</p>
E7	<p>Um grande fator positivo era o fator de se apostar muito na formação dos RH, sermos como toda a gente dizia, uma escola. Quando fui para uma entidade privada, nos finais dos anos 80, disseram-me logo que nós fazíamos cá uns programas muito bem feitos, com programação estruturada. Muitos colegas nossos que saíram do II foram para a privada e isso era um fator muito positivo. Depois acabaram com isso e achei mal, achei mal porque não é só quem recebe a formação mas até a própria que dá porque os que dão (...) têm de aprofundar, estudar, investigar, tornarem-se especialistas naquela área, e isso foi mau, começou-se a apostar só na formação externa.</p> <p>O facto de termos sempre essas pessoas que eram normalmente jovens, acabava por dotar-nos de uma estrutura adequada (...) Não pode ser como estamos a ficar agora, com uma média etária de 40 ou 50 anos.</p>
E8	<p>O processo mais importante, a meu ver, tem 20 anos ou um pouco mais e foi o II ter suportado em termos de SI, desenvolvimento interno deles e de TI toda a reforma da administração financeira do estado, a RAFE. (...) E também outras aplicações noutras áreas, que aqui foram feitas, a Bolsa de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública (BDAP), a Bolsa de Emprego Público (BEP), os certificados de aforro, agora chamados sistema de Produtos de Aforro (SPA), imensas.</p>
E9	<p>Para mim, a principal de todas, foi ter sido uma escola e ter sido uma referência para toda a AP. (...)</p> <p>Factos marcantes, estão sempre para mim, associados aos SI que o II produziu, sempre!</p> <p>(...) nós tínhamos a escola, tínhamos sistemas que produziam o imposto complementar, a autárquica, o orçamento e os sistemas ligados ao orçamento de estado, os certificados de aforro, o ano 2000 e o papel que o II teve não só para os sistemas internos mas também para toda a AP, foi o II que os geriu nessa altura, o Euro, o SIC, o SRH, o SCC, os sistemas ligados à contabilidade pública porque acho que foram extremamente importantes, o SGT, o próprio Rigore, o Gerfip, acho que foram os momentos altos, sempre ligados a produtos que o II produziu.</p>

E10	<p>(...) foi relevante no seu início, o projeto do N° de Contribuinte Fiscal (NIF) (...). Acho que todo o projeto da RAFE foi algo bastante importante, bastante inovador, seguindo as tendências da altura de se passar do mainframe e de uma solução centralizada para termos soluções descentralizadas, penso que isso foi uma fase bastante boa para o II. No fundo, fez com que toda a AP ou quase toda a AP, tivesse ligada ao II on-line. Tínhamos uma certa visibilidade em toda a AP. Esse projeto (...) nunca conseguiu atingir a totalidade das entidades que devia atingir e os módulos que deveria de atingir, portanto o módulo dos RH ficou sempre limitado a um número pequeno de organismos e aí começamos a ver aspetos negativos desse passo importante. (...)</p> <p>O projeto da RAFE foi fundamental. (...) foi o projeto em que obrigava a que todos os organismos tinham que ter um sistema na altura, um sistema Unix, tinham que ter comunicações e tinham que estar ligados ao II. (...) houve muitos organismos que aderiram à RAFE que antes disso praticamente não tinham informática, portanto disseminou um pouco a informática e o nascer de polos de conhecimento de informática que depois foram evoluindo (...).</p> <p>Outro aspeto em que o II fazia um trabalho muito interessante e que depois com o tempo foi perdendo qualidade, era o apoio aos organismos. (...) Imagina um organismo que queria comprar uma máquina Unix, queria criar uma rede local e mais não sei o quê, vinha bater à porta do II e o II disponibilizava técnicos para colaborar, consultadoria em que havia um produto final (...).</p>
E11	<p>O espírito de equipa, a capacidade que sempre houve, associada a uma responsabilização, muita autonomia e não ser castradora da capacidade das pessoas, salvo situações pontuais, que sempre ocorrem. (...)</p>

X. Entrevistas - Acontecimentos Negativos para o II

Entrevistado	Acontecimentos negativos para o II
E1	
E2	<p>A primeira coisa que me recordo que talvez tenha sido prejudicial foi o termos perdido aquele que era quase o nosso pai, o II foi criado pelo sonho de um homem, o Dr. Alberto Fernandes Costa. (...) Ele era uma pessoa que representava um espírito e uma forma de agir, que acho que era irrepreensível. Quando ele deixou de ser presidente do II, passou-se a notar mais as indefinições, que existem em termos políticos e em termos estratégicos naquilo que era a vida do II. Até aí nós não éramos muito permeáveis a isso. Essas indefinições começaram a trazer nalgumas situações atrasos nos trabalhos, muitas vezes, eu diria mesmo, algum caos a médio prazo, a curto/médio prazo e uma casa que tem de apostar constantemente na inovação e que tem que apostar fortemente em novas tecnologias e em novos conhecimentos, torna-se quase impossível conseguir trazer essas coisas para dentro da instituição quando nós não sabemos o amanhã e quando as pessoas estão muito mais preocupadas em saber o que é que irá acontecer no mês seguinte do que propriamente o que é que vai ser o futuro tecnológico daqui a 5 anos.</p>
E3	<p>(...) tão rapidamente nós termos dado o 1º passo e depois acabamos por ser ultrapassados por outros. Fomos perdendo algumas competências com o surgimento de outros organismos e isso fez com que o II perde-se muitas funções, esvaziou e com menos desafios muitas pessoas que se foram embora. Não sei se foi vítima do próprio avanço tecnológico (...).</p>
E4	<p>Os factos prejudiciais ao II têm a haver em parte com a grande dependência do II que tem da tutela, isto é, o II foi criado para ser um centro de informática do MF. E portanto, sempre que há alterações políticas e de orgânicas, o II... (...) Como se costuma dizer, “No Terreiro do Paço espirra-se e nós ficamos constipados”. Esse tem sido o grande problema do II (...)</p>
E5	<p>Os mais prejudiciais para o II foi sempre a mudança de Direção. Enquanto nós tínhamos o Dr. Fernandes Costa que era um visionário, que sabia o que queria e tinha poder, a partir daí as coisas foram morrendo precisamente devido à gestão, porque não tinham a capacidade dele, não tinham o conhecimento dele, podiam ter outras apetências e que nos levassem para outros caminhos mas nem isso aconteceu, foi herdar algo que depois foram gastando sem rentabilizar (...). A partir da saída do Dr. Fernandes Costa do II, acho que começou aí a descida do próprio II. Aliás a gente falava que o que o seguia vinha servir de cangalheiro ao II, depois o seguinte não o fez e que seria o próximo a fazê-lo. Parece que finalmente agora, apareceu o cangalheiro.</p> <p>Outros foram decisões políticas, quando decides tirar daqui os impostos, não há nada que se faça, tentámos ainda enveredar por outras soluções mas essa foi a 1ª machadada, depois foi a autárquica que saiu mais tarde que também era um grande sistema que nos dava muita visibilidade (...). A queda dos impostos, a queda da autárquica, mantemos o orçamento felizmente e uma ligação ao Tesouro, bem sucedida com muito esforço nosso e pronto, mantivemos o nosso barco. Mas realmente a parte mais negativa era a saída dos recursos porque as pessoas vinham para cá na altura por causa dos emolumentos (...) A</p>

partir da altura em que isso acabou, naturalmente que os mais competentes começaram a fugir e isso foi também uma das razões da saída de recursos com a correspondente quebra de conhecimento técnico e de aptências profissionais, foi isso e foi a saída dos sistemas.

Basicamente, prejudiciais foram a gestão, a saída de recursos, os emolumentos que deixaram de ser pagos e os projetos que abalaram, tudo conjugado.

E6

Prejudicial é o facto de haver várias iniciativas que podem nem estar convergentes com a existência do II e que o II também não tem grande capacidade de fazer face a elas, ou seja, investimentos que se fazem noutros Ministérios e que pela ausência de análise saber se é redundante ou não, eles possam surgir (...), sobretudo pela grande proximidade do poder político, que de forma periódica também vão mudando, e nós na AP temos muitas medidas que estão muito dependentes do Ministro ou dos Ministérios, nesse sentido há alguns investimentos que porventura deveriam ser canalizados para o II ao invés de estar com iniciativas redundantes. Inevitavelmente, acaba por o próprio Estado estar a gastar mais dinheiro do que se fizesse uma análise mais cuidada.

E7

Começando pelos mais recentes, um fator que eu considero muito importante, foi a decisão de se adotar estas soluções informáticas, o facto de se ter ido adquirir um software SAP para desenvolver uma solução informática para toda a AP. Para mim, foi uma decisão de grande peso, porque quebra com a anterior linha de orientação, que era nós termos capacidade de desenvolver soluções, ainda que com apoio de fornecedores externos que nós contratávamos. Mas sabíamos fazer se fosse necessário intervir, usando as tais tecnologias standard de mercado e não tecnologias proprietárias, nem packages. (...)

Este facto muda o fio condutor que muda a história do II, no meu entender. A partir dessa data começamos a deixar de ter capacidade de sermos autónomos e ficamos dependentes de fornecedores (...).

Outro fator prejudicial tem sido as orientações políticas, nós já estamos para ser extintos, se formos a ver bem as coisas, desde que estive no Governo o Pina Moura como MF do tempo do Guterres (...). Esteve cá o secretário de Estado, íamos ser extintos e integrados com a DGITA mas antes que tomassem uma decisão, temos estado à espera, à espera, depois acabamos por não ser integrados com a DGITA. (...) Depois a seguir foi quando veio o Dr. Catarino e houve de início algum apoio político no Governo da Dra. Manuela Ferreira Leite como MF, depois como mudou o Governo ficámos deitados novamente ao abandono e nunca houve ao fim ao cabo apoio político numa área tão fundamental como as TI. Nunca houve dinheiro para se investir aqui, quando foi a tal distribuição em que tudo ia para a DGITA, na altura estava-se a apostar mais na receita e descoraram a despesa e foi numa altura muito importante porque nós II estávamos a tentar redefinir e criar novas versões e até eventualmente com uma nova arquitetura as aplicações da RAFE, o chamado SIGO, não só a parte local como também a sua componente central. Quando veio o novo governo, apostou-se num sentido diferente, que foi em comprar as soluções de mercado que acabaram por ser SAP e com base nessas soluções de mercado generalizar para os restantes organismos.

Eu acho que temos andado aqui ao abandono já há muitos anos, não é de agora.

Apostou-se muito na receita nessa altura, descorou-se o lado da despesa e depois quando se vem apostar na despesa é com estas soluções que nos tiram qualquer capacidade operacional, ficamos completamente nas mãos dos fornecedores e que são até soluções muito caras. Porque se podia dizer “é mais barato comprar já feito”, mas não, se formos

	<p>fazer depois as contas não sei a que conclusões chegamos. Mesmo contando com os funcionários que se tem de pagar, sei que é um custo fixo, não sei se compensará assim tanto, não sei.</p> <p>Sei que agora para instalar 123 organismos estão cá 40 pessoas, quando foi na RAFE, lembro-me que as equipas eram de 4 pessoas.</p> <p>Outro fator negativo, é o facto de termos deixado de poder recrutar pessoas jovens para reforçar as equipas, é mais um fator político (...).</p>
E8	<p>(...) acho que são dois. Por um lado, é esta casa não ter assumido o desenvolvimento interno da aplicação em digrafia em POCP, que tinha sido pedido para ser feito. Mas o pedido que foi feito primeiro era para os Serviços e Fundos Autónomos, não era para os Serviços Integrados. (...) e não assumiu internamente e quando se decide em comprar fora, está-se a dar para fora, além do negócio, o know-how. Há a transferência do conhecimento o negócio da AP para fora e fica-se na mão de quem desenvolver. E por muita documentação que haja sobre os sistemas, há muita coisa que fica na cabeça de quem faz. Considero isso um factor muito negativo.</p> <p>A outra situação foi, a par disso e a justificar isso, ter sido divulgada e fomentada, a criação dos chamados serviços partilhados na AP e criada uma empresa para tal. Eu acho que são modas, que já vinham de outros países e que já tinham dado buraco lá. São modas que custam caro (...). Considero que quando há o PRACE e criam a empresa de partilha de serviços, ao vir nas leis orgânicas que o Diretor do II é o Presidente da Gerap, é evidente que isto levaria a curto prazo. Aliás eu nem percebo porque é que isto aconteceu, porque deveria ser só uma entidade e acho bem que agora criem só uma entidade. Agora essa entidade, faça ela de facto e foi para isso que foi criada, prestar os serviços de apoio contabilístico aos organismos que entrassem em POCP, e que não esteja a contratar novamente serviços a empresas para fazerem isso. (...).</p>
E9	<p>Esta conversão com a Gerap, acho que esta estrutura bicéfala é uma estrutura que não se compreende, confusa, se calhar o objetivo era mesmo este, aculturar uma cultura que existia. Outro, foi a saída do Dr. Fernandes Costa, acho que foi também muito importante e outro foi quando se começou a apostar em tecnologias de fora, no <i>outsourcing</i>.</p> <p>O próprio Rigore em si, a solução que foi adotada para o futuro II acho que foi muito marcante, se tem sido escolhida outra solução, uma solução que aproveitasse os sistemas que já existiam e o conhecimento que a casa tinha, podia ter sido diferente. (...).</p>
E10	<p>(...) a fusão da DGOA no II foi um problema que nunca deixou de ser um problema. Não houve uma integração, não houve uma absorção e esta casa levou muitos anos, sempre a haver uma guerra entre o que é que era importante, se era o desenvolvimento de aplicações, se isto era uma <i>software-house</i>, se isto era uma casa que ia ensinar a toda a AP o que era a informática porque toda a AP não sabia o que era a informática.</p> <p>(...) houve demasiado desgaste entre essa luta e até mesmo foram subdivididas as verbas e os RH sobre essas duas áreas e não se apostou verdadeiramente numa só área. (...) acho que isso foi o princípio de o II começar a descer. Foi um erro. Podíamos ter feito de uma forma de integração e nunca foi feita essa integração, até mesmo em termos de espaço físico, acho que nunca houve vontade de haver essa integração. (...) assisti (...) em reuniões (...) a guerras do que é importante e do que não é importante, aposta-se nisto,</p>

aposta-se naquilo. E isso ainda é refletido na última lei orgânica do II, está lá criada uma Direção de Serviços e já lá vão mais de 4 anos, que na prática nunca existiu, na prática nunca fez nada mas mesmo assim conseguiu ter força para que essa estrutura fosse criada e neste momento está esvaziada de conteúdo. Acho que este fator foi muito, muito negativo para o II.

E11

Os mais prejudiciais, tenho mais em mente agora os recentes, e os recentes já ocorrem desde a saída do Dr. Fernandes Costa, a instabilidade (...). Dá ideia que a partir daí estamos sempre em decrescente.

(...) o II que chegou a estar extinto de um dia para o outro e no dia a seguir não, porque entretanto o Ministro caiu. Teve aqui no dia anterior a dizer que sim, que o II ia ser integrado na gestão com a DGITA, desautorizando de uma forma deselegante (...) a própria Direção porque é confrontada com uma situação destas. Isto foi o Pina Moura por volta de 1997/8. Já há mais de uma década que andamos nisto, isto tem um peso grande. Depois a seguir, um dos aspetos prejudiciais (...), nunca sentimos que houvesse uma apetência especial por alguém por querer em termos políticos liderar isto. Pelo contrário, dá ideia que as escolhas que vieram a seguir são sempre 2^{as} ou 3^{as} e isso é que tem sido um problema grave.

(...) Começou em 1997/8 e depois manteve-se e nunca mais tivemos uma Direção forte. O que mais tenho notado aqui no II, (...) a falta de liderança forte que se reflete a todos os níveis e cria depois alguma instabilidade, muita instabilidade (...).

XI. Entrevistas - Comparação entre o II e outros Organismos de SI/TI da AP - Nível da sua evolução e atualização

Entrevistado	Comparação entre o II e outros organismos de SI/TI da AP, ao nível da sua evolução e atualização
E1	<p>(...) daquilo que eu conheço, em organizações equivalentes nos outros ministérios, o ITIJ, o II da SS ou mesmo dentro do nosso ministério e estou-me a lembrar da DGITA, têm todos orçamentos muito superiores ao do II.</p> <p>(...)a perceção que eu tenho, é que eventualmente não seremos dos mais vanguardistas em termos de tecnologia de ponta dentro dos SI/TI's. Acho que ultimamente, temos abandonado um pouco isso porque, temos progressivamente abandonado aquele nosso perfil... Tínhamos uma área que fazia um pouco a investigação e o desbravar do terreno e deixamos de ter essas áreas de investigação e de análise um pouco mais avançada, e orientámo-nos de algum tempo a esta parte um pouco mais para negócios muito específicos e nomeadamente para serviços partilhados da área de RH e da contabilidade. (...)</p> <p>Abandonámos um pouco todos os outros objetivos, eventualmente por uma questão de falta de dinheiro, porque nada impedia que ao mesmo tempo, continuássemos a fazer investigação. Volto a dizer que investigação não é em coisas muito novas mas nas coisas que o mercado nos vai apresentando para percebermos de vamos no bom caminho ou não e isso deixou-se completamente de se fazer. (...)</p> <p>Não tenho a perceção se os outros estarão um pouco mais à frente, a minha inferência é que talvez estejam, pela dimensão dos orçamentos que gerem (...).</p>
E2	<p>(...) se nós considerarmos esse acompanhamento feito pelos recursos internos e conhecimentos que tenham ficado e competências que tenham ficado (...) da parte das pessoas efetivamente colaboradoras do organismo, eu penso que passamos esse teste com distinção. Se considerarmos o recurso a profissionais que não são do quadro e nomeadamente <i>outsourcing</i> e contratações externas, aí talvez não tanto. Mas ainda assim, considero que é mais relevante nós conseguirmos fazer evoluir os nossos recursos e conseguir essa massa crítica com meios residentes do que fazê-lo com contratações que hoje há e amanhã não há; ou neste momento não há, porque há constrangimentos orçamentais (...). Acho que o II apesar de ter reduzido em muito o nº de pessoas que trabalham cá (...) [continua] a ter pessoas com grande conhecimento técnico e aptidão.</p> <p>Outros organismos, quando lhes foi retirada a possibilidade de contratação externa, ficaram paralisados porque quem efetivamente fazia tecnologicamente eram as pessoas que estavam lá contratadas (...).</p> <p>Acho também que com a perda do sector dos impostos, nós perdemos alguma relevância em termos estratégicos. O sector da arrecadação da receita é sempre crítico e nesta altura (...) ainda mais. (...) Às vezes existe alguma dificuldade em alocar recursos a projetos que sejam mais de médio/longo prazo. Sei que a DGITA não tem tido essa dificuldade (...).</p>
E3	<p>Nem sempre, mas acho que (...) com 1 ou 2 anos de atraso (...) acompanhou com bastante rigor a evolução das tecnologias disponíveis no mercado para as utilizar na</p>

	competência das suas funções.
E4	
E5	<p>Como em tudo na vida, há sempre uma época ascendente e uma época descendente. Infelizmente, acho que estamos na época descendente, as primeiras décadas foram realmente muito boas para o II, porque (...) estavam (...) no topo, a nível tecnológico e muita gente queria vir para cá e muita gente (...) saiu de cá. (...) Temos muitos colegas (...) que estão situados em empresas depois de aprenderem cá. (...)</p> <p>Se eu tivesse que pontuar o II numa escala de 0 a 10, poderíamos ter um 8 ou 9 ao nível da DGITA (...).Eles, a DGITA, têm uma visão externa e realmente a questão das declarações eletrónicas puseram-nos lá em cima. Nós, o II, somos capazes de andar por volta dos 6 ou 7 e 7, se calhar, já estou a puxar a “brasa à nossa sardinha”.</p> <p>Eu já não tenho esperança com a extinção do II (...).Antigamente nós tínhamos algumas pessoas com posições políticas elevadas que reconheciam e tinham conhecimento que o II era uma organização a considerar, agora o governo nem sabe o que é o II (...).</p>
E6	<p>(...) o II, quando foi a mudança para novos paradigmas, sobretudo a partir de 2002/2003 que houve uma grande evolução para sistemas, (...) não terá tido a capacidade de acompanhar essas iniciativas. Também havia um certo deslumbramento nesse período e portanto qualquer entidade podia fazer desenvolvimentos, precisamente porque não era necessário <i>mainframes</i>. (...) O tipo de arquitetura que surgiu proporcionou que qualquer entidade sem grande investimento podia fazer muitas coisas.</p> <p>(...) Tenho a perceção de que essa mudança não foi devidamente acompanhada por parte do II.</p>
E7	<p>A DGITA tem, como nós sabemos, uma grande carga de fornecedores externos que, neste momento, conseguiram um bom trabalho. Neste momento, porque, até recentemente, o próprio <i>site</i> estava desorganizado e a instalação de software não era assim tão fácil para um utilizador qualquer ir à internet, descarregar aquilo para o seu computador (...). Neste momento acho que está bastante bom; sei que à custa de grandes despesas financeiras. Agora não sei qual é a distribuição, mas há coisa de 6 anos, do orçamento em TI para o MF, o II ficava com 10/12% e o restante ia para a DGITA; a discrepância era grande.</p> <p>Agora (...), como temos aí as novas aplicações que a nível de licenciamento são muito caras, como o Gerfip e a consultoria, estamos cada vez mais a depender dos fornecedores.</p> <p>Sei que o II da SS, também [teve] grandes investimentos em fornecedores (...). Já o da MSaúde acho que estava um bocadinho desatualizado, assim como as aplicações, aliás como as nossas da RAFE estavam, e estávamos a pensar atualizá-las na altura, antes de se comprar estas soluções já feitas.</p> <p>O ITIJ, lá está, também está nas mãos dos fornecedores externos. Nós éramos a única [entidade] que ainda tinha alguma capacidade autónoma e com estas novas aplicações, em que foram desenvolvidas externamente sem grande acompanhamento interno ou com algum acompanhamento mas utilizando ferramentas que não são de linguagens abertas, também é uma lógica diferente que são os ERP's, não podes chegar lá e fazeres o que queres, tens que te cingir ao que está feito. No II, durante muito tempo passava-se</p>

precisamente o contrário disto, era nunca ir para soluções proprietárias em que ficássemos dependentes do fornecedor, ou então tentava-se diminuir o risco tendo para vários fornecedores consoante o seu peso no mercado.

Dá-me a ideia que [as decisões] estão todas tomadas um pouco pelos consultores, pelo mercado e que não existe grande capacidade da própria administração.

E8

Eu acho que consegui [acompanhar] e nalgumas coisas foi precursor. Mas eu também não acho que se deva inovar, só por inovar. A inovação só tem razão de ser, se for feita com sucesso. Sucesso é com menores custos, com informação mais fidedigna e mais atempada. Não vejo que hoje, com mais tecnologias, seja melhor a informação do que há 30 anos atrás (...). A meu ver as pessoas estão muito enganadas, se julgam que é a tecnologia e os sistemas informáticos que resolvem as coisas. Para mim são os gestores, que tendo sistemas que lhes facilitem a vida podem fazê-lo melhor, se quiserem e se forem capazes. Muitos dos problemas é por falta de gestão. (...) Também considero que quando há um investimento enorme em sistemas, a nível central, local e de controlo e se acabam de implementar isso, o que há a fazer é rentabilizar esse investimento. É dos livros que qualquer processo económico tem 2 custos, o de investimento inicial e o custo de manutenção. E também é dos livros que o custo de manutenção ao longo da vida útil do bem, é em média 3 vezes superior ao custo de investimento inicial (...).

(...) o II da SS evoluiu bastante porque os primórdios deles (...) tinham o país dividido em zonas e tinham um servidor grande em cada zona e as aplicações eram separadas e depois juntaram e desenvolveram outras..., isso tem a ver com a evolução genérica das TI e dos RH.

Na área das contribuições e impostos houve um grande salto, acabaram determinadas aplicações, saíram outras daqui e saíram daqui recursos também para lá, como para as Alfândegas, foi tudo gente desta casa que foram para essas outras casas. Depois, quando criaram a DGITA, que era a informática para os dois, juntou alguns informáticos dos dois, mas os serviços têm sempre que ter informáticos para apoiarem localmente e para fazerem coisas mais residuais. E, até que eu saiba, começaram muito mais a adjudicar aplicações fora, do que a desenvolvê-las internamente. (...) Muitos dos informáticos da DGITA, hoje, gerem é as relações com o outsourcing.

(...) Eu acho, como um determinado ERSI concluiu há uns anos, outsourcing sempre houve e haverá, tem de haver, porque o Estado não pode ter recursos que não têm que fazer à espera do que possa aparecer, tem de ter o que é preciso e se pontualmente há uma necessidade urgente a que é preciso responder, pois aí deve recorrer ao outsourcing mas, a meu ver, nesta área, nas fases finais. Não é na fase das arquiteturas de topo, antigamente a chamada análise funcional e orgânica. Mais à programação e testes, essas áreas.

E9

Não, não conseguimos acompanhar. Isto é, e isto é a minha ideia, enquanto o II se manteve como escola e foi uma escola para a AP, o II tinha uma rotatividade e um ciclo de vida dentro da profissão de informático, seja especialista ou técnico, que lhe permitia ir rejuvenescendo, isto em termos de RH. Em termos de organização em si, como os recursos mudavam a própria organização tinha tendência a acompanhar a evolução tecnológica que ia existindo e assim os próprios processos iam também mudando.

O que aconteceu é que à medida que o papel de ensino e de formação começou a pender mais para as universidades, o papel formativo deixou de ser tanto do II, isto depois

acompanhando também com algumas regras que impediram o recrutamento para dentro da AP, com tanta facilidade como existia antes, começaram a ocasionar nos RH que não houvesse esse rejuvenescimento e essa rotatividade; isto por um lado. Por outro, as Administrações também têm sempre um papel muito importante e a saída do Dr. Fernandes Costa também marcou o II, porque as pessoas que vieram a seguir e algumas delas podiam ter até muita vontade, mas nunca tiveram tanta capacidade, porque não conseguiram comprometer o poder político com o II e com aquilo que o II poderia dar.

Depois também houve aqui (...) uma grande falta de visão e a partir de um certo momento, houve a união do II propriamente dito com a Direção-Geral da Organização Administrativa (DGOA). Ou seja, juntou-se os processos informáticos com os processos organizativos, esta convivência destas duas organizações nunca foi pacífica, nem nunca houve ninguém que conseguisse puxar as sinergias de um lado e de outro. E levou a que isto também criasse obstáculos a que o próprio II evoluísse (...). Em épocas importantes (...) o II não teve capacidade de dar o salto em frente porque internamente estava em lutas permanentes e porque também nunca ninguém definiu o que é o II devia ser (...). E pronto, ou o II iria ser um organismo normalizador e representador dos SI/TI para a AP ou o II ia ser uma *software house* ou o II ia fornecer apenas capacidade de processamento.

(...) O II tinha capacidade de desenvolvimento interno, tinha capacidade técnica para manter os sistemas que desenvolvia, capacidade técnica em configurar os ambientes de produção e de os manter. Isso foi [desaparecendo] aos poucos e poucos, não havendo entrada de pessoas, não havendo uma visão perfeitamente definida e os recursos eram canalizados para outras prioridades (...). [Acrece que que] os próprios organismos (...) começaram cada um deles a ter a sua informática, eles próprios começaram a ter novas apetências e também vieram buscar recursos à casa e, portanto, tudo isto levou a que o II, aos poucos e poucos, não [fosse] acompanhando a tecnologia e não [soubesse] posicionar-se.

[Em relação a outros organismos SI/TI da AP] acho que estamos mais atrasados.

(...) quando comparo com o ITIJ, naquilo que eu conheço, com uma DGITA, com um II da SS, o II que era uma escola de referência que normalizava os SI/TI dentro da AP foi perdendo essa força. (...) acho que nós estávamos no bom caminho, porque um centro de informática de grande dimensão que presta serviços a vários organismos tem de ter a sua organização perfeitamente definida, os seus processos normalizados e definidos, disciplina e nesse aspeto, acho que o II neste momento trabalha unicamente para uma única casa, a Gerap.

O ITIJ vai ser extinto e vai-se ligar à parte financeira, o II da SS por enquanto mantém-se, a DGITA vai ser fundida, portanto estão a ligar muito as informáticas ao suporte aos negócios. Eu acho que é um erro e não é um erro que se paga agora mas um erro que se vai pagar mais à frente quando os SI não tiverem nas instituições e nas organizações e passarem a estar nas empresas privadas, que é o que vai acontecer.

E10

Sim, penso que sim [que conseguiram acompanhar]. Penso que o II, no fundo, foi tendo as várias fases tecnológicas ao longo dos anos. (...) Em muitas situações foi pioneiro, noutras não foi, porque houve opções de gestão que na minha ótica não foram as mais corretas e aí, por vezes, andamos a remar contra a corrente (...).

[Em relação a outros organismos SI/TI da AP] Penso que nós estamos num processo de estagnação há uns anos. Os últimos 10 anos do II não têm sido brilhantes. (...) Em 1999 já se falava que esta casa ia acabar e, portanto, não tem sido fácil. E todos os outros organismos têm evoluído. Considero que nalgumas coisas a atual Direção, que tem 4 anos, nos modernizámos (...), há coisas que acho que melhoraram e estou a falar da infraestrutura. Houve opções de gestão muito mais viradas para o mercado, do que propriamente teorias de cientistas e investigadores, que foi aí que perdemos muita vez. Penso que aqui recuperamos um bocadinho nestes últimos anos, isto a nível de infraestrutura. Ao nível de aplicações não tenho informação para saber se recuperámos ou se continuámos a descer.

E11

Sim, digo sim com algumas nuances.

Houve uma altura que tinha de fazer por vocação e obrigação, porque quando o II tinha um papel de apoio, coordenação e consultoria para toda a AP, tinha uma relação muito forte e estreita com a generalidade dos fornecedores e promovia esse acompanhamento e utilização, promoviam-se parte a parte sem qualquer problema. Depois o II teve momentos em que teve de dar pareceres sobre tudo o que era processos de aquisição, portanto tinha de saber o que é que o mercado tinha para oferecer, como é que as coisas apareciam e isso fê-lo (...) por obrigação(...). Chegou a ter algumas equipas ou algum conjunto de técnicos mais vocacionados para esta matéria, que lhe ganhou esse gosto e, hoje, fazem-no mais por motivação pessoal ou interesse pessoal. Ultimamente, o II tem-se centrado mais nas tecnologias que necessita para desempenhar as suas funções, que estão amputadas há uns anos a esta parte, nomeadamente desde 2005. (...)

[Em relação a outros organismos SI/TI da AP] (...) não tenho dúvida nenhuma que o II está muito mais atrasado na gestão das tecnologias suportadas em processos (...). Arranhar, toda a gente diz que arranha aquilo, toda a gente diz que arranha sistemas de gestão de segurança e informação, mas na verdade é tudo avulso, sem alguma lógica. (...) Não tenho dúvida nenhuma que há muitos organismos na AP muito mais avançados do que nós (...).

Tivemos alguns maus exemplos, que ainda estão a surtir efeito, já tivemos falsas partidas para n coisas mas que nunca levamos de forma sistematizada à prática (...).

Por outro lado, também o II embora ultimamente esteja estabilizado em termos de Direção, há uns anos a esta parte tem tido sempre uma destabilização em cima da cabeça, que é a integração ou a subordinação a outras entidades e tudo isso não autonomiza nem dá condições. (...).

XII. Entrevistas - Comparação entre o II e outros Organismos de SI/TI da AP - Nível do conhecimento técnico dos RH

Entrevistado	Comparação entre o II e outros organismos de SI/TI da AP, ao nível do conhecimento técnico dos RH
E1	Acho que nós regredimos [ao nível do conhecimento técnico dos RH] até porque nós dominávamos, todo o conhecimento que existia ou 95% do conhecimento que existiria da AP dentro da área de SI/TI; (...) nós perdemos algumas competências enquanto organização que passaram para outros e o que aconteceu na maior parte dos casos é que as pessoas também acabaram por sair.
E2	Noto e parece-me que por vezes o problema, não é tanto o que as pessoas fazem ou não fazem mas se as pessoas estão devidamente interessadas e “vestem a camisola” (...).
E3	(...) sinto que aqui no II houve um pico, em 1995/96 enquanto tivemos formação e admissão de pessoas, tínhamos o prémio DESCARTES dado pelo II que premiava inovações tecnológicas, tínhamos uma revista de informática publicada. (...) com a massificação das TIC e com a perda de algumas funções, o II deixou-se esvaziar. No ano 2000 e com o Euro ainda houve um grande “elã” no II, mas a partir daí, houve uma regressão clara e hoje em dia acho que o II mantém, não evolui.
E4	O II (...) até há relativamente pouco tempo, em 2005, em termos tecnológicos, era uma casa de referência. Efetivamente, houve uma aposta clara de manter não só em termos infraestruturas mas em termos de RH, as pessoas motivadas e com aprendizagem com evolução tecnológica, etc. Nos últimos anos, tem-se apercebido (mas de uma maneira geral tem acontecido em toda a AP, é transversal) (...) que (...) não se aposta tanto nos RH da casa mas aposta-se mais na contratação exterior. Não sou contra a contratação em <i>outsourcing</i> , de maneira nenhuma (...) Sem dúvida (...) que por vezes o sangue que vem do <i>outsourcing</i> é bom, porque nos alerta e abre para outras maneiras de trabalhar, mas depois não há a passagem de conhecimento do <i>outsourcing</i> para o interior e isso tem sido feito e é uma grande deficiência em termos de Direção da casa. Não é tanto o técnico que não quer aprender, é mais da gestão de projeto que é feita na casa, que é feita erradamente, na minha opinião. O <i>outsourcing</i> vem implementa um qualquer projeto, e na maior parte das vezes é colocado, ou não, um técnico da casa apenas para fazer o acompanhamento. O <i>outsourcing</i> vai-se embora e ficamos com um projeto na maior parte das vezes sem saber como é que ele trabalha, porque não houve um acompanhamento claro da parte dos técnicos. (...) é claramente uma questão de Direção, quem gere ou quem tem a capacidade de tomar as decisões não as toma corretamente, (...) isso nos últimos anos tem sido gritante (...).
E5	A gente regrediu bastante. (...) tecnologicamente as coisas também se dispersaram muito, agora qualquer coisa aparece de 3 em 3 meses. Antigamente não. [Tínhamos] um centro de informática basicamente e tínhamos uma atualização de <i>software</i> de, não sei quanto em não sei quanto tempo, mas na altura, a nível dos mainframes acho que estávamos bem em cima da onda e os mainframes foram-se embora em 2000. A partir daí começou o <i>downgrade</i> , deixámos de ter os grandes centros para passar a ter os pequenos centros e isso também acompanhou um pouco a própria evolução tecnológica. E uma coisa é se a

	<p>gente só tem uma técnica, é mais fácil concentrar as pessoas nessa técnica, se temos 10 técnicas ou 10 tipos de tecnologia, é muito mais complicado. (...) Proporcionalmente acho que antigamente havia pessoas mais capacitadas do que hoje, talvez por essa razão, das coisas estarem mais concentradas e não diluídas. Isso também não ajuda muito à especialização porque dantes éramos especialistas agora somos generalistas (...).</p>
E6	<p>(...) Percebo que é um problema do II, o facto (...) da idade das pessoas que cá estão, já ser bastante elevada e haver algum corte pelas pessoas que atingem a idade da reforma vão saindo.</p> <p>Do ponto de vista tecnológico, eu creio que continuamos a acompanhar, não sinto que apesar de não haver muitas entradas e de ser um nº cada vez mais reduzido, existe competência tecnológica e a competência tecnológica faz-se conhecendo a tecnologia atual. (...) tem havido evolução tecnológica, no sentido em que os sistemas aparecem e as evoluções vão ocorrendo e não temos recusado ou deixado de fazer iniciativas pela ausência de competências tecnológicas (...).</p>
E7	<p>Acho que o II já teve melhor do que atualmente. (...) acho que especialmente por serem poucos recursos e alguns poderiam ter mais know-how. (...) Há certas áreas, nomeadamente na operação, que deveriam ser reforçadas ou contratar pessoas que fiquem cá (...). Se calhar, podíamos também organizar melhor a nossa área de apoio ao cliente e temos falta de gente em todo o lado. (...) Acho que as novas aplicações deveriam estar nas mãos do II, o parceiro tecnológico, e não nas mãos dos fornecedores. Poderiam formar as pessoas de cá em formação SAP, é cara mas há muita gente que tira. [Seria bom] se conseguissem reforçar os quadros com pessoas mais novas e que tivessem essa formação.</p>
E8	<p>Eu acho que acompanharam, desde que tivessem formação, passou-se de <i>mapper</i> e de ficheiros tradicionais para Cobol e bases de dados relacionais nas calmas. Passou-se dos <i>mainframes</i> para os clientes servidores, depois passou-se dos clientes servidores para a web e por aí fora. Há já 7 ou 8 anos que as aplicações do Orçamento de Estado (OE), e não só, estão em Web. (...)</p>
E9	<p>(...) o II começou a ser afetado por muitas restrições financeiras, onde a área mais afetada foi a formação. Depois, como o II tinha muita regulamentação e muita disciplina, porque era um centro de grande dimensão que servia vários organismos, isto também funciona contra. O que é que eu quero dizer com isto, por um lado os recursos são poucos, não podes ir buscar fora, por outro lado tens pouco dinheiro e, por outro lado, tens as áreas muito definidas e disciplinadas. Quer dizer, queres fazer uma nova formação e não consegues arranjar gente, ou então se arranjas gente, as pessoas até se formam nas novas tecnologias mas não tem aplicabilidade prática porque os ambientes de produção não evoluem de igual forma, com essa velocidade. (...)</p> <p>Ultimamente (...) vi algum cuidado na formação das pessoas na área de gestão de projetos, uma ótima ação, tendo em conta as limitações que existem nas outras áreas, a falta de recursos, o darmos as coisas em outsourcing. Pelo menos ficarmos dentro do ciclo de vida do desenvolvimento, ficarmos com alguma componente, e a gestão de projetos é uma área essencial para a AP. Já demos a análise de requisitos, ao darmos a análise de requisitos estamos a dar o negócio, portanto pelo menos [asseguramos] a gestão desse projeto.</p>
E10	<p>Eu acho que regrediu bastante. Quando entrei para esta casa, havia por aí (...) uns seniores que, apesar de não serem muito mais velhos do que eu, [possuíam] um know-how fabuloso, e acho que isso se foi perdendo. Eu penso que por dois motivos: um foi que, por</p>

volta de 1990's e tais 2000, a privada (...) pagava balúrdios e portanto nós AP não podíamos concorrer com eles. [A] questão financeira, associada, na minha ótica, a uma má gestão de seleção de RH. Isto é, quando o II tinha possibilidade de abrir vaga para estagiários, os processos de seleção, (...), entraram aí pessoas bastante boas mas também entraram pessoas que nunca deveriam ter entrado. Houve uma certa degradação em termos de qualidade (...). Não quer dizer que as pessoas quando entravam não sabiam nada, porque acho que isso não é grave, o grave é entrarem pessoas que depois não se fazem, as próprias chefias sistematicamente dizem "Não sei o que é que hei-de fazer". Acho que regredimos mesmo muito por estes dois motivos.

Depois, quando começou a haver crise, e há atualmente crise no privado, nós II, deixamos de admitir pessoas, nós não admitimos pessoas não sei há quantos anos. Quando o privado começou a ter ordenados baixos e que nós até tínhamos oportunidade para recuperar esses anos, tínhamos as portas completamente fechadas.

E11

Se olharmos para a vitalidade que tinha na altura e que era facilmente comparável com o exterior (...), eu diria que houve uma regressão. Contudo, não tenho dúvida nenhuma que os colegas têm um background muito melhor do que o que tinham naquela altura, têm outros meios que lhes permitem acompanhar essa cultura (...). Até há muito pouco tempo, [podiam-se] "bater" até mesmo com os fornecedores e consultores nessa matéria. Por exemplo, nós não tínhamos problemas nenhuns em ir para aí falar de planeamento de SI com ninguém, porque tínhamos cá um conjunto de pessoas que se dedicavam a isso, tinham nome na praça (...) Tenho também [receio] que as coisas hoje também sejam mais estratificadas e mais difíceis, ou melhor, a complexidade é maior, no sentido em que (...) as tecnologias são mais exigentes, todos nós as conhecemos um pouco pela rama mas quando vamos a aprofundar... (...).

Agora não me parece que seja coisa que dificilmente se deixe de recuperar no momento, até porque, há razões para isso. O II já teve um conjunto de interesses, um conjunto de dinheiro, um conjunto de opções de formação contínua dos seus técnicos, que hoje tem menos (...).(...) a formação (...) é menor.

Olhando assim para o que conheço, tenho visto ultimamente um conjunto de pessoas, por auto recriação, complementar isso com fazerem mestrados, darem aulas, frequentarem cursos de pós-graduação e isso não tenho dúvida nenhuma que não deixa de contribuir para atenuar esta situação, mas não é o fruto, não é uma coisa que se possa imputar à organização e mais às pessoas que eventualmente sentem necessidade disso (...).

XIII. Entrevistas - Percepção das Causas Subjacentes à Reestruturação do II

Entrevistado	Percepção das causas subjacentes à reestruturação do II
E1	<p>Estou convicto que [o know-how técnico é um dos motivos pelo qual o II está em reestruturação]. (...) Perdemos as competências e portanto, regredimos, tínhamos competências que deixámos de ter, regredimos. A perda progressiva de competências, no meu ponto de vista, foi um dos motivadores desta reestruturação. Embora, (...) eu ache que a reestruturação (...) tem a ver com (...) fatores económicos (...).</p> <p>(...) Uma das críticas que foi feita ao II, é que o II não conseguia responder às novas solicitações. (...) Tinha tantas coisas que não conseguia responder às novas solicitações que eram feitas. Julgo que o que o II tinha que responder é que também não tinha recursos, económicos e humanos. Em vez de se reforçarem aqui, foram criando ilhas de competência noutros ministérios e no mesmo ministério. (...) As coisas acabaram por se esvaziar. (...)</p>
E2	<p>Eu acho que este tipo de reestruturações são sempre feitas com base em indicadores e os indicadores são sempre retratos parciais da realidade, que são construídos por pessoas, que muitas vezes, nem sabemos quem são. É difícil saber se os indicadores são fidedignos.</p> <p>(...) Acho (...) que se olha para os resultados a nível macro sem às vezes (...) perceber muitas vezes como é que os processos correm por baixo e o que causa impedimentos a que as coisas corram melhor. Também acho que é quase impossível fazer uma reestruturação olhando para o micro, porque o Estado é demasiado grande para se conseguir fazer uma análise fina quando se quer fazer uma reestruturação a tudo de uma forma quase coincidente.</p> <p>(...) penso que o II ao longo dos anos, pela indefinição política e pela dificuldade que tivemos em direccionar-nos, pela perda de massa crítica em termos de pessoas, passamos de quase 300 para 150, pelo baixar de braços de muitas pessoas, se calhar porque haviam expectativas que a pouco a pouco foram mudadas, com medidas difíceis que fizeram com que passássemos a ter uma capacidade operacional menor.</p> <p>Não acho que em termos tecnológicos estejamos muito atrás. Talvez hajam projetos que estejam em tecnologias que já não são aceitáveis mas não me parece que seja o ponto-chave. Acho que se olha muito para um ponto de vista mais macro e parece-me a mim, que é o que acaba por decidir. (...)</p>
E3	<p>(...) o II foi vítima de si próprio nalguns casos, e também não soube vender a sua imagem, e por causa desse mesmo esvaziamento já não havia como vender e, ao não vender, foram surgindo outros <i>players</i> na AP.</p> <p>Na reestruturação de que se fala, dos serviços partilhados, o II até ao PRACE, que sempre fez serviços partilhados de tecnologia, nunca foi alvo de uma reestruturação. Agora com o</p>

estender desse âmbito dos serviços partilhados, sim, estamos a ser alvo deste fator técnico.

(...) além desta parte das competências técnicas, a nível de tecnologia o II sempre esteve na vanguarda, sempre tivemos bons servidores, bons centros de processamento de dados, agora pensa-se numa *cloud* e já está a ser direcionada para a parte dos serviços partilhados, ou seja, as mais valias que o II sempre teve, até pelas próprias instalações da parte tecnológica, faz com que seja um organismo apetecível a outras entidades. Acho que é aproveitar um pouco dessa parte. Esvaziou-se a parte do desenvolvimento e parte dos RH, mas manteve-se um nível elevado na parte da tecnologia. Sempre tivemos as últimas plataformas tecnológicas, o II foi responsável por uma implementação de SAP em Linux com Oracle, que na Europa era a 2ª. Nós estivemos sempre à frente e isso está a ser aproveitado para a reestruturação e passar esse *know-how* para a fase seguinte, para outra entidade, que não será o II.

O *know-how* técnico acho que não teve influência (...), porque o *know-how* técnico neste momento está esvaziado. O II ao não ter apostado internamente no desenvolvimento das pessoas e ao não ter recrutado outras pessoas, acaba por abandonar essa vertente. É quase tudo *outsourcing* ou contratação externa a outras entidades do próprio estado, neste caso a Gerap. Mas o fator tecnológico não, esse esteve sempre presente e esse foi sempre evoluindo. Por isso é que eu acho que a reestruturação não é tanto pelo *know-how* técnico mas mais pelo aproveitamento tecnológico que existe nesta casa.

E4 Em termos de AP, o que temos visto em diferentes anos, por levás digamos assim, centraliza-se, descentraliza-se e volta-se a centralizar. (...) Há uma altura que temos grandes organismos com grandes objetivos e de repente vem alguém, geralmente é político, e vai descentralizar (...) Os objetivos não são claros, na maior parte das vezes não são objetivos de racionalização, nem tecnológica...

Neste momento, o que me parece é mais uma questão de racionalização económica e não de questões tecnológicas. Neste momento, o (...) que se pensa em relação ao II, tem claramente a ver com um objetivo político e não tem a ver com objetivos tecnológicos. (...) mas não somos nós que decidimos.

E5 O que me parece a nível da organização e da reestruturação, eu acredito que efetivamente se a reforma da AP fosse feita com pessoas que efetivamente conhecessem o II, se calhar, as coisas podiam sorrir de outra forma. Eu acredito que poderia haver dois bons centros de informática, por exemplo no MF. Um só talvez fosse megalómano. Mas dois (...) estava não estaria mal. (...) Só que nós devíamos (...) (e agora é uma autocritica que eu faço) (...) ter apostado um bocadinho mais em ir ao encontro das necessidades da própria governação, no sentido de lhes dar ferramentas que eles vissem e que dissessem “Ok pá...” e o nosso nome apareceria lá. A gente talvez tenha feito pouco pelo orçamento e talvez tenha feito pouco por outras atividades (...) chamativas. Eu acho que qualquer ministro das Finanças gostaria de ter o orçamento (...)... O ministro estar com o seu portátil ou com o seu *tablet*, estar a ver na hora o orçamento e como é que as coisas estavam. (...)

(...) Se calhar, se a gente apostasse nalguma coisa, tínhamos sucesso, não para os contribuintes, mas o governo, e para a política e a gente sabe que se os políticos precisam de nós. Certamente olhariam para nós de outra forma ou se calhar nem tinham a hipótese de não nos conhecer mas enfim, não houve visão, o orçamento como eu costumo dizer, ainda é de um modo artesanal. (...)

Infelizmente, a gente depende muito dos nossos gestores (...).

Isto é tudo político, se tu tivesses na mó de cima na altura da reforma do Estado, se calhar as coisas eram outras, como estávamos na mó de baixo e ninguém te conhecia, se calhar decidiram pela forma mais fácil. “O que é que aqueles estão a fazer?”, é sempre a pergunta que se faz sempre quando se vai reformar alguma coisa e quando a gente se engasga, “Eu...faço...”, é pá estamos mal, agora “O que é que estás a fazer?”, “Eu? Tenho o orçamento! Você não tem o orçamento nas suas mãos? ”, “Ai são vocês que o fazem!”, era diferente.

Tecnologicamente, tentámos também acompanhar com a desativação do mainframe OS2200, tentámos evoluir noutra maneira e acho que mais ou menos acompanhámos, mas temos muita deficiência ao nível tecnológico. Mas é o tal problema, eles não sabem bem o que é que querem, se não nos dizem o que é que querem porque vamos nós apostar naquilo; vamos cada um por si tomar a iniciativa de fazer qualquer coisa?

(...)

O que falta aqui é uma condução, que nos dê a visão por onde é que vamos, o que é que a gente quer e o que é que pode fazer, mas isto... Um dia já estamos fundidos, outras vezes já estamos juntos, outras vezes...a gente assim não vai a lado nenhum, é muito difícil.

E6

(...)uma iniciativa destas passa sempre sobretudo por uma iniciativa política (...).Agora o que foi evidente e transmitido à Tutela, é que nalgumas áreas o II não tinha a capacidade de se munir sobretudo dos meios de RH, competências para poder acompanhar as exigências que estavam a ser colocadas, sobretudo naquilo que é o universo do RP, que sustenta inicialmente o projeto RIGORE e depois o GERFIP. Foi manifesta a incapacidade do II acompanhar e são sistemas demasiado críticos para que o Estado fique dependente de entidades externas, a menos que politicamente se considere que tudo isso deve estar em outsourcing e deve ser o mercado a conhecer. Mas não é líquido que o que motiva o mercado a prestar o serviço esteja sempre alinhado com as necessidades que o próprio Estado tem. A situação de dependência que pode surgir, (...) pode ser benéfica do ponto de vista de apuramento de custos mas pode ter depois, ao fim de algum tempo maior esforço, pela menor capacidade de negociar e de assegurar do que está a ser feito é a forma mais eficaz e eficiente.

Este fator existe e foi transmitido e foi dada visibilidade dele, terá sido ele determinante do ponto de vista do que é o racional político? Não tenho possibilidade de saber, que preponderância é que este fator teve mas que ele foi enumerado e é conhecido (...).

E7

Eu acho que a influência que têm é o facto de terem vindo deixado o II morrer. Se os políticos não apostaram nas TI em devido tempo, agora nós, por muito bons que sejamos, somos aqui “meia dúzia de gatos pingados”. Agora, o que é que se há-de fazer? Se não apostaram, agora têm o resultado. (...) não tem diretamente a ver com o facto dos RH estarem desatualizados. (...) são poucos. Já fomos muitos mais e na altura as TI tinham menos peso e tínhamos menos áreas de intervenção. Agora que temos mais áreas de intervenção requer (...) que as TI façam mais e que vão mais longe. Devíamos ser mais, não era menos.

(...) não nos foi dado sequer, nem os meios materiais, nem humanos e é esse o resultado da situação onde estamos. Acho que nos irmos juntar com algumas áreas para onde nos vamos juntar não vamos ganhar nada, nós somos uma área tecnológica e devíamos era especializarmo-nos e não nos juntarmos com áreas de negócio. Vamo-nos juntar com as

compras que têm uma área, quanto a mim, muito parecida com a Gerap, esses tudo bem, até devem juntá-los. Agora eles não têm nada a ver conosco.

No meu entender acho que estamos a caminhar novamente no sentido errado. Deviam era criar uma área tecnológica forte, eventualmente, juntando mais do que uma entidade da área tecnológica do MF ou até doutros ministérios.

Isto está-se a verificar em vários ministérios, que é meter dentro dos negócios as áreas tecnológicas mas depois o que acontece, (...) [é] que ficam de fora outros organismos que também precisam da área tecnológica e que não têm quem os suporte e vão tem de ir ao mercado e gastar mais com certeza.

Ao porem-nos dentro dos serviços partilhados só vamos resolver esta área de negócio, quando eu acho que devíamos resolver muito mais áreas de negócio. E devíamos era reforçar a nossa especialização nesta vertente tecnológica e não nos associarem a esta área de negócio. (...)

O que está a acontecer, é cada um passar a ter a sua informática e estão a acabar com aquela filosofia que era haver na AP uma área tecnológica. A DGITA vai para dentro da receita, vai suportar aquele negócio mas também só funcionava para aquele negócio mas nós que tínhamos mais valências para o restante MF deixamos de ter.

E8 Não, nenhuma, zero. Isto são tudo interesses que existem (...).

As organizações têm que ter cultura organizacional e a situação destes quatro anos, faz com que tal tenha desaparecido um pouco nesta casa (...).

Quando se tomam determinadas decisões, era de esperar que isto acontecesse. (...)

E9 O fator tecnológico teve porque houve um desinvestimento no fator produtivo. Se me dissesse assim, “mas se calhar hoje em dia tecnologicamente o II está mais evoluído do que o que estava há 4 ou 5 anos atrás”, sim!, as aplicações que o II tem são capazes de estar tecnologicamente mais evoluídas. Mas as pessoas (...) eu acho que não. Como eu não consigo dissociar organização/pessoas, acho que uma não pode viver sem as outras, é essa a grande dificuldade. Sei que as máquinas do centro têm uma tecnologia mais avançada, mas essa tecnologia não se refletiu nas pessoas e não se refletiu na organização.

Houve algumas preocupações que foram positivas, o facto de se preocuparem com processos, foi uma boa preocupação, não se fez nada mas era uma boa preocupação(...).

O que achei que aconteceu, foi a Gerap [que] aculturou as pessoas e tomou conta do II, e portanto não posso dizer que fosse um avanço tecnológico.

(...)

(...) a minha ideia é que foi uma decisão estratégica, que se chamou Gerap e chamou-se a ideia de criar serviços partilhados. Supostamente ao abrigo de criar os serviços partilhados que deviam ter grandes economias de escala. Mas que nunca ninguém fez contas. Esqueçam, porque nunca ninguém fez contas. Criarem economia, serem mais eficientes e eficazes. Ao abrigo dessas ideias fizeram uma estratégia que foi uma organização chamada Gerap, no caso uma Empresa Pública, tomar conta do negócio que estava numa Direção-Geral, que era o II.

Os [fatores que contribuíram para a reestruturação] principais foram, não haver investimento nas pessoas, quer na formação, quer na entrada de novas pessoas e na

rotatividade; o II ter deixado de ser escola; e o facto da decisão estratégica de passar isto para outra área que não para a AP, passar os negócios que o II tinha.

A desculpa que vão sempre dar, mas isso é um pormenor, é que o II já estava obsoleto mas isso é uma desculpa. Não foi. Foram decisões estratégicas. (...)

Acho que foram decisões estratégicas que alguém tomou, o II começar a perder o nível ou a baixar a sua curva de índice tecnológico foram consequências das decisões que foram tomadas e que não se deve confundir. As próprias pessoas, o grau de tecnicidade que as pessoas possam ter começado a descer, a culpa foram das decisões estratégicas que foram tomadas (...).

E10

(...) toda a história do II nestes últimos 10 anos (...) não tem sido pacífica. Tem tudo a ver com opções políticas. Tem havido opções políticas em sentidos contrários de há 10 anos para cá.

A ideia que eu tenho, é que desde o PRACE e desde a última lei orgânica do MF e da lei orgânica do II, que nós estávamos a caminho de uma extinção. (...) Nós não acabámos de força abrupta há 4 anos porque a casa tem trabalho de muita responsabilidade e ninguém quis correr esse risco. Porque de repente extinguir o II, como se podia ter feito há 4 anos, era capaz de correr mal uma série de coisas que eram críticas. Temos aqui as aplicações todas centrais do orçamento, as coisas da Tesouraria do Estado, do IGCP. Ao longo destes quatro anos, foi feito muito um paralelo e portanto, neste momento, o conhecimento, não só do negócio como também o conhecimento da tecnologia, já está centrado num conjunto reduzido de pessoas, que até a maior parte delas não são antigos funcionários do II, [o que] facilita, neste momento, (...) uma reestruturação sem interrupção de serviços.

Na minha leitura, estes últimos 4 anos, foram um paralelo com estruturas que no futuro poderão assumir as nossas funções.

Pode ser que agora, talvez a solução que venha agora, seja uma solução intermédia que não seja tão gravosa para o II, como a gente o conhece, do que se continuasse com a linha anterior (...).

E11

(...) A minha convicção é que estas coisas são feitas por atacado e não pensadas.

(...) O II não tem à partida só casos de sucesso, pelo contrário, tem muitos casos de insucesso ou de relativo insucesso mas que não dependem só dele. Quando olho para trás e vejo que se demorou 15 anos a implementar a RAFE... (...)

Não me parece que alguma missão que tenha sido pedida ao II, [para a qual o II] não tenha tido capacidade de resposta. Não me parece que exista. Se existe, o que pode ter acontecido é não termos capacidade de resposta por falta de meios financeiros, não é pelo conhecimento técnico.

(...)

Infelizmente em termos racionais, tenho alguma dificuldade em dizer que isto seja pensado e maturado suficientemente.

No PRACE, quando foi da reforma, aí houve alguma orientação nesse sentido, mas que depois cada um em seu Ministério adotou como quis. Havia uma orientação na sua conceção, na sua definição final. Isso não foi tido em conta na sua totalidade, e muito menos na sua implementação, nem no acompanhamento, que não teve.