



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Administração Pública e Ciência Política
Curso de Licenciatura em Administração Pública

Análise da Eficácia na Gestão da Informação Electrónica na Melhoria da Qualidade de Serviços Públicos no Instituto Nacional de Transportes Terrestres Delegação da Cidade de Maputo: *uma reflexão a partir da página Web (2016-2020)*

Licencianda: Isabel Pedro de Jesus Marino

Supervisor: Prof. João Mangachaia

Maputo, Outubro de 2023

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Administração Pública e Ciência Política
Curso de Licenciatura em Administração Pública

**Análise da Eficácia na Gestão de Informação Electrónica na Melhoria da
Qualidade de Serviços Públicos no Instituto Nacional de Transportes
Terrestres Delegação da Cidade de Maputo: Uma reflexão a partir da Página
Web (2016-2020)**

Licencianda: Isabel Pedro De Jesus Marino

Trabalho do fim do curso a ser apresentado como requisito parcial exigido para obtenção de grau académico de Licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, supervisionado pelo Dr. João Mangachaia.

Maputo, Outubro de 2023

**Análise da Eficácia na Gestão de Informação Electrónica na Melhoria da
Qualidade de Serviços Públicos no Instituto Nacional de Transportes
Terrestres Delegação da Cidade de Maputo: Uma reflexão a partir da Página
Web (2016-2020)**

Trabalho de fim do curso a ser apresentado como requisito parcial exigido para a obtenção do grau académico de Licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Mesa de Júri

O presidente

O supervisor:

O oponente

Data da aprovação

_____ de _____ de 2023

Maputo, Outubro de 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Isabel Pedro De Jesus Marino, declaro que o presente trabalho de fim de curso, nunca foi apresentado na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico, nesta ou em qualquer outra instituição do ensino superior, e que, o mesmo constitui resultado da minha investigação, estando citadas no texto e nas referências bibliográficas, as fontes utilizadas.

Licencianda:

(Isabel Pedro De Jesus Marino)

EPIGRAFE

“Em uma sociedade democrática e moderna, a qualidade de serviços é um direito inalienável de todos os cidadãos, sem distinção.” (Neto & Silva, 2001, p. 19)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Susana Massingue e Pedro Marino,
com amor por todo incentivo, suporte e apoio para
alcançar os meus objectivos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, minha gratidão vai à Deus, meu refúgio e fortaleza, socorro bem presente na hora da angústia, pois sempre me tem guiado em dias de sol e de escuridão. Por isso, digo: “Ebénezer (gratidão)! Até aqui me ajudou o Senhor!”

Agradeço também à minha família pela força, orações, encorajamento, investimento e suporte necessários na busca dos meus objectivos académicos, enfrentando todos obstáculos com fé, coragem, sabedoria e sempre de cabeça erguida. Aos meus irmãos pelo suporte dado sempre que necessário, em especial ao Pedro Júnior pelas noites passadas em claro e disponibilidade em me apoiar sempre que o solicitasse.

Endereço um agradecimento especial aos meus colegas do curso de Administração Pública, Águida Inguane, Dorca Massango, Carla Mathe, Neyma Lumbela, Abel Chau, Arlindo Covane, Alfredo Marevie e Zito Albano, que sempre me desafiaram a dar o melhor de mim na academia.

Por último, ao meu supervisor, Dr. João Mangachaia, por acreditar em mim e ter me dado apoio necessário durante o trabalho de pesquisa; e aos docentes da Faculdade de Letras e Ciências Sociais no Departamento de Ciência Política e Administração Pública que, com dedicação e profissionalismo, mostraram-me as directrizes para o conhecimento e crescimento académico no mundo das Ciências Sociais.

A todos minha mais profunda gratidão!

LISTA DE ABREVIATURAS

AP.....	Administração Pública.
BPR.....	Business Process Reengineering.
DRICI.....	Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem.
ERDAP.....	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública.
GI.....	Gestão de Informação.
INATTER.....	Instituto Nacional de Transportes Terrestres.
LEDI.....	Lei de Direito à Informação.
MISA.....	Media Institute of Southern Africa.
PRSP.....	Programa de Reforma do Sector Público.
TQM	Total Quality Managment/ Gestão da Qualidade total.
TI.....	Tecnologia de Informação.
TICs.....	Tecnologias de Informação e Comunicação.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema “Análise da Eficácia na Gestão da Informação Electrónica na Melhoria da Qualidade de Serviços Públicos no Instituto Nacional de Transportes Terrestres Delegação da Cidade de Maputo: Uma Reflexão a partir da Página Web (2016-2020)”. Esta pesquisa é básica, descritiva, monográfica e qualitativa. A partir dos estudos feitos pelo MISA em 2018 e, posteriormente em 2020, pelo Jornal *O País*, pela *Cartamo* e da pesquisa exploratória feita, este estudo constatou que a página Web do INATTER possui informação desactualizada, com um processo de gestão aleatório que não responde aos pedidos dos cidadãos. Como consequência, as necessidades destes não são satisfeitas, observando-se demoras no atendimento (longas filas de espera), apesar da electrónica dos serviços. A partir desta constatação, formulou-se a seguinte pergunta de partida: “De que modo a gestão da informação electrónica através da página Web contribui de forma eficaz na melhoria da qualidade dos serviços prestados entre 2016 e 2020?” Para responder provisoriamente à questão colocada, elaborou-se a seguinte hipótese: “Visto que o governo electrónico tem por objectivos melhorar a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, racionalizar e simplificar a disponibilização dos mesmos através das tecnologias de informação e comunicação fazendo uso da internet (web), a gestão da informação através da página *web* contribui na melhoria da qualidade dos serviços na medida em que flexibiliza e facilita a disponibilização da informação, reduzindo o tempo de espera dos serviços que podem ser realizados remotamente”. Para a realização desta pesquisa, recorreu-se ao método hipotético-dedutivo como o de abordagem, ao método monográfico como o de procedimento, entrevistas semi-estruturadas, e as pesquisas directa e indirecta. Para interpretar os resultados colectados, o estudo cruzou os conceitos da Teoria do E-service com a Teoria de gestão da Qualidade Total (TQM). Depois da análise dos dados, a pesquisa chegou a conclusão de que a gestão da informação através da página web contribui na melhoria da qualidade dos serviços, aproximando-os aos cidadãos, reduzindo as enchentes e os processos burocráticos.

Palavras-chave: Eficácia na Gestão de Informação Electrónica, Melhoria na Qualidade de Serviços, Instituto Nacional de Transportes Terrestres (INATTER), Pagina Web.

ABSTRACT

The present work has as its theme, Analysis of the Effectiveness in the Management of Electronic Information in the Improvement of the Quality of Public Services at the National Institute of Land Transport Delegation of the City of Maputo: a reflection from the Web Page (2016-2020). This research is a basic, descriptive, monographic and qualitative research Based on studies carried out by MISA in 2018 and subsequently in 2020, from reports in Jornal O País and Cartamz, they demonstrate that the INATTER web page, has outdated information, has a random management process, not responding to citizens' requests, not satisfying their needs, despite the electronicization of services, delays in service and long queues were observed, thus giving rise to the following starting question, “How does the effective management of electronic information through the website contributes to improving the quality of services provided between 2016 and 2020?” makes the provision of information more flexible and easier, thus reducing the waiting time for services that can be carried out remotely”. For the research work, a hypothetical-deductive approach method was used, and a monographic procedure, making use of indirect research techniques (documentary, bibliographical) and direct research through field research, with the aim of understanding the process implementation of electronic information management via the Web page, its relationship with the improvement of the quality of services, as well as the results achieved and their constraints. The combination of Business Process Reengineering (BPR) and Total Quality Theory (TQM) was used to interpret the results obtained. Having realized on the ground that the management of information through the webpage contributes to improving the quality of services, bringing them closer to citizens, reducing floods and bureaucratic processes.

Keywords: Efficiency; Electronic Information Management; Quality of Services; National Land Transport Institute (INATTER); Web Page.

SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iii
AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	10
1.1.Delimitação do tema.....	12
1.2. Contextualização	12
1.3.Problematização	13
1.4.Hipótese.....	16
1.5.Justificativa.....	16
1.6.Objectivos.....	18
1.6.1.Geral	18
1.6.2.Específicos	18
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	19
2.1. Definição de Conceitos e revisão da literatura.....	19
2.1.1. Eficácia.....	19
2.1.2. Gestão.....	20
2.1.3. Informação Electrónica	20
2.1.4. Gestão da Informação (GI).....	21
2.1.4.1. Gestão da Informação Electónica.....	22
2.1.4.2. A gênese da gestão da informação	22
2.1.4.3. Etapas da Gestão da Informação	23
2.1.4.4. Factores Críticos para a Gestão da Informação.....	24
2.1.5. Página Web	25

2.1.5.1. Génese da página Web	25
2.1.5.2. Tipos de páginas Web	26
2.1.6.Serviços Públicos	26
2.1.6.1. Classificação dos serviços públicos	27
2.1.6.2. Tipos de serviços públicos	27
2.1.6.3. Características dos serviços públicos	27
2.1.6.4. Critérios de organização dos serviços públicos.....	28
2.1.7. Qualidade dos Serviços	28
2.1.7.1. Qualidade de serviços na Administração Pública (AP)	29
2.1.7.2. Dimensões da qualidade dos serviços	29
2.1.7.3. Factores determinantes na qualidade dos serviços.....	29
2.2.Enquadramento Teórico	30
2.2.1. Teoria de E-services	30
2.2.1.1 Caraterísticas dos e-service e sua diferença com os serviços tradicionais	32
2.2.1.2. Requisitos dos E-services.....	32
2.2.1.3. Tipos de E-services	33
2.2.1.4. Estágios de Evolução ou Maturidade de um E-service	33
2.2.1.5. Tecnologias de Suporte aos E-services	34
2.2.1.6. E-services no Sector Público.....	34
2.2.1.7. Desafios para os E-services nos países em desenvolvimento	35
2.2.2. Gestão da Qualidade Total	35
2.3.2.1. Princípios Básicos da TQM.....	36
2.3.2.2. Requisitos para implementação da TQM.....	37
2.3.2.3. A adopção da TQM na Administração Pública.....	37
CAPITULO III: METODOLOGIA	39

3.1. Caracterização da pesquisa.....	39
3.2. Método de abordagem e Procedimento	40
3.3. Amostra e Tipo de Amostragem	41
3.7. Técnica de análise de dados em relação as variáveis	41
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4. Apresentação do Local de Pesquisa	42
4.1. Perfil do INATTER.....	43
4.1.1. Organograma.....	43
4.1.2. Atribuições do INATTER	44
4.1.3. Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem	45
4.1.4..Processo de implementação da página Web do INATTER	46
4.1.5. Resultados alcançados com a implementação da página Web em relação a melhoria da qualidade de serviços	47
4.1.8. Constrangimentos enfrentados	50
Conclusão e Recomendações	51
Conclusão.....	51
Referências Bibliográficas	54
APÊNDICES.....	59
ANEXOS	63

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem como tema “Análise da Eficácia na Gestão da Informação Electrónica na Melhoria da Qualidade de Serviços Públicos no Instituto Nacional de Transportes Terrestres Delegação da Cidade de Maputo: Uma Reflexão a partir da Página Web (2016-2020)”, e enquadra-se no contexto do debate teórico sobre a gestão da informação electrónica na Administração Pública.

No início dos anos 90, surgiram novos estudos que olhavam a gestão da informação como uma ferramenta estratégica, procurando envolver o uso da tecnologia para simplificar os processos complexos de todas as áreas voltadas para gestão da informação nas organizações.

A gestão da informação apoiada em tecnologias, segundo Vattimo (1992), inicia-se na “sociedade pós-moderna (fim dos anos 80 aos dias actuais), com a sociedade *mass media* (sociedade de comunicação generalizada) que permitia passar a informação em tempo real, observando-se uma sociedade civil distinta do Estado, relacionada aos novos meios de comunicação em massa, como a televisão, por exemplo, trazidos pela moderna técnica”. Assim, com a pós-modernidade, os pensamentos ou ideias, antes influenciadas pelo Estado, passam a ser influenciadas pelos meios de comunicação de massas e novas tecnologias como rádio, televisão e internet, que permitem construir opiniões distintas entre os cidadãos, desconstruindo o antigo padrão de pensamento social unificado pelo Estado.

Neste âmbito, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são aliadas indispensáveis para essa nova fase de gestão da informação denominada “fase electrónica”, que consiste em criar ferramentas e serviços adaptados de maior flexibilidade, celeridade e qualidade, para que possam responder às expectativas dos cidadãos de forma eficaz.

Em Moçambique, os primeiros esforços para introduzir as TICs foram feitos nos anos 2000 com a aprovação da Política de Informática pela Resolução 28/2000 de 12 de Dezembro, que visava, entre outros objectivos, elevar a eficiência e eficácia das instituições públicas na prestação dos seus serviços. Mais tarde, foi introduzido o Governo Electrónico através da Estratégia de Implementação do Governo Electrónico de Moçambique. Como forma de materializar o e-Gov ou Gov-net, foram criados diversos mecanismos, entre eles as páginas Web, de modo a tornar o

serviço de gestão da informação mais próximo ao cidadão, satisfazendo as suas necessidades com serviços de qualidade.

Como se pode depreender, o grande foco das reformas é o cidadão, no sentido de melhor o satisfazer. Por isso, o Governo Electrónico, através do uso das TICs, permitiu a ligação por redes, para facilitar a participação da sociedade nas novas tecnologias, visando a informação, e serviços centrados no cidadão. (Estratégia do Governo Electrónico de Moçambique, 2005).

Um outro elemento de reforma no âmbito da gestão da informação electrónica na Administração Pública foi a aprovação da Lei 34/2014 de 31 de Dezembro, a Lei do Direito à Informação, que visa reger o processo de gestão da informação nas instituições públicas e privadas.

Em consonância com as reformas anteriormente mencionadas, o INATTER criou a sua página Web, com o objectivo de prestar serviços de qualidade para satisfazer as necessidades do cidadão, respondendo as suas expectativas com relação aos serviços prestados por esta instituição, de modo a trazer mais celeridade ao processo de gestão, aproximar o serviço ao cidadão e reduzir os custos e as enchentes na instituição.

É nesta ordem de ideias que este trabalho de pesquisa pretende fazer análise da eficácia na gestão da informação electrónica na melhoria da qualidade dos serviços públicos no Instituto Nacional de Transportes Terrestres, Delegação da Cidade de Maputo, trazendo uma reflexão a partir da Página Web no período compreendido entre 2016 e 2020.

Em termos estruturais, o trabalho está dividido em quatro capítulos, a saber:

- No capítulo I, faz-se a introdução do trabalho apresentando a delimitação do tema, a formulação do problema, a hipótese, a justificativa, e os objectivos geral e específicos do estudo;
- O capítulo II é referente ao enquadramento teórico e conceptual da pesquisa. É neste capítulo onde são apresentadas as ideias de diversos autores em torno dos conceitos e teorias que serviram de base para a análise das informações;
- O capítulo III, por sua vez, disserta sobre os procedimentos metodológicos usados durante a realização da pesquisa;
- E por fim, o capítulo IV trata da apresentação e análise dos resultados, que permitirão a validação ou refutação da hipótese.

1.1.Delimitação do tema

No que respeita ao horizonte temporal, a presente pesquisa tem como foco o período compreendido entre 2016 a 2020. Por seu turno, no quesito espacial, o estudo foi realizado no INATTER, Delegação da Cidade de Maputo.

1.2. Contextualização

O Sistema de Informação tem sido um importante auxiliador na viabilização, armazenamento e divulgação da informação. O século XX é conhecido como sendo século da era da informação, pois houve um acelerado desenvolvimento tecnológico que, por um lado, consolidou a importância da informação e das TICs nas organizações e, por outro, fez mudanças nas suas indústrias tradicionais estabelecidas durante a Revolução Industrial, que passaram a adoptar o uso das tecnologias de informação nas suas actividades.

O início desta era associa-se à invenção do transistor (que permite amplificar ou barrar a corrente eléctrica), em 1947, do amplificador óptico (que serve para amplificar a luz que o atravessa), em 1957, dos microprocessadores, da fibra óptica e dos computadores, até chegar ao surgimento da grande rede de comunicação de dados denominada Internet.

A internet permite, através de computadores e smartphones, acessar tanto websites como webpages (páginas Web). Esta última consiste num documento acessível a partir de qualquer navegador com acesso à internet e que pode incluir áudio, vídeo, textos e suas diferentes combinações.¹

Historicamente, as primeiras páginas Web surgiram na década de 90. Entretanto, só é a partir do início do século XXI que se tornaram uma verdadeira revolução, pois várias empresas passaram a ter páginas Web corporativas para mostrar seus produtos e serviços, chegando a oferecer e aumentar vendas desses produtos e serviços, procurando chamar atenção dos então clientes visando o aumento dos lucros.²

Em Moçambique, as páginas Web foram criadas no âmbito do Governo Electrónico, com vista a trazer maior eficiência e eficácia na prestação de serviços na Administração Pública, de modo a doptá-los de maior qualidade e torná-los mais próximos ao cidadão.

¹ WWW.pt.economy-pedia.com

²WWW.pt.economy.prdia.com

As reformas neste âmbito ocorreram em Moçambique, a partir do ano 2000, com a aprovação da Política de Informática que concebia as TICs como o ponto de partida para alavancar o desenvolvimento sustentável.

Durante esse processo, ocorre a inserção do Estado em um novo contexto, o da sociedade de informação, onde se podem destacar ou evidenciar, “[...] a Reforma do Sector Público em Moçambique e seus desdobramentos na área das TICs, com ênfase para a Política de Informática, implementada através da Estratégia de implementação da Política de Informática que anuncia a chegada da Sociedade de Informação em Moçambique; a Lei 3/2017 de 9 de Janeiro, Lei das Transações Electrónicas; a Resolução 69/2021 de 31 de Dezembro, que aprova a Política de Segurança Cibernética e a Estratégia da sua Implementação, e de vários projectos incluindo o Governo Electrónico”, (Nharreluga, 2006, p.142).

Segundo a ONU, Governo Electrónico “refere-se ao uso da internet e da Web para disponibilizar informação e serviços aos cidadãos” (ONU, 2002, p.1).

É neste contexto que têm sido feitas várias reformas com o objectivo de enquadrar a Administração Pública ou o Sector Público moçambicano no mundo globalizado das TICs e na sociedade de informação, que o Estado moçambicano, através da Estratégia de Implementação da Política de Informática, introduziu o Governo Electrónico em um momento em que desenvolvia programas para combater os desafios do crescimento, desenvolvimento e globalização como o Programa de Reforma do Sector Público (PRSP), que visa, entre outras coisas, orientar as instituições públicas a prestarem serviços públicos de qualidade, cada vez mais próximos do cidadão; a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), que visa a melhoria na prestação de serviços, apostando na profissionalização dos funcionários e agentes do Estado e na modernização tecnológica e inovação, consolidando o uso das TICs. Assim, o INATTER, na qualidade de uma das instituições que prestam serviços públicos, criou sua página Web de modo a facilitar o acesso à informação e tornar a prestação de serviços mais célere e eficaz.

1.3.Problematização

As TICs são, sem dúvida, um grande aliado da gestão de informação na Administração Pública, permitindo, através dos sistemas de informação, reunir, armazenar e disseminar informação.

Entende-se por Sistema de Informação, segundo Filho e Ludmer (2005), “o campo de estudo que se preocupa com uma variedade de questões multifacetadas, inerentes ao desenvolvimento, uso e implicação das TICs nas organizações”. Ou ainda, pode-se entender, segundo Loudon e Loudon (1999) *apud* Gonçalves (s.d) como “um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para colectar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações, com a finalidade de facilitar o planeamento, controle, coordenação, análise e o processo decisório em organizações”. Importa salientar que os sistemas de informação podem ser informatizados ou não, porém, esta pesquisa estará focada no sistema informatizado.

A gestão da informação é de suma importância na actual sociedade de informação e surge como consequência da explosão informacional, caracterizada por um acelerado processo de produção e disseminação da informação e do conhecimento.

Analisando o plano de acção da ERDAP (2011-2015, p. 16) que defende “a disponibilização da informação, apostando no alargamento do número de serviços oferecidos electronicamente, com um tempo estipulado para dar uma resposta ao cidadão, ou seja, para suprir a necessidade do mesmo”, pode-se perceber que o Estado nas suas reformas tem feito esforços para introduzir Moçambique na sociedade de informação, para informatizar os serviços do sector público com vista a torná-los mais eficazes. Uma dessas reformas foi o Governo Electrónico que tem como um de seus objectivos “consolidar o uso das TICs ligando todas as províncias e distritos através do Gov-net”. Para além de ligar as províncias e distritos através dos Sistemas de Informação Electrónica, as páginas Web das instituições públicas contribuirão para uso e disseminação da informação aos usuários ou cidadãos, bem como sua interacção com a instituição, para melhor qualidade de serviços.

É no âmbito da sociedade global da informação, que tem a internet como seu expoente mais alto, e da gestão da informação que Moçambique aprovou, no ano 2000, a Política de Informática através da Resolução 28/2000 de 12 de Dezembro, que visava não só elevar a eficiência e eficácia nas instituições do Estado e de utilidade pública na prestação dos seus serviços, como também, melhorar a governação e a Administração Pública.

Neste sentido, a gestão da informação electrónica auxilia a Administração Pública a agilizar os procedimentos administrativos, e permite aos cidadãos e à Administração Pública interagirem

através do sistema de informação por *input* e *output* e o respectivo *feedback*, reduzindo os gastos monetários, o tempo de deslocação dos cidadãos às instituições para obter informação e as enchentes de pessoas nas respectivas instituições.

Actualmente, com o uso das TICs, através dos sistemas de informação e sua respectiva gestão, é possível obter informação, interagir e obter serviços electronicamente via internet tendo acesso a página Web da respectiva instituição.

Em cumprimento do que foi estatuído na Política de Informática, na Estratégia de Implementação da Política de Informática e na Estratégia do Governo Electrónico de Moçambique, o INATTER criou a sua página Web com o objectivo de aproximar os seus serviços aos cidadãos através da disseminação da informação, interacção entre a instituição e o cidadão através do e-mail (correio electrónico) e números de telefone disponibilizados na página Web, e tornar os procedimentos menos burocráticos, mais ágeis, eficientes, reduzindo as enchentes de cidadãos que se dirigem à instituição somente para obter informação.

Todavia, volvidos dois anos após a criação da página Web, estudos feitos pelo MISA, em 2018, e, posteriormente em 2020, pelos jornais *O País* e *Carta de Moçambique* com o intuito de avaliar a funcionalidade da página Web, constataram haver uma gestão aleatória da página; informações desactualizadas; notícias gerais; eventos sem respectivos relatórios; e-mails não respondidos; ligações através da linha verde não atendidas; aglomerações de utentes em busca de informação que reclamam de morosidade nos processos; falta de funcionários especializados na gestão da informação electrónica; página sem um mecanismo para solicitar e receber respostas às mensagens electrónicas e pedidos de informação; e o site da organização não é explorado como ferramenta de interacção entre a instituição e o cidadão.

Para além dos estudos mencionados, foi feita uma pesquisa exploratória onde foram entrevistadas 25 pessoas de modo a aferir a veracidade das constatações feitas pelas pesquisas anteriores. Dos entrevistados, 19 afirmaram ter feito uso da página Web do INATTER e ter encontrado apenas informações de eventos passados, legislação, serviços, não tendo achado informações actualizadas, além de terem constatado a inexistência de mecanismos de interacção directa na página.

Os os elementos que compõem a amostra da pesquisa exploratória, sustentaram que, apesar de existirem mecanismos de interação, esta não acontece, visto que têm enviado vários e-mails e nenhum deles foi respondido. Alegaram também que sempre que tentaram entrar em contacto pela linha verde, esta se encontrava ocupada ou desligada. Os restantes seis afirmaram nunca ter feito uso da página e das outras ferramentas de interação.

Género	Número de Entrevistados	Fizeram uso da pág. Web	Nunca fizeram uso da página	Informação: eventos, serviço e legislação	Buscaram Intercção poremail, L.verde	Utentes com emails e linha verde respondidos ou atendidas
Masculino	11	7	4	7	7	0
Feminino	14	12	2	12	12	0

Tabela resumo dos dados da pesquisa exploratória.

Fonte: adptado pela autora.

Isso mostra que há problemas de eficácia na funcionalidade da página Web do INATTER, razão que nos levou a formular a seguinte pergunta de partida: *De que modo a gestão da informação através da página Web contribui de forma eficaz na melhoria da qualidade dos serviços prestados no INATTER no período entre 2016 e 2020?*

1.4.Hipótese

Visto que o governo electrónico tem por objectivos melhorar a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, racionalizar e simplificar a disponibilização dos mesmos através das TICs, a gestão da informação através da página Web contribui na melhoria da qualidade dos serviços na medida em que flexibiliza e facilita a disponibilização da informação, reduzindo, desta forma, o tempo de espera pelos serviços que podem ser realizados remotamente.

1.5.Justificativa

As TICs têm sido um importante mecanismo de interação nesta que é denominada a era da informação, em que várias organizações públicas e privadas vêm apostando na gestão de dados com recurso às tecnologias como meio de alcançar maior eficiência e eficácia na prestação de seus serviços através das páginas Web.

Dois estudos feitos pelo MISA, em 2018, e, posteriormente em 2020, apontam a relevância da gestão da informação electrónica nas instituições. Porém, este processo poderá não satisfazer as necessidades dos usuários, a partir do momento em que a informação disponibilizada for desactualizada e os mecanismos de interacção não forem explorados pelo INATTER, limitando assim as tentativas dos utentes de entrarem em contacto com a instituição buscando satisfazer suas necessidades.

Os estudos anteriormente realizados têm grande mérito, pois olham para a gestão da informação via página Web do ponto de vista da abertura das instituições a interagirem com os cidadãos. Esta pesquisa vem concordar com os estudos anteriormente feitos no respeitante à deficiência relacionada ao uso das ferramentas de interacção por parte da instituição que é praticamente inexistente, e a disponibilização de informação desactualizada na página Web da instituição em questão.

Contudo, esta pesquisa, para além de olhar para a componente da interacção, busca perceber de que modo a gestão da informação por via electrónica, por intermedio da página Web, contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados buscando satisfazer as necessidades dos utentes.

A preferência em desenvolver este estudo justifica-se pelo facto de a área de gestão de informação electrónica em Moçambique ainda necessitar de melhorias na sua implementação para o alcance de maior qualidade de serviços, para responder e materializar os objectivos do e-Gov cujo escopo principal é trazer maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos.

Por outro lado, a escolha do INATTER está relacionada não só com o fluxo elevado de utentes (em torno de 60%) que fazem uso deste serviço, buscando informação na sua página Web, o que dá maiores e melhores elementos à pesquisa, como também se deve ao facto de se verificar, durante a pandemia, um número grande de cidadãos que recorriam às TICs para evitar enchentes e proliferação de casos de contaminação pela Covid-19. Deve-se ainda ao facto da delegação da Cidade de Maputo ter sido a primeira a se beneficiar dos serviços da tecnologia para melhorar o seu desempenho no respeitante à comunicação e imagem da instituição, e também por ter sido a pioneira na implementação do Sistema Integrado de Exames Multimidia (SIEM).

Na mesma senda, o horizonte temporal de 2016 a 2020 foi o preferencial para este estudo, primeiro, por ser um período considerável para analisar a eficiência das políticas públicas relacionadas ao tema em pesquisa, e depois por ser esta a época em que mais se buscou o uso das TICs devido às restrições impostas pela pandemia da Covid-19, levando a instituição a encontrar alternativas para melhorar os seus serviços. O ano de 2016 é o ponto de partida da pesquisa porque neste ano foram feitos estudos do CIP e várias reportagens do jornal *O País* como da *Carta de Moçambique* relatando vários problemas no INATTER que geravam insatisfação dos utentes. Já o ano de 2020 foi escolhido como limite do horizonte temporal, pois foi neste ano em que se recorreu mais ao uso das TICs devido à pandemia da Covid-19.

De uma maneira geral, este trabalho pretende contribuir com soluções para o alcance da qualidade na área da gestão de informação electrónica nas instituições públicas, de modo a melhorar essa área de fornecimento de serviços públicos e ajudar a Administração Pública a fazer reformas para tornar o uso das TICs na gestão informação mais eficaz para os cidadãos, em geral, e para os utentes dos serviços do INATTER em particular.

1.6.Objectivos

1.6.1.Geral

Analisar a contribuição eficaz da gestão da informação electrónica da página Web na melhoria da qualidade dos serviços no INATTER *entre 2016-2020*;

1.6.2.Específicos

- Descrever o processo de implementação da página Web do INATTER;
- Identificar os resultados alcançados com a implementação da página Web em relação à melhoria da qualidade de serviços;
- Verificar os constrangimentos decorrentes do processo de implementação da página Web.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Neste capítulo, traremos a definição de conceitos e a revisão da literatura que constituirá a base para a compreensão de conceitos-chave e para a análise dos dados. Visto que as TICs vêm desempenhando um papel de suma importância na gestão da informação nas instituições públicas, vários estudos têm sido feitos para aferir a real eficácia destas tecnologias para melhoria da qualidade de serviços.

Por fim, ainda neste mesmo capítulo, será apresentado o quadro teórico do estudo. Importa referir que a informação subsequente é baseada em fontes nacionais e internacionais.

2.1. Definição de Conceitos e revisão da literatura

2.1.1. Eficácia

A eficácia tem a ver com a satisfação de se chegar ao que era pretendido. “É uma medida de alcance de resultados.” (Chiavenato, 2003, p.155)

Na perspectiva de Santos (2008, p. 28), entende-se eficácia como “o grau de cumprimento dos objectivos fixados”. Porém, Mouzas (2006) define eficácia a nível organizacional como “um tratamento utilizado com a finalidade de indicar que uma organização alcançou seus objetivos.”

Deste modo, a eficácia “está ligada ao fim, objectivo ou solução referente a algo, sendo estritamente ligada ao resultado. Ser eficaz significa fazer as coisas correctas.” (Pinto & Coronel, 2017, p. 113). Ela pode também ser entendida, por um lado, como “a qualidade daquilo que cumpre com as metas planeadas, ou, considerada uma qualidade positiva do comportamento de alguém, principalmente de profissionais que estão ligados aos cargos de gerência ou chefia”.³ Por outro lado, pode ainda ser entendida como a dimensão do desempenho que é acionada para verificar se o trabalho executado foi suficiente para atingir os resultados que foram projectados, ainda durante a fase do planeamento.⁴

Para Pinto e Coronel (2017, p. 115) “a eficiência e a eficácia são dois tópicos que avaliam o desempenho de qualquer organização, bem como as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizam os recursos durante o processo de produção ou criação de um produto ou serviço”.

³ WWW.significados.com.br

⁴ WWW.escolaedti.com.br

Porém, a eficácia difere-se da eficiência, na medida em que a primeira está ligada aos resultados e a segunda ao modo de fazer ou aos processos.

Assim, conclui-se que a eficácia é o alcance dos objectivos previamente traçados, ou o alcance dos resultados pretendidos. É um conceito de grande importância nas organizações, pois está ligado aos resultados e se refere ao alcance dos objectivos por elas traçados previamente.

2.1.2. Gestão

O termo “gestão” vem do latim *gestione* e denota “o acto de administrar recursos, pessoas ou qualquer objecto que possa ser administrado, com alguma finalidade, em benefício próprio ou de uma entidade.” (Porteiro, 2018, n.p).

O termo refere-se à maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planear, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objectivos de maneira eficiente e eficaz. Pode ainda ser entendida como “a forma estruturada de administrar recursos para atingir determinados objectivos”.⁵

Para Rodriguez (2010), gestão “é a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de objectivo comum”. Já para Barbará *et al* (2008) “é um conjunto de actividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas.”

Destarte, pode-se entender também a gestão como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços), com a participação de várias pessoas em uma organização que fazem actividades em conjunto para atingirem objectivos em comum”.⁶

Em suma, a gestão refere-se ao processo de planear, dirigir e organizar recursos, com vista a alcançar determinados objectivos em uma organização ou relacionamentos entre pessoas.

2.1.3. Informação Electrónica

A informação electrónica diz respeito aos “dados processados e armazenados pelo computador, ou num sistema informático. Esse tipo de informação tem por objectivo facilitar a aquisição e

⁵WWW.gestaointustrial.com

⁶WWW.gestaodesegurancaprivada.com.br

divulgação de conhecimento, contribuindo, assim, para o desenvolvimento intelectual do ser humano”.⁷

Quando os dados são processados, interpretados, adicionam-se a eles o contexto e a importância, transformando-os em informação. Desta forma, a informação electrónica permite maior acessibilidade e disponibilidade, facilidade de localização, economia de tempo e custo.

Portanto, a informação electrónica é aquela que é processada, armazenada, divulgada e disseminada através de computadores, telefones, entre outras tecnologias de informação e comunicação existentes no mundo contemporâneo.

2.1.4. Gestão da Informação (GI)

O conceito de Gestão de Informação está relacionado com o acto de dirigir a informação de forma estratégica com o objectivo de atingir os resultados em vista, ou mesmo com o objectivo de desempenhar tarefas. A GI pode ser vista do ponto de vista político e prático como:

No seu aspecto de político, a GI significa dirigir e dar suporte efectivo e eficiente ao trabalho de gerir a informação em uma organização, desde o planeamento e desenvolvimento de sistemas à distribuição e/ou preservação de informações. No seu aspecto de prática, leva-se em conta os elementos de cada função de trabalho, que têm a ver com a produção e o uso da informação no desempenho de tarefas. Neste segundo aspecto, a informação é entendida como um recurso estratégico que deve estar alinhado com os requisitos legais e políticos do negócio. (Canada, 2004 *apud* Miranda e Steit, 2007, p.1)

A Gestão de Informação compreende “um conjunto de processos que englobam actividades de planeamento, organização, direcção, distribuição e controle de recursos económicos, materiais, tecnológicos, informacionais, humanos e de qualquer outra espécie.” (Barbe, 2005, n.p).

Segundo Valentim (2004, p. 28), a GI “é um conjunto de estratégias que visam identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização”. Esta difere-se da gestão do conhecimento que se preocupa em criar, adquirir e partilhar informação para criar conhecimento.

⁷WWW.diccionario.sensagent.com

Assim, a Gestão de Informação envolve o processo de planeamento, organização e distribuição da informação para desempenhar tarefas. Do ponto de vista político, é o acto de dirigir, dar suporte efectivo e gerir informação em uma organização. Por sua vez, do ponto de vista prático é o acto de produzir e fazer uso da informação no desempenho de tarefas.

2.1.4.1. Gestão da Informação Electrónica

Diferentemente da Gestão da Informação, a Gestão da Informação Electrónica “é o processo de identificação, classificação, processamento, armazenamento e distribuição da informação armazenada em computadores para alcance de objectivos predefinidos”⁸. A Gestão da Informação Electrónica baseia-se em uma estrutura de rede de computadores ligados à internet e exige a habilidade de trabalhar com tecnologias de informação e comunicação.

A Gestão da Informação Electrónica ainda pode ser vista como “um conjunto de tecnologias que permite a uma empresa gerenciar seus documentos (informação) digitalmente, independente da origem e suporte, incluindo os documentos de origem digital, como arquivos de texto e planilha electrónica.” (Dias, 2011, p. 21)

Antigamente a digitalização de um documento consistia basicamente em gerar um papel que era visualizado na tela de um computador. A medida que as empresas foram tendo necessidades, as tecnologias foram empregues ao sistema de gestão da informação. O fluxo de informação digitalizada tem crescido bastante. Assim, as TICs têm sido grandes auxiliadoras do processo de gestão da informação electrónica.

De uma maneira resumida, a Gestão da Informação Electrónica pode ser entendida como o processo de identificar, processar, classificar, armazenar e distribuir informação através de rede de computadores e outras tecnologias de informação e comunicação.

2.1.4.2. A génese da gestão da informação

A Gestão da Informação tem a sua origem “em áreas clássicas da organização, gestão e utilização de documentos, nomeadamente a Biblioteconomia e a Documentação e mais recente a Ciência da Informação” (WILSON, 2002 *apud* Monteiro & Duarte, 2018, p. 91). Pode-se

⁸ WWW.erconsultoria.com.br

destacar o surgimento da Gestão da Informação a partir da Documentação, pois esta disciplina desenvolveu os primeiros instrumentos e técnicas como alternativas para solucionar o problema do excesso informacional que se expandia com a popularização do livro e dos periódicos científicos e, por consequência, a disseminação da informação científica.

Segundo Monteiro e Duarte (2018, p. 91), “a Documentação envolvia as actividades de organização, armazenamento, preservação, recuperação e acesso à informação, o que condiciona a percepção dessa disciplina como fundadora da moderna gestão da informação”. Mas é a partir dos anos 90, que surgiu uma nova linha de estudos, que se aprofunda na gestão da informação como uma ferramenta estratégica que envolve tecnologia e processos cada vez mais completos, capazes de abranger toda a diversidade e tipicidade organizacional em que a gestão da informação foi implementada.

Apoiada em áreas de tecnologia e administração de empresas, “a gestão da informação se desenvolve em um novo ambiente, o digital, a partir dos anos 2000 a gestão da informação passa a ser implantada como ferramenta fundamental no processo de gestão das organizações, no intuito de oferecer a qualidade e eficácia dos sistemas dessas”, (Monteiro & Duarte, 2018, p. 94).

2.1.4.3. Etapas da Gestão da Informação

A gestão da informação segue um caminho para se efectivar. Diversos autores debruçam sobre as etapas que a compõem. Porém, para a presente pesquisa será usada a perspectiva que propõe quatro etapas, como veremos na tabela a seguir, (Devenport, 1997 *apud* Miranda & Streit, 2007, p. 3 e 4):

Etapas			
1.Determinação dos requisitos ou necessidades da informação	2.Captura da informação	3.Distribuição da informação	4.Uso da informação
Determinam-se as necessidades da informação, identificando os objectivos e a combinação destes com o uso da informação.	Envolve actividades como: monitoramento do ambiente, categorização da informação em uma estrutura relevante, formatação e representação da informação, que pode ser feita em forma de documentos. Os documentos têm estrutura e contexto, por isso, deve se olhar que documento gerir para o alcance de melhores resultados.	Busca-se conectar os gestores e usuários da informação, onde se define quais os usuários para cada tipo de informação, qual o melhor canal para disponibilizá-la, e qual a estratégia mais adequada para levar a informação especifica aos seus usuários.	Podem ser incorporadas medidas para avaliar os resultados alcançados.

2.1.4.4. Factores Críticos para a Gestão da Informação

Na perspectiva de Cruz, Librelotto, Ferroli *et al* (s/d), os factores cruciais para a gestão de informação compreendem:

- **Crescimento tecnológico acelerado** – o avanço da tecnologia traz consigo a criação de novos aplicativos, exigindo das organizações a criação de novos sistemas em um curto espaço de tempo para que não percam a competitividade.
- **Descentralização** – dificulta o acesso à informação e a melhoria do desempenho das funções, uma vez que foi criada uma única central de dados.
- **Integração e conexão** - as diferentes formas de gestão de cada um dos seguintes sectores de tecnologia: ambiente de trabalho, sistemas de dados e telecomunicações causam uma dificuldade para garantir a integração necessária na organização para unir estas três áreas.
- **Escassez de Recursos Humanos Qualificados** - insuficiência de profissionais para fazer face à demanda exigida pelo mercado e falta de profissionais especialistas que

possam conectar o conhecimento tecnológico com o conhecimento organizacional, tendência ao declínio da diferença entre o pessoal operador de sistemas com os demais recursos humanos da empresa.

- **Mudanças no ambiente** - o facto da empresa ser um sistema aberto, as mudanças internas e externas trazem um aumento da eficiência, o que reflectirá no uso dos sistemas de informação para possibilitar uma maior rapidez e melhoria na qualidade.
- **Gestão de Sistemas Internacionais** - a globalização trouxe consigo a expansão das empresas nos mercados mundiais, considerando a cultura e legislação de cada país.
- **Um novo papel para os sistemas** - cada empresa faz o uso das TICs à sua maneira adequando-as à sua realidade, tentando responder como obter vantagem competitiva e como fazer as mudanças de comportamento necessárias.

2.1.5. Página Web

O conceito de página Web refere-se a “uma colecção específica de informações fornecidas por um site e exibidas a um usuário em um navegador web”.⁹ O principal elemento de uma página web é um ou mais arquivos de texto contendo informações restritas e pontuais.

A página web pode ainda ser entendida como “simplesmente um documento que é renderizado (mostrado) por um navegador”.¹⁰ O desenvolvimento de uma página web é um dos passos para criação de um site completo (conjuntos de páginas web que se relacionam e complementam entre si), baseado nos objectivos que a empresa busca alcançar. Deste modo, entende-se por página Web um documento fornecido por um site mostrado ao usuário através de um navegador.

2.1.5.1. Génese da página Web

A primeira página Web foi criada em 1991 por Tim Berners-Lee, um cientista britânico. “Foi criada inicialmente com o objectivo de compartilhar informações entre cientistas de universidades e institutos de todo mundo, atendendo demandas e simplificando processos”.¹¹ Quando surgiu, poucos a possuíam, mas, desde o início do século XXI, as páginas Web se tornaram uma verdadeira revolução, e “a maioria das empresas passou a ter páginas web

⁹ WWW.pt.m.wikipedia.org

¹⁰ WWW.developer.mozilla.org

¹¹ WWW.comschool.com.br

corporativas para mostrar seus produtos e serviços, e conseqüentemente, procurar fazer com que os potenciais clientes prestassem atenção ao seu bom trabalho para aumentar as suas vendas”.¹²

2.1.5.2. Tipos de páginas Web

Existem tipos variados de páginas web, que são descritos a seguir:¹³

- **Página Web estática** – neste tipo o conteúdo não pode ser alterado. Tem informações permanentes e não permite interagir com o usuário.
- **Página Web dinâmica** – os usuários podem criar e colaborar no conteúdo, opondo-se à anterior. Enquadram-se neste tipo os blogs, lojas online, entre outros.
- **Blogs** - nestes um autor publica artigos informativos relacionados a um tema específico. São muito populares hoje em dia, pois servem para agregar valor ao público e demonstrar a experiência dos que os escrevem.
- **Lojas online** - são páginas orientadas para a compra e venda de objectos, permitindo seu acesso em qualquer parte do mundo.
- **Mecanismos de busca** – são páginas que permitem aos usuários pesquisar conteúdo de seu interesse em um tópico específico.

2.1.6. Serviços Públicos

Para Forgiarini (1995) *apud* Mendes (2017, p.24), “são todas actividades de oferecimento de utilidade ou comodidade material fluível directamente pelos cidadãos, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob o regime de direito público”. Portanto, os serviços públicos vêm com o objectivo de responder às necessidades dos cidadãos.

Para Laubadère (S.d, p. 21) *apud* Carvalho Filho (1998, p. 2), os serviços públicos são “toda actividade de uma colectividade pública visando satisfazer um objectivo de interesse geral”, ou ainda, podem ser vistos como “todo aquele (serviço) prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da colectividade, ou simples conveniências do Estado.” (Meirelles, S.d *apud* Carvalho Filho, 1998, p. 3).

¹² WWW.pt.economy-pedia.com

¹³ WWW.pt.economy-pedia.com

Sendo assim, os serviços públicos envolvem o conjunto de toda actividade útil, oferecida ao cidadão, por direito público pelo Estado.

2.1.6.1. Classificação dos serviços públicos

Os serviços públicos podem ser classificados em duas perspectivas, a funcional e a estrutural como descrito na sequência, (Simão, 2010, n.p):

- Serviços públicos como unidades funcionais - do ponto de vista funcional, os serviços públicos distinguem-se de acordo com os seus fins.
- Serviços públicos como unidades de trabalho – segundo uma perspectiva estrutural , os serviços públicos distinguem-se, não segundo os seus fins, mas segundo o tipo de actividade que desenvolvem.

Os departamentos e os serviços públicos enquanto unidades de trabalho relacionam-se entre si na medida em que, em cada departamento, tendem a existir unidades de trabalho diferentes, predominando em cada um aqueles cuja actividade se relaciona intimamente com o objectivo específico de serviço.

2.1.6.2. Tipos de serviços públicos

Do ponto de vista estrutural existem dois tipos de serviços públicos, (Amaral, 1989, p. 622):

- Serviços principais - desempenham actividades correspondentes as atribuições de pessoa colectiva pública a que pertencem.
- Serviços auxiliares – desempenham actividades secundárias ou instrumentais, que visam tornar possível ou mais eficiente o funcionamento dos serviços principais.

2.1.6.3. Características dos serviços públicos

São principais características dos serviços públicos as seguintes:¹⁴

- Direccionados ao interesse colectivo.
- Suprem necessidades dos cidadãos.
- Devem ser prestados pelo Estado ou por seus agentes autorizados.
- Devem trazer benefícios aos usuários.

¹⁴ WWW.significados.com.br

Deste modo, os serviços públicos podem ser prestados de forma centralizada ou descentralizada. Considera-se prestação centralizada quando o serviço público é prestado directamente por órgãos da Administração Pública. Contrariamente, considera-se prestação descentralizada, quando o serviço não é prestado directamente pelo Estado, mas por pessoas físicas ou jurídicas com permissão para executar um serviço público em nome do Estado.

2.1.6.4. Critérios de organização dos serviços públicos

Os serviços públicos podem ser organizados segundo três critérios, nomeadamente: o horizontal, onde os serviços organizam-se em razão da matéria ou do fim, o territorial, no qual os serviços organizam-se em função do território, e o vertical, em que os serviços organizam-se em razão da hierarquia. Esses critérios são melhor explicados a seguir, (Simão, 2010, n.p).

- Organização horizontal – atende a distribuição dos serviços pelas pessoas colectivas públicas e, dentro destas, há especialização dos serviços segundo o tipo de actividade a desempenhar. É através deste critério de organização que se chega a consideração das diferentes unidades funcionais e dentro delas, das diferentes unidades de trabalho.
- Organização territorial – remete-nos para distinção entre serviços centrais e serviços periféricos, consoante os mesmos tenham um âmbito de actuação nacional, ou local. Trata-se de uma organização em profundidade dos serviços públicos, e os diversos níveis, a medida que se caminha para a base, por serviços daqueles dependentes e actuando ao nível de circunscrições, de nível gradualmente menor.
- Organização vertical ou hierarquica – traduz-se na estruturação dos serviços em razão da sua distribuição por diversos graus do topo à base, que se relacionam entre si em termos de supremacia e subordinação.

2.1.7. Qualidade dos Serviços

Para Lovelock & Wright (2001, p.106-107) qualidade dos serviços são “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega de um serviço de uma empresa”. Pode ser ainda compreendida como “o meio pelo qual, o cliente ou consumidor de um produto ou serviço passa a ter suas necessidades ou desejos atendidos.” (Albrecht e Bradford, 1992 *apud* spina, Geraldi & Oliveira, 2013, p.3).

Todavia, Juran & Gryna (1991) *apud* Spina, Geraldi & De Oliveira (2013, p. 4) defendem que qualidade dos serviços pode ser também percebida como “ausência de falhas e características de produtos ou serviços que atendem as necessidades ou desejos dos clientes, promovendo sua satisfação”.

De acordo com Gronroos (1988, p. 12) *apud* Amboni (2002, p. 100), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do usuário; ou seja, à qualidade esperada.

Do ponto de vista dos Serviços Públicos, pode-se definir qualidade como “uma filosofia de gestão que permite uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.” (SMA, 1999 *apud* Simões, 2011, p. 1).

Em suma, a qualidade dos serviços está directamente ligada à capacidade de estes satisfazerem as necessidades dos cidadãos, pois eles já têm uma noção real de que os serviços públicos são financiados por impostos, exigindo assim serviços de qualidade.

2.1.7.1. Qualidade de serviços na Administração Pública (AP)

Segundo Loffler (2001) *apud* Simões (2011, p. 8), a qualidade de serviços na AP, evoluiu em três fases:

1. Qualidade no sentido de respeito por procedimentos e normas.
2. Qualidade no sentido de eficácia.
3. Qualidade no sentido de satisfação dos clientes.

2.1.7.2. Dimensões da qualidade dos serviços

Do ponto de vista do usuário a qualidade dos serviços possui duas dimensões. (Grönroos, 2003):

- 1- O resultado técnico - é a qualidade do que foi entregue.
- 2- Dimensão funcional ou resultado do processo - é o modo como o produto foi entregue, ou o processo em si da prestação de serviços.

2.1.7.3. Factores determinantes na qualidade dos serviços

Segundo Zeithaml & Berry (1988) *apud* Margini, Urdan & Dos Santos (2016 p. 4) podem se distinguir cinco factores determinantes na qualidade dos serviços, a saber:

- **Confiabilidade** - capacidade de prestar o serviço prometido, de modo confiável e com precisão.
- **Tangibilidade** - aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- **Sensibilidade** - disposição para ajudar o cliente, proporcionando-lhe com presteza um serviço.
- **Segurança** - conhecimento e cortesia dos colaboradores e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
- **Empatia** - atenção individualizada proporcionada aos clientes.

2.2. Enquadramento Teórico

A Teoria de E-services e a Gestão da Qualidade Total (TQM) são as teorias de base do presente trabalho. A primeira será usada para analisar o processo de implementação da gestão de informação através da página Web, e a segunda para medir a eficácia do serviço prestado via página Web. Ambas orientarão a pesquisa rumo aos resultados que se almejam.

2.2.1. Teoria de E-services

A evolução das TICs gerou novos negócios em diversos sectores, inclusive no sector dos serviços. A entrega de um serviço através de um novo canal, o canal on-line, tornou-se possível e possibilitou a oferta de e-services, adicionando-o às ofertas actuais.

O termo E-service surgiu no final de 1980, na Europa, mas passou a ser usado formalmente em 1993 introduzido pelo governo dos Estados Unidos da América.

Actualmente, “assiste-se ao crescimento dos serviços prestados pela internet (e-service). Na criação de e-services, a influência da Internet foi revolucionária e provocou mudanças fundamentais na economia da indústria de serviços. A tecnologia simplificou as transacções e facilitou a troca de informação” (Martins, 2014, p. 15).

O E-service é composto por três componentes: o provedor do serviço principal, o receptor do serviço e o canal de prestação do serviço. O rápido crescimento e a proliferação dos e-services revelam o potencial desta área emergente dos serviços.

Para Colby e Parasuraman (2003) “os e-services não estão limitados ao domínio de novas empresas. Grande parte do sucesso nesta área ocorreu em organizações já existentes, que aumentaram as ofertas tradicionais com e-services”.

Numa perspectiva mais direcionada para o cidadão consumidor, os e-services podem ser entendidos como “algo que, de forma electrónica entregam valor a um cliente, resolvem um problema ou oferecem alguma utilidade que facilite a sua vida.” (Stafford, 2003 *apud* Martins, 2014, p. 20).

Assim, o e-service é a entrega de um serviço através da Web ou redes electrónicas. Este difere-se dos serviços tradicionais que funcionam através da intervenção humana, pois fazem uso das TICs (de qualquer dispositivo móvel) por via de um único canal, a Internet. Ao contrário dos “serviços tradicionais [que] correspondem à porção da experiência do consumidor em relação ao serviço, de forma não-automatizada, impondo algum grau de intervenção humana, quer através de um canal virtual ou através de um canal físico.” (Sousa e Voss, 2006).

O serviço virtual é “a componente de informação pura, correspondente à experiência do serviço prestado ao consumidor, de forma automatizada (sem intervenção humana), através de um canal virtual, a internet” (Ibid).

Segundo Hofacker *et al* (2007) “os e-services estabelecem a ligação entre o produto intangível e o uso de software para executar funções anteriormente desempenhadas por seres humanos”. O foco nos consumidores é uma das sabedorias dos e-services, ao atender as suas necessidades de forma precisa (Martins, 2014, p. 21). A redução dos custos é um dos principais resultados obtidos quando se utiliza o e-service.

Os “e-services podem proporcionar às empresas uma forma nova de relacionamento com os clientes, oferecendo-lhes serviços e produtos diferenciados e personalizados, tornando-se o próprio cliente parte integrante da criação das soluções oferecidas pela empresa” (Zaninelli, 2007, p.4).

Na mesma senda, os e-services “podem tangibilizar o serviço através do design do site, frequência da actualização das informações, precisão das informações, velocidade do servidor e facilidade de navegação. Todavia, ter um bom website pode não ser suficiente na prestação de um e-service.”(Sousa, 2006 *apud* Martins 2014, p. 29).

Por conseguinte, com o aparecimento da internet, as organizações alcançaram novas capacidades que permitiram a criação de novos serviços - os serviços virtuais que procuram otimizar o acesso à informação e atender as necessidades dos consumidores.

Assim, a virtualização dos serviços contribui para a melhoria do atendimento presencial convertendo-o num atendimento personalizado mais célere e mais completo, proporcionando uma série de benefícios, pois “permitem às instituições compartilhar suas habilidades e recursos específicos, como expansão do horário de funcionamento dos serviços, bem como provêm o acesso ao conhecimento resultante das consultas a outros serviços de referência digital (arquivos de perguntas/respostas armazenadas)” (Pessoa & Cunha, 2007).

2.2.1.1 Características dos e-service e sua diferença com os serviços tradicionais

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.185) trazem características que diferem os e-services dos serviços tradicionais quanto a vários aspectos:

Caracterização quanto a/ao	E-services	Serviços tradicionais
Encontro do Serviço	Computador	Pessoa face a face
Disponibilidade	Qualquer Hora	Hora de trabalho padrão
Acesso	Mobilidade	Deslocação para o local
Área de Mercado	Todo mundo	Local
Ambiente	Interface electrónica	Ambiente físico
Diferenciação Competitiva	Conveniência	Personalização
Privacidade	Anonimato	Interacção social

Para além das características do e-service citadas acima, Rados *et al.* (2016) incluem características mais particulares como a interactividade e o serviço em rede. Estas características são de muita relevância no serviço electrónico como vantagem competitiva para as organizações.

2.2.1.2. Requisitos dos E-services

Para Barros (2021, p. 34) os serviços electrónicos têm os seguintes requisitos:

- Acessibilidade;
- Confiabilidade;
- Usabilidade (Facilidade de uso);
- Capacidade de Resposta;
- Segurança e Privacidade;
- Estética/Design;
- Atendimento ao Cliente;
- Qualidade da Informação;
- Hedonicidade (agrada/responde ao usuário ou cliente).

2.2.1.3. Tipos de E-services

Para Santos (2020, p. 24) os e-services podem dividir-se em:

- a) Serviços electrónicos informativos:** fornecem conteúdo público e não requerem autenticação dos utilizadores;
- b) Serviços electrónicos interactivos/transaccionais:** exigem autenticação, mas permitem o download de formulários, contactar funcionários e agendar compromissos;
- c) Serviços electrónicos personalizados:** exigem autenticação e permitem que os utilizadores personalizem o conteúdo e realizem transacções financeiras on-line.

2.2.1.4. Estágios de Evolução ou Maturidade de um E-service

Podem ser identificados quatro estágios de evolução/maturidade de um e-service. Estes estágios são utilizados como critérios para tipificação deste que, segundo (Lindgren & Melin, 2017, p. 6 *apud* Santos, 2020, p. 24), são:

1. Fornecedor de informações sobre a organização pública e seus serviços;
2. Fornecedor de informações interactivas sobre a organização e seus serviços ou provedor de contacto com as pessoas para obtenção de mais informações;
3. Fornecedor de funções que permitem que os utilizadores entreguem e recuperem pessoalmente informação;

4. Fornecedores com funções de rede para serviços pró-activos e associados, envolvendo diversas organizações, para lidar com transações completas de serviços.

2.2.1.5. Tecnologias de Suporte aos E-services

Na perspectiva de Jacinto (2002, p. 67), algumas das tecnologias que servem de suporte aos serviços electrónicos são:

- E-mails (como mecanismo de interacção ou geração de respostas);
- Ferramentas de acesso à Internet, sistemas inteligentes;
- Websites que capacitam clientes a interagir e configurar seus próprios serviços, reservando interacções ao vivo com os representantes pelo serviço em requeridas situações;
- Ligações do cliente sendo enviadas aos representantes, por meio de sistemas de voz sobre IP (Internet Protocol) e não somente pela rede de telefonia tradicional.

2.2.1.6. E-services no Sector Público

A literatura sobre serviços electrónicos no sector público está crescendo e inclui um grande número de termos usados mais ou menos como sinónimos, como serviço público electrónico, e-service, serviço digital e serviço de governo electrónico. (Santos, 2020, p. 11).

Os e-serviços são uma das iniciativas mais populares no e-Gov, sendo muitas vezes associados ou confundidos com o conceito deste. “Embora seja alvo de interesse crescente, em diferentes áreas do conhecimento (Ciências Sociais, Ciências da Computação, Gestão) não se identificou uma definição consolidada, particularmente quanto à forma de materialização, das iniciativas de e-Gov” (Ibid).

Assim, “o governo electrónico é composto pela administração electrónica, ou seja, pela utilização das TICs para armazenar dados para os sistemas de informação de gestão, e pelos serviços electrónicos, entendidos como a prestação em si de serviços públicos de forma online” (Santos, 2020, p. 13). Para Cunha e Miranda (2013), os e-services públicos abarcam os portais na internet e outros meios electrónicos de atendimento ao cidadão.

A prestação de serviços públicos envolvendo a interacção por meio digital entre a sociedade, e o público tem compreendido uma constante que tem influenciado as estratégias governamentais de prestação de serviços em todo o mundo (Sáet *al.*, 2016).

Existem duas áreas mais dominantes de aplicação do e-service, o e-business ou e-commerce, que inclui e-serviços prestados por empresas ou organizações privadas; e o e-governo que inclui e-serviços prestados pelo governo para o cidadão ou por empresas públicas.

No sector público, os e-services são prestados através de uma das áreas de sua aplicação, “o e-governo” que se materializa através de páginas Web de várias instituições públicas fornecendo serviços electrónicos ao cidadão.

Lindgren e Jansson (2013) apresentaram uma estrutura genérica para entender os serviços electrónicos públicos abrangendo três dimensões. Primeiro, como processo de um serviço que deve criar algum valor para o utilizador e o fornecedor; segundo, como processo mediado por algum artefato de TI interactivo e baseado na internet, integrado com outros sistemas da organização fornecedora; e, finalmente, como serviço público em si com mediação on-line e, assim, como meio de acesso a governos e organizações públicas.

2.2.1.7. Desafios para os E-services nos países em desenvolvimento

Sheth & Sharma (2007) defendem que o e-service tem um futuro brilhante, porém, possui desafios nos países em desenvolvimento como pode-se ver a baixo:

- Uma baixa penetração das TICs (acesso limitado a internet dificultando o uso do e-service pela empresa e pelo cidadão) e falta de capacitação dos recursos humanos;
- Fraude na internet;
- Falta de privacidade devido a falta de segurança na internet
- O e-service pode se tornar invasivo permitindo a empresa entrar em contacto com o cidadão em qualquer momento e lugar, o que pode levar este a não fazer uso do mesmo.

2.2.2. Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management), ou simplesmente TQM, desenvolveu-se através dos trabalhos de Feigenbaum, Juran e Deming. Esta teoria tem origem no sector privado, mas, expandiu-se para a Administração Pública no fim dos anos 80 com o surgimento da NGP e suas iniciativas de modernização.

Segundo Simões (2011, p. 7), “a qualidade é total por dois principais motivos. Primeiro, porque o cliente-alvo da empresa deve ser totalmente satisfeito, e, segundo, porque todos os departamentos e funcionários da empresa devem trabalhar de forma integrada.”

2.3.2.1. Princípios Básicos da TQM

Vários autores, durante seus estudos, definiram princípios para a Gestão da Qualidade Total, tais como os descritos a seguir por Veiga (2014, p. 15 e 16):

1. **Planeamento da qualidade** – traçar caminhos que permitam alcançar de forma eficaz os objectivos da organização. Assim, é necessário identificar os clientes, conhecer suas exigências, e desenvolver serviços face a essas exigências; identificar processos para o alcance da qualidade, estabelecer metas e garantir processos para o alcance dessas metas.
2. **Foco no cliente ou utente** - os utentes são a base existencial da organização. Por isso, é preciso conhecer suas necessidades, para satisfazê-las de forma eficaz.
3. **Gestão participativa** – deve-se criar mecanismos para a participação de todos dentro da instituição.
4. **Desenvolvimento dos Recursos Humanos** – crucial na TQM, pois apostar na sua formação é fundamental para obtenção da Qualidade Total.
5. **Melhoria contínua** – aperfeiçoar os processos, buscando criatividade e inovação dos serviços e capacidade de adaptação à procura dos clientes.
6. **Minimização dos erros ou defeitos** - é um dos princípios salvaguardado pela gestão da qualidade total, uma vez que através da aposta na melhoria contínua dos processos e da aplicação do método PDCA (Plan, Do, Check and Act), que permite estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente.

2.3.2.2. Requisitos para implementação da TQM

Para que a TQM seja implementada, devem ser inter-relacionados os seguintes requisitos, (Juran, 1980, Ishikawa, 1985, & Deming, 1986, *apud* Simões, 2011, p. 11 e 12):

1. As organizações devem ser flexíveis às modificações do mercado;
2. As organizações devem centrar-se nos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades;
3. Integração de todos os departamentos da organização de forma a proporcionar satisfação e participação aos funcionários;
4. Promoção da melhoria contínua dos processos de fornecimento de produtos e serviços;
5. Participação em aprendizagem social, partilhando conhecimentos com outras empresas de forma a desenvolver as melhores práticas de qualidade.

2.3.2.3. A adopção da TQM na Administração Pública

A Gestão da Qualidade Total (TQM) adoptada para o sector público sustenta uma filosofia de gestão que procura aproximar-se da filosofia de gestão do sector privado, que implica, por sua vez, um modelo de gestão que realça a adopção de medidas que permitem a organização ter uma abordagem mais pró-activa face às actividades de planeamento e melhoria contínua dos processos de provisão de bens e serviços aos clientes, (Pinheiro, 2008 *apud* Veiga, 2014 p. 17).

É possível adaptar a TQM ao sector público, fazendo com que a administração passe a valorizar o *feedback* dos cidadãos/clientes, a monitorização do desempenho e a melhoria contínua. Assim, a implementação da TQM na Administração Pública encontra algumas resistências, pois há dificuldade em definir quem são os clientes do sector público.

Entretanto, outra dificuldade está relacionada com as medidas e instrumentos da TQM, quando entram em choque com as normas e valores da AP tradicional, no momento em que são colocados em prática. “A Gestão da Qualidade Total é uma etapa do processo de reforma da Administração Pública que consiste na confrontação das organizações públicas com os seus clientes, mas supõe previamente a procura de eficiência e a criação de um ambiente, senão de mercado, pelo menos de quase mercado” (Rocha, 2002 *apud* Pinheiro, 2008, p. 44).

Para Simões (2011, p. 8 e 9), a adopção da TQM na AP, teve uma evolução que é explicada em três fases:

1. A primeira fase, caracteriza-se pela preocupação com o cumprimento dos diplomas legais e normas, correspondendo no sector privado, à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos.
2. A segunda fase surge a partir dos anos 60, com a divulgação da gestão por objectivos, e faz corresponder o conceito de qualidade com o de eficácia e o de ausência de erros. A preocupação centra-se no objectivo do serviço e na aptidão para ser utilizado.
3. A terceira fase da evolução da qualidade no sector público, surge nos anos 80, sob a influência do modelo da Nova Gestão Pública (*New Public Management*). O TQM tem sua origem no sector privado e expandiu-se para a AP com o surgimento da NGP e das iniciativas de modernização emergentes.

Assim, pode-se concluir que a TQM aplica uma série de técnicas de gestão que têm por base a melhoria organizacional contínua, através da utilização de métodos quantitativos, exigindo o envolvimento de todos os actores organizacionais, com vista a aperfeiçoar quer o fornecimento de materiais e serviços e seus procedimentos, quer ainda encontrar as necessidades presentes e futuras dos clientes, (Simões, 2011, p. 12). A qualidade de um bem ou serviço resulta assim da combinação entre as necessidades do consumidor externo e a contínua melhoria dos processos organizacionais internos, (Ibid).

Relativamente ao nosso estudo, estas teorias permitirão analisar o processo de implementação da página Web do INATTER e perceber até que ponto tornar os serviços mais electrónicos contribuiu para a melhoria da qualidade dos serviços prestados buscando a satisfação das necessidades dos utentes de modo eficaz.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo, abordar-se-ão aspectos ligados aos procedimentos metodológicos usados para a realização desta pesquisa, como requer qualquer trabalho de cunho científico para a sua validade académica.

3.1. Caracterização da pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.155) pesquisa é “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir a verdade”. É muito mais que a procura da verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através de métodos científicos. (Pinto 2010)

Quanto à natureza, a presente pesquisa é básica, pois “visa o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”, (Appolinário, 2011, p. 146).

Em relação aos objectivos é descritiva, uma vez que “observa, regista, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, sem interferência do pesquisador, procura descobrir suas causas, características e relações com outros factos. Para colectar tais dados, utiliza técnicas como entrevista, formulário, questionário e a observação”, (Almeida, 1996 *apud* Pinto, 2010, p. 2-3).

Quanto à abordagem é qualitativa, visto que, segundo Knechtel (2014, p. 106) “observa um fenómeno, para entendê-lo ou compreendê-lo de forma integral”. Enquanto uma pesquisa que opta por uma abordagem qualitativa para a recolha directa de dados, este estudo busca entender o fenómeno específico da eficácia na gestão de informação electrónica na melhoria da qualidade de serviços públicos no INATTER de forma profunda, baseando-se em descrições, comparações e interpretações. Ademais, este tipo de pesquisa não se preocupa com números ou estatísticas, mas, de forma empírica, faz o uso de instrumentos como entrevistas direccionadas a funcionários específicos e alguns utentes de modo a refutar ou validar a hipótese.

Em relação as técnicas de pesquisa fez-se a pesquisa *indirecta* onde recorreu-se a técnica de *pesquisa documental* (de fontes primarias) em que os dados são colhidos de documentos escritos ou não, no momento em que o facto ocorre ou depois, de acordo com as autoras anteriormente citadas. Na pesquisa documental recorreu-se a consulta de arquivos públicos, privados que

incluem leis, relatórios, jornais, manuais sobre vários assuntos necessários para o presente trabalho, etc. Para além da técnica de pesquisa documental, recorreu-se igualmente a *técnica de pesquisa bibliográfica* (de fontes secundárias), pois foram consultadas fontes como teses e dissertações. A pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”, (Marconi & Lakatos, 2003, p. 183).

Relativamente à pesquisa directa, isto é, o levantamento de dados no local dos factos, foi adoptada a técnica de pesquisa de campo através de entrevistas, que, segundo Marconi & Lakatos (2003, p. 186) “é aquela utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles”. Esta técnica foi usada para validar ou refutar a hipótese da presente pesquisa através de entrevistas a profissionais-chave do INATTER.

A técnica de entrevista, segundo Marconi & Lakatos (2003, p. 195), “é utilizada na investigação social para colecta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

3.2. Método de abordagem e Procedimento

Método pode ser entendido como um meio ou caminho através do qual se podem alcançar os objectivos pretendidos em uma pesquisa.

Para os efeitos desta pesquisa, foi adoptado como método de abordagem o hipotético-dedutivo que, na perspectiva de Karl R. Popper, “é o método científico que parte de um problema (P1), ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa (TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro (EE)”, (Marconi & Lakatos, 2003, p. 95). Ou ainda, é aquele que “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formulam-se hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese”, (Marconi & Lakatos, 2003, p. 106).

Como método de procedimento foi adoptado o método monográfico, que, segundo Le Play, “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. (Ibid)

Considerou-se o método monográfico como o mais adequado para esta pesquisa, pois se pretende estudar de forma mais aprofundada o processo de implementação da gestão da informação na página Web do INATTER enquanto estratégia de melhoria da qualidade de serviços públicos e também aferir as razões por detrás de eventuais falhas que poderão existir dentro desse processo.

3.3. Amostra e Tipo de Amostragem

Segundo Marconi & Lakatos (2003, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. A amostra seleccionada para esta pesquisa é de 20 pessoas, entre trabalhadores e utentes retirados de um universo de 250 pessoas.

O tipo de amostragem usada é a amostragem não probabilística, em que a escolha dos elementos para compor a amostra depende, em parte, da avaliação ou escolha do pesquisador ou entrevistador no campo.

Este tipo de amostra “não possui fundamentos matemáticos ou estatísticos, depende apenas de critérios do pesquisador.”(Gil, 2010). Em outras palavras, “os elementos da amostra são escolhidos de acordo com o julgamento do pesquisador.” (Malhotra *et al*, 2005).

Deste modo, para este trabalho de pesquisa, foram entrevistados funcionários específicos que correspondem pessoas-chave a nível do INATTER para fornecer a informação e o esclarecimento necessários em torno do tema da pesquisa e alguns utentes dos serviços dessa instituição para perceber o seu nível de satisfação com relação aos serviços prestados.

3.7. Técnica de análise de dados em relação às variáveis

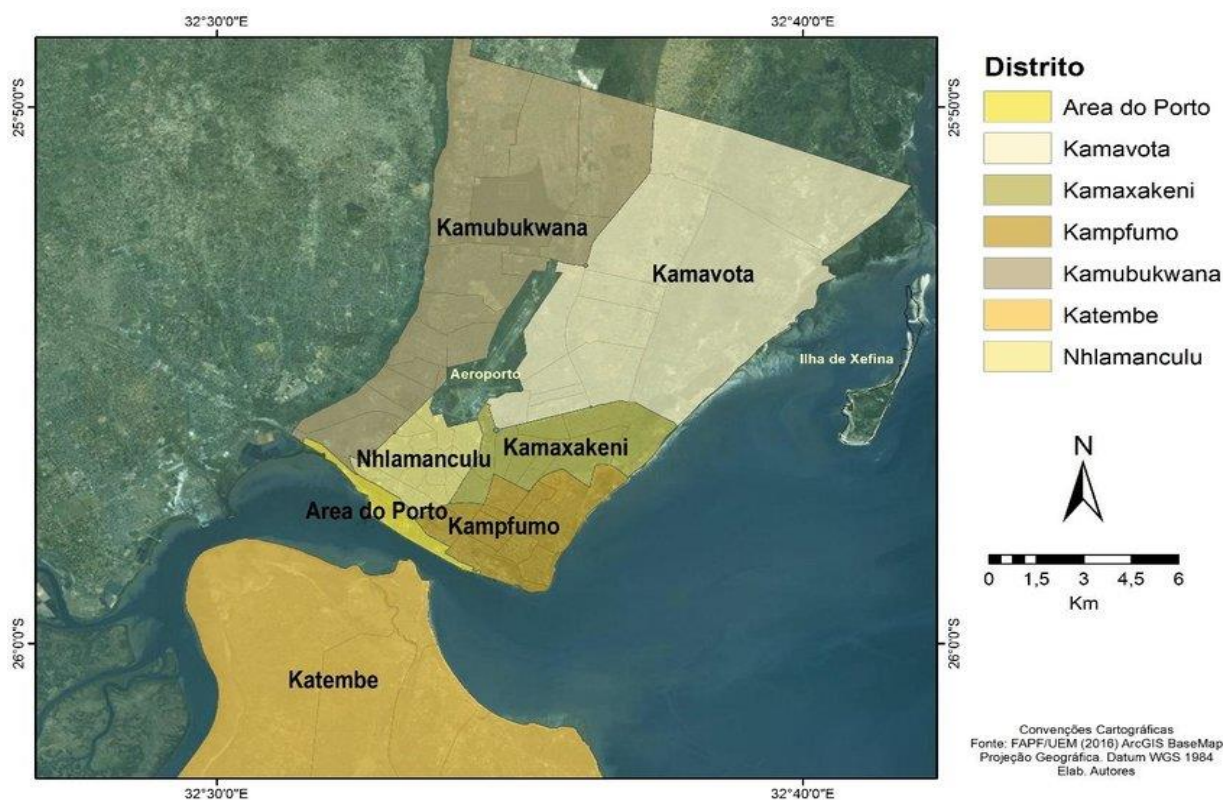
Para fazer a análise de dados, adoptou-se a técnica de análise de conteúdo, que é sobejamente usada para análises em pesquisa qualitativa. Esta técnica visa fazer uma análise que ultrapassa o senso comum e alcançar uma interpretação crítica e vigilante de documentos, textos literários e entrevistas. (Minayo, 2002, p. 203)

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4. Apresentação do local de pesquisa

A pesquisa foi realizada no INATTER, Delegação da Cidade de Maputo, localizada na cidade de Maputo, capital e maior cidade de Moçambique. A cidade de Maputo é administrativamente um município, com um governo eleito, tem estatuto de província desde 1980, não devendo ser confundida com a província de Maputo (que ocupa a parte mais meridional do território moçambicano exceptuando a cidade de Maputo).

Foi elevada à categoria de cidade a 10 de Novembro de 1887. Localizada na região sul de Moçambique, a cidade de Maputo ocupa uma área de 346,77 quilómetros quadrados, com uma população estimada em 1.088.449 habitantes, segundo o Censo de 2017, e situa-se a oeste da Baía de Maputo, fazendo fronteira com distritos pertencentes à província de Maputo: a norte com o distrito de Marracuene, a noroeste e oeste com o município da Matola, a oeste com o distrito de Boane, a sul com o distrito de Matutuine, e a leste com o Oceano Índico.¹⁵



¹⁵WWW.cmaputo.gov.mz (acessado a 22 de Setembro de 2022 pelas 19h e 39min)

4.1. Perfil do INATTER

O INATTER (Instituto Nacional de Transportes Terrestres), criado pelo Decreto 32/2011 de 12 de Agosto, é uma instituição pública doptada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, sob a tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

A instituição tem como **missão** regular, fiscalizar e supervisionar as actividades desenvolvidas no sector dos transportes terrestres, satisfazendo as necessidades de mobilidade de pessoas e bens, e provendo a livre concorrência entre os seus operadores, de forma a assegurar o sucesso da estratégia para o desenvolvimento integrado do sistema de transportes, através de acções de coordenação, regulação, fiscalização e gestão.

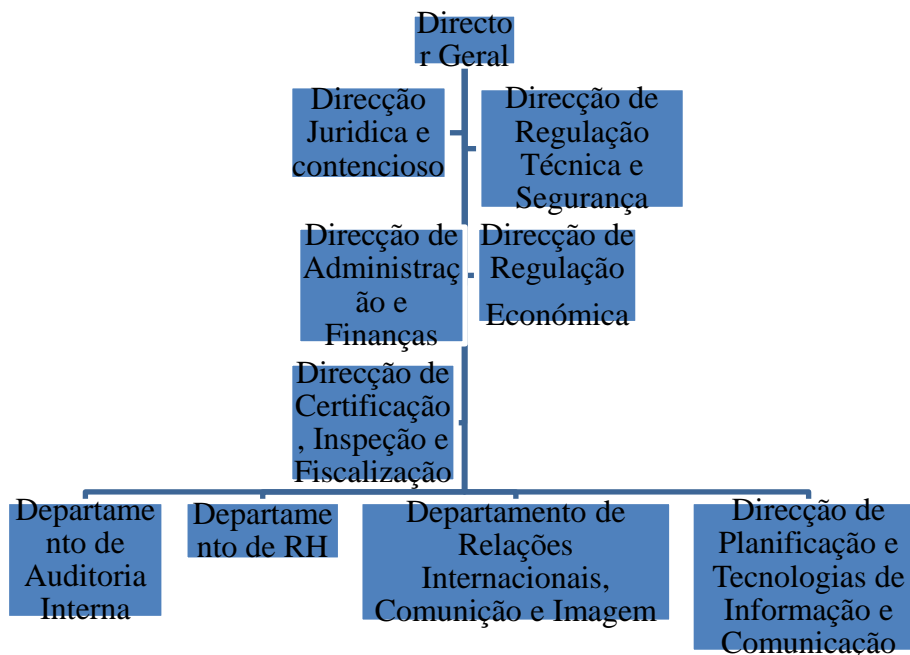
Por sua vez, a **visão** do INATTER é ser um organismo de referência nacional, regional e internacional na área de regulação dos Transportes Terrestres, cuja actuação responda às necessidades cada vez mais crescentes de mobilidade de pessoas e bens, com eficácia, qualidade e segurança dos seus utentes.

A instituição é orientada pelos seguintes valores:

- **Rigor** na exigência do cumprimento com pontualidade e de forma exemplar dos diversos parâmetros legais e regulamentares, bem como das suas atribuições;
- **Ética** na assumpção de um comportamento exemplar, movido por elevados padrões deontológicos, em prol da promoção do bom nome do INATTER e na defesa do interesse público;
- **Credibilidade** na actuação com critérios de imparcialidade e equidade, inspirando a confiança dos utentes e restantes agentes do sector dos transportes rodoviários e ferroviários.

4.1.1. Organograma

Toda organização possui uma estrutura organizacional que pode ser descrita através de um gráfico ou esquema denominado organograma. Assim, a partir do descrito no Decreto 32/2011 de 12 de Agosto, que aprova o seu Estatuto Orgânico, a estrutura organizacional do INATTER segue o padrão do seguinte organograma:



Fonte: Adaptado pela autora.

4.1.2. Atribuições do INATTER

De acordo com o Decreto 32/2011 de 12 de Agosto são algumas atribuições do INATTER as dispostas a seguir:

- a) Regular, fiscalizar e monitorar a concessão dos contratos públicos ferroviários e rodoviários;
- b) Regular as actividades de transportes terrestres e complementares, designadamente autorizar, licenciar e fiscalizar as entidades do ramo no exercício dessas actividades;
- c) Promover pesquisas e estudos específicos de tráfego e de demanda dos serviços de transportes terrestres;
- d) Assessorar o Governo na definição, implementação e avaliação de políticas do ramo dos transportes terrestres, garantindo a sua coordenação interna com subsistemas de circulação e segurança rodoviária e ferroviária, delineando estratégias de articulação intermodal;
- e) Propor políticas de formação no ramo dos transportes terrestres e fiscalizar a sua aplicação;
- f) Fiscalizar a aplicação de tarifas;

Para além das atribuições acima mencionadas, vale mencionar a alínea “o” do mesmo decreto: “o) Desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei”.

Com relação à atribuição disposta na alínea “o”, correlacionando ao tema da presente pesquisa, o INATTER tem o dever de disponibilizar informação aos cidadãos, baseado na Lei 34/2014 de 31 de Dezembro, Lei sobre Direito à Informação, bem como permitir a participação destes através do exercício da cidadania interagindo com a instituição através dos meios disponíveis, como as TICs para uma gestão eficaz da informação electrónica.

4.1.3. Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem

No período 2016-2020, a gestão de informação no INATTER esteve a cargo do Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem, que, de acordo com o Regulamento Interno do INATTER, possui, dentre outras, as seguintes funções:

- f) Promover a boa imagem do INATTER com uma ampla divulgação sobre as suas funções e actividades;¹⁶
- g) Desenvolver e implementar procedimentos destinados a facilitar o relacionamento entre o INATTER e os utentes dos serviços prestados pela instituição;¹⁷
- j) Assistir o INATTER em relação aos assuntos de defesa e protecção dos direitos dos consumidores, através de um sistema de atendimento público físico, telefónico ou correio electrónico, onde estes possam apresentar suas reclamações e sugestões;¹⁸
- k) Manter actualizada a página Web da instituição.¹⁹

Dentre as funções desempenhadas por este departamento, as trazidas por esta pesquisa são de extrema importância, pois focam na importância da gestão da informação através dos serviços da página Web como estratégia para atingir a eficácia na prestação de serviços pelo INATTER.

Ainda no âmbito da gestão de informação electrónica através da página Web, o Regulamento Interno do INATTER prevê “promover a formação dos recursos humanos na área de tecnologias

¹⁶Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto, Artigo 48 n.º1, f).

¹⁷Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto, Artigo 48 n.º1, g).

¹⁸Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto, Artigo 48 n.º1, j).

¹⁹Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto, Artigo 48 n.º1, k).

de informação e comunicação”²⁰, de modo a melhorar a prestação de serviços de qualidade que satisfaçam as necessidades do cidadão.

De modo a responder à crescente demanda dos cidadãos na procura de informações e atendimento através de plataformas da internet, é importante que os recursos humanos deste departamento em especial tenham domínio no uso da TICs para uma prestação de serviços de qualidade relacionados a gestão da informação electrónica através da página Web. Razão pela qual o Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto sustenta que “outro aspecto importante é assegurar a funcionalidade e operacionalidade dos meios técnicos necessários a disponibilização interna e externa de serviços em linha on-line com recurso a tecnologia de ambiente internet incluindo designadamente a utilização do portal do INATTER.”²¹

4.1.4. Página web do INATTER

A página Web do INATTER é um canal electrónico de prestação de serviços e abarca os seguintes tipos de informação: informações sobre a instituição; informações referentes aos serviços prestados na instituição; ferramentas de suporte à interacção para solicitar informação e receber respostas; estrutura organizacional, funções e competências da instituição; legislação e responsabilidades administrativas. A mesma atende pelo seguinte endereço electrónico: “inatter.gov.mz.”

As informações mais procuradas na página Web pelos cidadãos estão relacionadas com cartas de condução, procedimentos para o acesso a determinados serviços e ao pagamento de multas, de acordo com dados da pesquisa de campo.

4.1.5. Processo de implementação da página Web do INATTER

Para melhor perceber o processo, foram entrevistadas, Lizina Muianga Banze (formada em Tecnologias de Informação e Comunicação) e Isabel Valente (Técnica de informática), afectas ao Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem (DRICI) do INATTER que é o responsável pela gestão da página web.

²⁰Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto, Artigo 49, d).

²¹Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto, Artigo 49, h).

Em termos de infra-estrutura, a Sra. Isabel valente afirmou que, no processo de implementação da página Web, possuíam 1 (um) gabinete, com 5 (cinco) secretárias e cadeiras, 4 (quatro) computadores ligados à internet, e 1 (uma) impressora pequena. Este gabinete era partilhado por 4 (quatro) funcionários pertencentes ao departamento.

Segundo a Sra. Lizina Banze, para a implementação da página Web, houve uma formação de 3 funcionários afectos ao DRICI pelo técnico que criou a página Web, durante 6 dias. Mas, o departamento não possui só 3 funcionários, e dentre estes não havia uma distribuição de tarefas, durante o processo de implementação o desempenho das funções era aleatório, no sentido de que dependia da vontade dos funcionários. A página Web foi implementada indicando ferramentas para interacção como linha verde, email e página do FB, uma vez que a página não possui nela um mecanismo directo de interacção. A identificação e obtenção da informação a ser disponibilizada na página não era fácil, o que atrasava o processo, fazendo com que leve-se mais que o tempo estimado. Importa ressaltar ainda que, não foi usada nenhuma estratégia na implementação da página, pois, “ninguém estava preocupado com isso”, tanto que não havia e não há um período estabelecido para monitoria durante e após o processo de implementação.

A divulgação da página aos cidadãos foi feita pelas medias sociais e também “boca à boca”, ou seja, quando estes se faziam a instituição em busca de dada informação ou serviço, eram instruídos a visitar a página Web para mais informações e serviços e que lá existiam ferramentas de interacção em caso de alguma dúvida.

Do ponto de vista da Teoria dos E-services, os serviços electrónicos precisam de computadores para sua prestação e, pode-se perceber que o INATTER possuía computadores ligados a internet constituindo um aspecto positivo, porém, apesar deste aspecto, os serviços não obedecem a outros indicadores da teoria uma vez que não encontram-se disponíveis para acesso a qualquer hora, não permitem interagir com a instituição uma vez que a interacção não acontece mesmo com a existência de ferramentas de suporte existentes, a interface electrónica acaba por não se efetivar, nem a privacidade, visto que a interactividade que é a chave para que o serviço se efetive electronicamente é inexistente, culminando com a prestação do serviço pela via tradicional ou face a face. A página Web foi implementada como um mecanismo de oferta de serviços de foma electrónica, porém, pode-se perceber que não houve formação de todos funcionários envolvidos no processo de implementação que operam a página Web, visto que um

dos desafios dos serviços electrónicos é a baixa penetração das TICs e capacitação no uso das mesmas nos países em desenvolvimento, dos quais Moçambique faz parte, este factor afectou o funcionamento da página Web e dos serviços prestados através dela pois, parte dos recursos humanos não está capacitada no uso das TICs para o desempenho de suas funções. A página Web não obedece a alguns dos requisitos para fornecer serviços electronicamente, porque não possui capacidade de resposta directa na página, não possui qualidade da informação ali disponibilizada., mas, possui ferramentas ou tecnologias de suporte ao serviço electrónico como emails, linha verde e página do FB como vias de interacção com os usuários, contrariando ao que defende a teoria do E-service que a página Web deve ser implementada tendo sido configurada para permitir aos usuários interagirem e configurarem os serviços permitindo a estes marcar interações ao vivo com os funcionários caso necessitem; deve existir também na página Web um sistema de voz que permita aos cidadãos enviarem suas preocupações à instituição através de IP (internet protocol) não tendo que fazer uso de chamadas convencionais para tal, como acontece na paginaWeb do INATTER que disponibiliza uma linha verde para tal. Ainda do ponto de vista do E-service, a página Web encontra-se no segundo estágio de maturidade de um serviço electrónico onde para além de fornecer informação permite interagir pessoalmente com os funcionários para obter mais informações, tendo claramente ainda muito que evoluir até atingir o estágio desejado de maturidade de um serviço electrónico.

4.1.6. Resultados alcançados com a implementação da página Web em relação à melhoria da qualidade de serviços

Em relação à melhoria da qualidade de serviços, Lizina Banze afirmou que foram alcançados os seguintes resultados:

- Redução de enchentes em alguns serviços;
- Aproximação dos serviços aos cidadãos.
- Redução de alguns processos burocráticos (o cidadão fazia a marcação electrónica para os serviços pretendidos usando a página Web, depositava o valor electronicamente, ou não, e só se dirigia a instituição para finalizar o processo).

Tabela resumo da amostra entrevistada para recolha de dados

Género	Amostra entrevistada em um universo de 250 pessoas	Faixa etária dos membros da amostra em intervalos	Conhecem a pag Web do INATTER e fizeram uso	Não conhecem a pag Web do INATTER
Masculino	12	27 a 53 anos	10	2
Feminino	8	25 a 38 anos	6	2

Com base nas entrevistas feitas a 20 pessoas, entre funcionários e utentes do INATTER, na Delegação da Cidade de Maputo, com a implementação da página Web houve uma melhoria na qualidade de alguns serviços como a flexibilização do atendimento no levantamento da carta de condução e no pagamento de multas com o “Tic-Tac” que veio trazer outras opções de pagamento como a carteira móvel.

Apesar de uma relativa melhoria na prestação de serviços, persistem ainda problemas como cobranças de multas anteriormente pagas, demora, por vezes de anos, para actualização do pagamento no sistema, bem como atribuição de multas não pertencentes a pessoa em questão, indicando uma falha nos processos, o que afecta a qualidade dos serviços. Assim, registam-se melhorias significativas na emissão da carta de condução, havendo casos de emissão antes do tempo previsto, embora muitos ainda reclamem da demora.

Deste modo, pode-se perceber que, apesar dos resultados alcançados com a implementação da página Web, não conseguiu-se alcançar a qualidade de serviços numa percentagem positiva, pois os serviços não respondem a grande parte das necessidades dos usuários, que continuam insatisfeitos com maior parte dos serviços prestados pelo INATTER, na Delegação da Cidade de Maputo.

Um dos aspectos observados ao longo da pesquisa diz respeito à falta de distribuição de funções durante a implementação da página Web. Este aspecto impede que haja uma qualidade na prestação de serviços que vá de encontro com as necessidades dos consumidores externos como defende a TQM.

Nota-se também a falta de monitoria e capacitação de parte dos funcionários em matérias das TICs, uma vez que não houve reciclagem desde a primeira formação. Igualmente, verifica-se a falta de planificação e de definição prévia dos objectivos, pois, no INATTER, estes dois aspectos não estão em consonância com o método PDCA (Plan, Do, Check and Act) e outros princípios defendidos pela TQM, revelando, assim, que ainda há um longo trabalho para o alcance da qualidade ideal.

4.1.7. Constrangimentos enfrentados

Através das entrevistas a alguns funcionários e utentes, foi possível identificar dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação da página Web do INATTER. Como em todo processo de gestão e implementação enfrentam-se constrangimentos, a gestão via página Web era algo novo, e o próprio departamento estava renitente em disponibilizar informações, pois levava muito tempo para o fazer, ou chegava a não disponibilizar.

Em relação aos constrangimentos, de acordo com a Sra. Lizina Banze, era difícil, no período de implementação da página Web, escolher a informação ideal para disponibilizar na página, pois se tratava de um serviço novo. Em acréscimo, a Sra. Isabel Valente sustentou que havia também uma organização deficitária e a falta de comprometimento dos funcionários que trabalhavam de acordo com suas vontades pessoais.

Para além dos constrangimentos anteriormente citados, verificou-se, da parte dos utentes, a dificuldade de interacção por meio das ferramentas criadas para o efeito. Esta situação dificulta a identificação da real necessidade dos utentes e a busca de um modo eficaz para satisfazê-la.

Outro constrangimento também é relacionado com a baixa penetração das TICs, tanto na Função Pública como no seio da população moçambicana, uma vez que prevalece no país o problema do acesso à internet de uma parte considerável da população moçambicana, o que dificulta o acesso à página Web por alguns cidadãos.

Portanto, pode-se perceber que ainda há um longo trabalho por se fazer, de modo a ultrapassar os constrangimentos enfrentados e atingir a qualidade pretendida dos serviços, à luz da TQM e da Teoria do E-service.

Conclusão e Recomendações

Conclusão

Este trabalho tinha como objectivo geral analisar a contribuição eficaz da gestão da informação electrónica da página Web na melhoria da qualidade de serviços no INATTER entre 2016-2020. O estudo partiu da seguinte pergunta de partida: “De que modo a gestão da informação através da página Web contribuiu de forma eficaz na melhoria da qualidade dos serviços prestados entre 2016 e 2020?”.

Com base nos resultados encontrados no desenvolvimento do trabalho, através da entrevista com duas funcionárias do INATTER, na Delegação da Cidade de Maputo, bem como com alguns utentes no INATTER, foi possível descrever que a gestão da informação electrónica através da página Web, contribuiu na melhoria da qualidade de alguns serviços, reduzindo as enchentes, aproximando os serviços aos cidadãos e reduzindo a pressão sobre alguns processos burocráticos.

Ainda em relação aos resultados alcançados com a implementação da página Web na melhoria da qualidade de serviços, conseguiu-se alcançar a qualidade dos serviços de forma parcial, pois, alguns, como é o caso do levantamento das cartas de condução e o pagamento de multas, alcançaram uma qualidade que satisfaz 70% dos utentes entrevistados, pela rapidez no atendimento, menos burocracia e redução das enchentes, havendo, entretanto, casos de reatribuição de multas pagas e a demora na actualização do pagamento no sistema.

Porém, no que se refere ao processo de implementação da página Web, não houve uma reforma profunda, visto que esta foi apenas direccionada a um único departamento, o que gerou dificuldades no desenvolvimento de um trabalho integrado na organização como um todo. A capacitação envolveu apenas um total de três funcionários do DRICI, no início da implementação da página, sem nenhuma reciclagem de rotina.

Ademais, não foi traçada nenhuma estratégia para o processo de implementação, visto que, não havia um tempo estipulado para realizar a monitoria, dificultando a identificação de barreiras e respectivas estratégias para as ultrapassar.

Na mesma perspectiva, a captação de dados continua a ser um serviço que não possui a qualidade desejada devido à demora e enchentes. No que respeita à emissão de cartas, ainda há

muito por se melhorar para alcançar a qualidade esperada, dado que grande parte dos utentes reclamam da demora.

No que tange aos constrangimentos a quando da implementação da página Web, o maior deles tem a ver com a renitência na disponibilização de informações, a dificuldade na escolha da informação ideal a fornecer ao cidadão, bem como a organização deficitária a nível do departamento e a falta de comprometimento dos funcionários no desempenho de suas funções..

Estes resultados oferecem evidências suficientes para afirmar que a gestão da informação electrónica através da página Web contribuiu na melhoria da qualidade dos serviços através da redução de enchentes, aproximação dos serviços aos cidadãos, redução da pressão sobre alguns processos burocráticos, melhorando desta forma, o tempo de espera pelos serviços que podem ser realizados remotamente. Entretanto, não flexibilizou nem facilitou a disponibilização da informação. Por esta última razão, a nossa hipótese foi refutada.

Recomendações

Para suprir os constrangimentos e barreiras identificadas como elementos de entrave para a eficácia dos serviços de gestão de informação na melhoria da qualidade de serviços via página Web, recomenda-se o seguinte:

- Apostar na aquisição de mais computadores de maior qualidade e modernidade para criar melhores condições de trabalho na prestação de serviços electrónicos;
- Apostar na formação dos recursos humanos no uso da TICs para que prestem serviços de qualidade de forma célere e eficaz;
- Criar mecanismos eficazes de interacção entre os utentes e a instituição;
- Efectuar a distribuição de funções aos funcionários, para que cada um saiba que trabalho desempenhar, de modo a atingir-se a qualidade esperada na prestação de serviços ao cidadão;
- Colocar recursos humanos específicos, capacitados para interagir com o usuário ou cidadão, de maneira rápida e responder de modo eficiente e eficaz, dentro dos prazos estabelecidos pela lei;
- Determinar uma periodicidade para a realização da monitoriade modo a se detectarem falhas para ultrapassá-las e responsabilizar os funcionários envolvidos;
- Efectuar a actualização da informação diariamente ou no máximo semanalmente;
- Criar um mecanismo mais eficaz para medir a satisfação dos usuários.

Referências Bibliográficas

- AMARAL, Diogo Freitas do. *Curso de Direito Administrativo*. 2ª ed. Coimbra. Livraria Almeida. 1989.
- AMBONI, Narcisa F. *Qualidade em Serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras*. Florianópolis. 2002.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Dicionário de Metodologia Científica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2011.
- BARBARÁ, S. *Gestão por processos: fundamentos técnicos e modelos de implementação*. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2008.
- BARBE, Alexandre, C. *Gestão da Informação e do conhecimento*. São Paulo. 2005.
- BARROS, Jérsica F, A. *Dimensões da Qualidade Electronica para Satisfação: uma percepção da análise de usuários de serviços no segmento de entretenimento*. Sergipe. 2021.
- CARVALHO FILHO, J. S. *Manual de Direito Administrativo*. 3ª ed. Rio de Janeiro. Lumen Juris. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2003.
- COLBY, C, L. PARASURAMAN A. *Technology Still Matters, Marketing Managment*. 2003.
- CRUZ, Sybele M. S. Da, LIBRELOTTO, Lisiane Ilha, FERROLI, Paulo C. *et al. Gerenciamento dos Sistemas de Informações*. Florianópolis. S/d.
- CUNHA, M. A. V. C, MIRANDA P. R. M. *O Uso de TIC pelos Governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional*. 2013.
- DIAS, Andreia B. *A Gestão Electrónica Documental como Melhoria do Fluxo de Informação: um estudo de caso*. Florianópolis. 2011.
- FILHO, José R, LUDMER, Gilson. *Sistema de Informação: que ciência é essa?* Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. 2005.
- FITZMMONS, James A, FITZMMONS, Mona J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4ª ed. Porto Alegre. Brokman. 2005.

- GIL, António C. Métodos e Técnicas de pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo. Atlas. 2010.
- GONÇALVES, Leandro S. *Sistema de Informação*. S/d.
- GRONROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e serviços*. 2ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2003.
- HOFACKER, C.F. et al. *E-Services: A Synthesis and Research Agenda*”, Journal of Value Chain Management. 2007.
- JACINTO, Marcos F. S. *Implantação da Tecnologia de Monitoramento Remoto para E-service: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro. 2002.
- JANSSON, G., & LINDGREN, I. *Putting “public” back into public e-services: a conceptual discussion*. Electronic Government and Electronic Participation. Joint Proceedings of Ongoing Research and Projects of IFIP EGOV and IFIP. 2012.
- KNECHTEL, Maria Do Rosário. *Metodologia da Pesquisa em Educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba. Intersaberes. 2014.
- LINDGREN, I., & JANSSON, G. *Electronic services in the public sector: a conceptual framework*. Government Information Quarterly. 2013.
- LOVELOCK, C, WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo. Saraiva. 2001.
- MALHOTRA et al. *Introdução a Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Person Prentice Hall. 2010.
- MARCONI, Marina De Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo. Atlas. 2003.
- MARGINI, Eduardo L, URDAN, André T, DOS SANTOS, Ariane. *Da Qualidade em Serviços à Lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor*. São Paulo. 2016.
- MARIOTO, Leonardo. *Introdução a Teoria Geral dos Sistemas*. 2021.
- MARTINS, Ana C, A. *O Impacto da Capacidade do Marketing na Internacionalização de E-services: o caso da Porto Editora*. 2014.
- MENDES, Agostinho B. C. *Participação dos Cidadãos na Melhoria da Prestação de Serviços Públicos: Caso do livro de reclamações e sugestões do INATTER*. Maputo. 2017.

- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8ª ed. São Paulo: Huncitec. 2004.
- MIRANDA, Silvânia V. De, STREI, Rosalvo E. *O Processo de Gestão Da Informação em Organizações Públicas*. Florianópolis. 2007.
- MONTEIRO, Samuel A, DUARTE Emeide N. *Bases Teóricas da Gestão da Informação: da gênese às relações interdisciplinares*. Ribeirão preto. 2018.
- NHARRELUGA, Rafael Simone. *O Governo Electrónico em Moçambique: Uma Reflexão Sobre Políticas Públicas de Informação*. Rio de Janeiro. 2006.
- PESSOA, P. CUNHA, M. B. *Perspectivas dos Serviços de Referência Digital: informação e sociedade*. 3 ed. 2007.
- PINHEIRO, Ana Paula P. O impacto de Um Sistema de Gestão da Qualidade na Modernização da Administração Pública: O caso da câmara Municipal de oliveira de Azeméis. 2002.
- PINTO, Anna Florência, C. M. *Metodologia do Trabalho Científico*. Belo Horizonte. 2010.
- PINTO, Nelson G. M. CORONEL, Daniel A. *Eficiência e Eficácia na Administração: posição de modelos quantitativos*. Santa Catarina. 2017.
- PORTEIRO, Edson. *O que é gestão: entende este importante conceito nas empresas*. Belo Horizonte. 2018.
- RODRIGUEZ, V, R, M. *Gestão Empresarial: organizações que aprendem*. Rio de janeiro. Qualitymark. 2010.
- SANTOS, Claudson M. *Serviços Públicos Digitais: avaliação de e-services de gestão de patrimonio imobiliário federal do Brasil na perspectiva dos utilizadores*. Évora. 2020.
- SANTOS, A. *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa. Escolar editora. 2008.
- SHETH, J, N, SHARMA, A. *E-services*. DUV. 2007
- SIMÃO, Jorge, Rodrigues. *Manual de Direito Administrativo*. 2010.
- SIMÕES, José A, M. *Qualidade na Administração Pública: Estudo comparativo entre o modelo da European Foudation For Quality Managment (EFQM) e a Common Assessment Framework (CAF)*. Lisboa. 2011.

- SOUSA, R., VOSS, C. *Service quality in multi-channel services employing virtual channels*. Journal of Service Research. 2006
- SPINA, Daniele T, GIRALDI, Janaina M. E, DE OLIVEIRA Marcio, M. B. *A Influência das Dimensões da Qualidade de Serviços na satisfação do Cliente: Um estudo em uma empresa o sector de controle de pragas*. São Paulo. 2013.
- VALENTIM, Marta L. P. *Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em Ambientes Organizacionais: conceitos e compreensões*. Brasília 2008.
- VATTIMO, Gianni. *A Sociedade Transparente*. Relógio D'água editores. 1992.
- VEIGA, Solange S. *A Implementação de Um Sistema Gestão de Qualidade: o caso da C.M Aveiro*. 2014.
- ZANINELLI, Thaís B. *A utilização dos E-serviços como Ferramenta para obtenção de Vantagem competitiva nas Organizações*. Porto. 2007.

Documentos

- *Estratégia do Governo Electrónico de Moçambique*. Maputo, 2005.
- *Estratégia de Reforma do Sector Público 2001-2011*. Maputo. 2001.
- MISA. *Avaliação da Transparência: a análise dos cidadãos sobre a abertura do governo*. Maputo. 2018.
- MISA. *Avaliação da Transparência: a análise dos cidadãos sobre a abertura do governo*. Maputo. 2020.
- ONU. *Avaliação Comparativa do Governo Electrónico: Perspectiva Global*. Nova Iorque. Nações Unidas. 2002.
- Plano de Acção da ERDAP (2011 – 2015).

Legislação

- Decreto 32/2011 de 12 de Agosto que cria o INATTER e aprova o seu Estatuto Organico.
- Diploma Ministerial 147/2014 de 28 de Agosto que aprova o Regulamento Interno do INATTER.
- Lei 34/2014 de 31 de Dezembro que é Lei do Direito a Informação.
- Resolução 28/2000 de 12 de Dezembro que aprova a Política de Informática.

Sites da Internet

- WWW.cmaputo.gov.mz acessado a 22 de Setembro de 2022 pelas 19h e 39min.
- WWW.significados.com.br acessado a 3 de abril de 2023 pelas 17h.
- WWW.escolaedti.com.br acessado a 5 de Abril de 2023 pelas 16h.
- WWW.gestaoindustrial.com acessado a 10 de Abril de 2023 pelas 17h e 22min.
- WWW.gestaodeseguancaprivada.com.br acessado a 16 de Abril de 2023 pelas 21h.
- WWW.dicionario.sensagent.com acessado a 18 de Abril de 2023 pelas 22h e 35min.
- WWW.erconsultoria.com.br acessado a 22 de Abril de 2023 pelas 23h e 14min.
- WWW.pt.m.wikipedia.org acessado a 25 de Abril de 2023 pelas 16h.
- WWW.developer.mozilla.org acessado a 28 de Abril de 2023 pelas 23h e 2min.
- WWW.comschool.com.br acessado a 28 de Abril de 2023 pelas 18h e 58min.

APÊNDICES

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLITICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Curso de Licenciatura em Administração Pública

Questionário para entrevista para TCC com o tema: Análise da Eficácia na gestão da Informação Electrónica na Melhoria da Qualidade de Serviços no Instituto Nacional de Transportes Terrestres: *uma reflexão a partir da Página Web (2016-2020)*

1. Como foi o processo de implementação da gestão da informação através da página Web para maior qualidade do serviço?
2. Que estratégia foi usada para implementar os serviços de gestão da informação electrónica através da página Web?
3. Qual era a infra-estrutura existente na implementação?
4. Que mudanças foram feitas em termos de infra-estruturas?
5. Quantos foram formados?
6. Que estratégias foram usadas para alcançar a eficácia desse serviço ou para melhorar a qualidade do serviço de gestão da informação na página Web?
7. Que mecanismo o INATTEER usa para medir a satisfação dos cidadãos pelos serviços prestados, estes atingem ou não a qualidade esperada por eles?
8. Quantos funcionários foram treinados/formados para este fim?
 - a) Por quanto tempo ou quanto tempo durou?
9. Quais foram os objectivos alcançados com a implementação desde serviço via página Web?
10. Que constrangimentos houveram no processo de implementação deste serviço?
11. Como a gestão da informação electrónica contribui para a melhoria da qualidade do serviço através da página Web de 2016 a 2020?
12. Considera a qualidade pretendida alcançada?
13. Que relação existe entre a implementação da página Web com a melhoria da qualidade de serviços prestados?

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLITICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Curso de Licenciatura em Administração Pública

Questionário para entrevista para TCC com o tema: Análise da Eficácia na gestão da Informação Electrónica na Melhoria da Qualidade de Serviços no Instituto Nacional de Transportes Terrestres: *uma reflexão a partir da Página Web (2016-2020)*.

1-Quantos computadores tinham disponíveis?

2- Os computadores estavam ligados a internet?

3-Quantos gabinetes, mesas e cadeiras tinham disponíveis.

4- Os RH eram formados no uso das TICs?

5- Quanto tempo durou a formação?

6- A página Web do INATTER permite o acesso aos serviços com eficácia?

Amostra (trabalhadores e utentes)	Idade	Conhece a página Web do INATTER. Se sim, já a visitou	O que acha da informação lá disponibilizada	Já fez uso das ferramentas de interação lá disponíveis. Se sim, qual delas	Teve suas necessidades supridas atraves das ferramentas	Acha que a pag. Web contribui para melhoria da qualidade de serviços no INATTER			
						Captação de dados	Emissão de cartas de condução	Levant. Da carta de condução	Pagamento de multas
Tony Michael	36 Anos	Sim Sim	desactualizada	Sim Email	Não, email Não respondido	Não, pois há enchentes	Não, pela demora	Sim, rápido atendimento	Não, há muita confusão
Jossias Namaol	53 Anos	Sim Sim	Muito geral	Sim Linha verde	Não, não fui atendido	Não, pela demora	Não, há demora	Sim, flexível	Sim, há facilidade
Cristina Osias	28 Anos	Sim Não	Não sei	Sim Pag. do FB	Sim, fui respondida	Não, pela demora	Não, há demora	Sim, rapidez	Sim, há facilidade
Nádia Emídio	25 Anos	Sim Sim	Muito geral	Sim Pag. do FB	Sim, fui respondida	Não, há enchentes	sim, flexível	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade
Jaime Manhiça	39 Anos	Sim Não	Não sei	Não	_____	Não, há demora	Não, há demora	Sim, flexível	Não, há confusão
Stela Machava	38 Anos	Sim Não	Não sei	Pag. do FB	Não, não fui respondida	Não, há enchentes	Sim, é flexível	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade
Mateus Queha	40 Anos	Sim Sim	Desactualizada	Sim email	Não, não fui respondido	Não, há enchentes	Não, há demora	Sim, flexível	Sim, há facilidade
Lúcia Luis	30 Anos	Sim Sim	Muito geral	Sim Linha verde	Não, não fui atendida	Não, há enchentes	Sim, flexível	Sim, flexível	Nuca fiz uso
Victor Mateus	30 Anos	Sim Sim	Desactualizada	Sim, Linha verde	Não, não fui atendida	Não, há enchentes	Sim, flexível	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade

José jamal	45 Anos	Não Não	Não sei	Não	_____	Não, há enchentes	Não, há demora	Sim, há rapidez	Não, há confusão
Benedita Langa	33 Anos	Sim Sim	Satisfatória	Sim, Pag. do FB	Sim fui respondida	Não, há enchentes	Não, há demora	Não, há rapidez	Nunca fiz uso
Josefina Macuacua	29 Anos	Sim Sim	Satisfatória	Sim, email	Não, não fui respondida	Não, há enchentes	Não, há demora	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade
Lucas Mavie	44 Anos	Sim Sim	Desactualizada	Não	_____	Não, há enchentes	Sim, flexível	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade
Lia Alberto	25 Anos	Sim Sim	Muito geral	Sim, email	Não, não fui respondida	Não, há enchentes	Não, há demora	Sim, há rapidez	Nunca fiz uso
Helder Horácio	35 Anos	Sim Não	Não sei	Não	_____	Não, há enchentes	Não, há demora	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade
Paulo Mavume	27 Anos	Sim Sim	Desactualizada	Sim, Linha verde	Não, não fui atendido	Não, há enchentes	Sim, há rapidez	Sim, há rapidez	Nunca fiz uso
Glória Machava	38 Anos	Não Não	Não sei	Sim, Pag. do FB	Não, não fui respondida	Não, há muita enchente	Não, há demora	Sim, há rapidez	Sim, há facilidade

Tabela de dados referentes a pesquisa exploratória feita a uma amostra de 25 pessoas

Nome	Idade	Já fez uso da página Web do INATTER?	A página Possui informação actualizada?	Que tipo de informação possui? Serviços, legislação, eventos ou outros?	Já interagiu por emails ou linha verde com a instituição? Que resultado obteve?	Acha que com o uso da página Web foram reduzidas as enchentes nos diversos serviços?
Flora Macuacua	26	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Não
Nelson Sumbane	39	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	Não
Samuel Tovela	44	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	
Armando Cossa	33	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	Não
Abdul Issufo	36	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	
Ana Novela	41	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Não
Odete Isabel	23	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	
Lúcia João	27	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Parcialmente
Castigo Mandlate	40	Não	_____	_____	_____	Não
Domingos Lourenço	33	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Não
Virginia Langa	38	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	Parcialmente
Karen Jaime	42	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	Não

Alda Inácio	47	Não	_____	_____	_____	Não
Carlos Conversa	35	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	Não
Glória Assimo	27	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Não
Marta Mussana	29	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Não
Elias Jonas	44	Não	_____	_____	_____	Não
Tereza Timba	41	Sim	Não	Serviços	Sim. Não respondido	Não
Túlio Julião	34	Sim	Não	Serviços e eventos	Sim. Não respondido	Não
Tânia Comé	38	Não	_____	_____	_____	Não
Cacilda Augusto	32	Sim	Não	Serviços	Sim. Não respondido	Não
Carlota Hugo	23	Sim	Não	Serviços	Sim. Não respondido	Parcialmente
Arlindo Cossa	38	Não	_____	_____	_____	Não
Alfredo Jossias	29	Não	_____	_____	_____	Não
Lurdes Magaia	30	Sim	Não	Serviços e legislação	Sim. Não respondido	Parcialmente

Tabela 2 referente a dados da entrevista de recolha de dados durante a pesquisa de campo

Amostra de 20 pessoas em um universo de 250 pessoas entre trabalhadores e utentes

Amostra (trabalhadores e utentes)	Idade	Alguma vez já acedeu a página Web do INATTER?	Tem acesso aos serviços através da página Web a qualquer hora?	Tem acesso aos serviços por interface electrónica?	Consegue interagir com a instituição através das ferramentas de interacção divulgadas na página Web?
Tony Michael	36 Anos	Sim	Não	Não	Não
Jossias Namaol	53 Anos	Sim	Não	Não	Não
Cristina Osias	28 Anos	Não	_____	_____	Não
Nádia Emídio	25 Anos	Sim	Não	Parcialmente	Não
Jaime Manhiça	39 Anos	Sim	Não	Não	Não
Stela Machava	38 Anos	Não	_____	_____	_____
Mateus Queha	40 Anos	Sim	Não	Não	Não
Lúcia Luis	30 Anos	Sim	Não	Parcialmente	Não
Victor Mateus	30 Anos	Sim	Não	Não	Não
José Jamal	45 Anos	Não	_____	_____	_____
Benedita Langa	33 Anos	Sim	Não	Não	Não
Josefina	29	Sim	Não	Não	Não

Macuacua	Anos				
Lucas	35	Sim	Não	Não	Não
Mavie	Anos				
Lia	27	Sim	Não	Não	Não
Alberto	Anos				
Helder	38	Não	_____	_____	_____
Horácio	Anos				
Paulo	27	Sim	Não	Não	Não
Mavume	Anos				
Glória Machava	38	Não	_____	_____	_____
	Anos				
Henriques	36	Sim	Não	Não	Não
Manuel	Anos				
Simão	40	Não	_____	_____	_____
Manjate	Anos				
Xavier	48	Não	_____	_____	_____
Arão	Anos				

ANEXOS

Quinta-feira, 2p de Agosto de 2014 I SÉRIE - Número 69

BOLETIM DA REPUBLICA
PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
SUPLEMENTO

IMPrensa NACIONAL DE
MOÇAMBIQUE, E.P.
AVISO'

A matéria a publicar no "Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no '«Boletim da República».

.....

SUMÁRIO

Ministério dos Transportes e Comunicações:
Diploma Ministerial n.º 147/2014:
Aprova o Regulamento Interno do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres (INATTER).

.....

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES

E COMUNICAÇÕES

Diploma Ministerial n.º 147/2014

de 28 de Agosto

Havendo necessidade de regulamentar o Estatuto Orgânico do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres, criado pelo Decreto n.º 32120/jl, de 12 de Agosto, com as alterações introduzidas pelo Decreto n.º 15/2014, de 26 de Março, no uso das competências que me são conferidas pelo artigo 31 do referido Decreto, determino:

Artigo 1. É aprovado o Regulamento Interno do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres (INATTER), em anexo ao presente Diploma Ministerial, que dele faz parte integrante.

Artigo 2. O presente Diploma entra em vigor na data da sua publicação.

Maputo, 5 de Junho de 2014. O Ministro dos Transportes e Comunicações, *Gabriel Serafim MI/fhisse*.

Regulamento Interno do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres

CAPÍTULO I

Disposições gerais

ARTIGO 1

(Natureza e tutela)

1. O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres é uma instituição pública, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira.

2. O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres é tutelado pelo Ministro que superintende a área dos transportes.

ARTIGO 2

(Objecto)

J. O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres tem por objecto regular, fiscalizar e supervisionar as actividades desenvolvidas no ramo dos transportes terrestres, visando satisfazer as necessidades de mobilidade de pessoas e bens, com promoção de segurança, qualidade e dos direitos dos utilizadores dos transportes rodoviários e ferroviários.

2. Para o efeito do presente Regulamento, o ramo dos transportes terrestres abrange os rodoviários, ferroviários e viadutos.

ARTIGO 3

(Âmbito)

O presente Regulamento aplica-se a todas as unidades orgânicas, aos funcionários e agentes do Estado pertencentes ao quadro privativo do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres.

ARTIGO 4 (Regime)

O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres rege-se pelas disposições do seu estatuto orgânico, do presente Regulamento e da demais legislação aplicável às instituições públicas dotadas de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira.

ARTIGO 5 (Sede e Delegações)

1. O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres tem a sua sede na Cidade de Maputo.
2. O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres é representado territorialmente pelas Delegações Regionais: Norte, Centro e Sul.

ARTIGO 6 (Atribuições)

São atribuições do IXATTER:

- a) Regular, fiscalizar e monitorar a concessão dos contratos públicos ferroviários, rodoviários e viadutos;
- b) Regular as actividades de transportes terrestres e complementares, designadamente autorizar, licenciar e fiscalizar as entidades do ramo no exercício dessas actividades;
- c) Promover pesquisas e estudos específicos de tráfego e de demanda de serviços de transportes terrestres;
- d) Assessorar o Governo na definição, implementação e avaliação de políticas do ramo dos transportes terrestres, garantindo a

sua coordenação interna com subsistemas de circulação e segurança rodoviária e ferroviária, delineando estratégias de articulação intermodal;

e) Propor políticas de formação no ramo dos transportes terrestres e fiscalizar a sua aplicação;

1) Fiscalizar a aplicação de tarifas;

g) Aprovar, homologar e certificar veículos e equipamentos afectos aos sistemas de transporte terrestre, incluindo as infra-estruturas de natureza ferroviária, garantindo os padrões técnicos e de segurança exigidos;

11) Inspeccionar e fiscalizar os operadores do ramo dos transportes terrestres, escolas de condução, oficinas de automóveis e centros de inspecções de veículos automóveis e reboques, incluindo a aplicação de penalidades aos infractores;

i) Coordenar as actividades de circulação, sinalização, fiscalização e segurança rodoviárias;

j) Actuar como instância de recurso para as matérias do directório de rede ferroviária;

k) Assegurar a representação do Estado moçambicano em organismos internacionais dos transportes terrestres;

l) Propor a definição do quadro normativo e regulamentar de acesso à actividade, à profissão e ao mercado dos transportes rodoviários e ferroviários de passageiros e de mercadorias, e garantir a sua aplicação;

11/) Fiscalizar a aplicação eficaz e eficiente de padrões de qualidade na formação de profissionais de transporte ferroviário, rodoviário, veículos, maquinistas e factores, incluindo a certificação da sua habilitação;

11) Definir as condições de emissão, revalidação, troca e apreensão de títulos de condução e certificados profissionais;

o) Avaliar e fiscalizar, no âmbito das suas atribuições, a eficiência e qualidade dos serviços de transportes públicos de passageiros;

p) Desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei. .

CAPÍTULO II **Sistema Orgânico**

SECÇÃO I **Disposições gerais**

ARTIGO 7 **(Órgãos)**

I. São órgãos de gestão do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres:

- a) Conselho de Administração;
- b) Conselho Fiscal;
- c) Direcção-Geral.

2. São órgãos de consulta do Instituto Nacional dos Transportes Terrestres:

- a) Conselho Técnico;
- b) Colectivo de Direcção Alargado.

3. A estrutura orgânica do INATTER é constituída pela Direcção-Geral, Direcções de Serviços, Delegações Regionais, Departamentos e Repartição.

SECÇÃO II

Conselho de Administração

ARTIGO 8 **(Composição e nomeação)**

1. O Instituto Nacional dos Transportes Terrestres é dirigido pelo Conselho de Administração, órgão deliberativo composto por cinco membros de reconhecida capacidade, idoneidade e experiência no ramo dos transportes terrestres, dos quais um é presidente.

2. O Presidente do Conselho de Administração é nomeado e exonerado pelo Conselho de "Ministros sob proposta do Ministro que superintende a área dos transportes.

J. Cabe ao Ministro de tutela nomear e exonerar os restantes membros do Conselho de Administração.

4. A nomeação dos membros do Conselho de Administração

é feita por comissão de serviço para o mandato de cinco anos.

5. Os membros do Conselho de Administração podem ser reconduzidos por mais um mandato.

6. Quando um membro é nomeado no decurso do mandato de um órgão, o tempo da sua comissão de serviço deve ser igual ao tempo em falta para o fim do mandato dos restantes membros do mesmo órgão.

ARTIGO 9 **(Competências)**

1. Compete ao Conselho de Administração no exercício do seu mandato:

a) Aprovar as normas necessárias para o funcionamento do INATTER;

b) Apreciar e votar o plano de actividades do INATTER relativo ao ano seguinte e o respectivo orçamento a submeter à homologação do Ministro que superintende a área dos transportes;

c) Apreciar e votar o balanço e contas referentes ao exercício económico anterior;

d) Apreciar o parecer do Conselho Fiscal

e) Aprovar a emissão, renovação, cancelamento e revogação de licenças de concessão de exploração de serviços de inspecção de veículos automóveis e reboques, bem como a prorrogação de prazos de vigência das mesmas;

f) Aprovar as gratificações aplicáveis aos intervenientes nas actividades do INATTER;

g) Apreciar o Regulamento Interno e submeter à aprovação do Ministro que superintende a área dos transportes;

h) Apreciar e aprovar as carreiras profissionais e quadro de pessoal; .

i) Submeter ao Ministro de tutela as propostas de aprovação e revisão das taxas e emolumentos a cobrar;

j) Estabelecida por resolução, os procedimentos a seguir na celebração de contratos. pelo Director-Geral;

k) Aprovar a nomeação de Chefe de Departamento Central, Delegados Regionais e Chefes de Repartição.

2. O Conselho de Administração pode por deliberação e em termos específicos, delegar poderes no âmbito da sua competência à Direcção-Geral.

ARTIGO 10 (Funcionamento)

1. O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que se mostre necessário, por iniciativa do respectivo presidente.

2. As reuniões do Conselho de Administração são convocadas com antecedência mínima de quinze dias, mediante indicação da agenda que especificará os assuntos a serem discutidos, o dia, a hora, o local da reunião e a distribuição de documentos necessários.

3. As deliberações do Conselho de Administração são aprovadas por maioria de votos dos membros presentes, sendo vinculativas para toda a Instituição e lavradas em acta a ser aprovada na sessão seguinte.

4. As deliberações do Conselho de Administração são publicadas sob forma de resolução ..

5. O Conselho de Administração pode, em razão da matéria, convidar outras entidades internas ou externas a assistir as Sessões.

ARTIGO 11 (Competências do Presidente do Conselho de Administração)

São competências do Presidente do Conselho de Administração:

a) Coordenar e dirigir as actividades do Conselho de Administração;

b) Convocar e presidir as sessões do Conselho de Administração;

c) Designar um substituto para o representar em caso de impedimento ou ausência;

d) Aprovar a abertura de concursos de ingresso, homologar os resultados e nomear os respectivos candidatos a funcionários do INATTER.

ARTIGO 12 (Competências de Consultores e Assessores)

Compete aos Consultores e Assessores:

a) Assessorar o Conselho de Administração e a Direcção-Geral no processo de tomada de decisões;

b) Aconselhar o Conselho de Administração e a Direcção-Geral em matérias cruciais e estratégicas de regulação, dos transportes terrestres;

c) Assistir o Conselho de Administração e a Direcção-Geral em questões que requeiram perícia de um determinado consultor ou assessor;

d) Prestar assistência técnica sobre os assuntos colocados pelas unidades orgânicas e elaborar os respectivos estudos e pareceres;

e) Promover o *know-how* aos funcionários da instituição nas diversas especialidades.

SECÇÃO III Conselho Fiscal

ARTIGO 13 (Composição e nomeação)

1. O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização composto por três membros, sendo um presidente e dois vogais.

2. O presidente e os restantes membros do Conselho Fiscal são nomeados pelo mandato

de três anos pelo ministro que superintende a área dos transportes sob proposta do ministro que superintende a área das finanças.

ARTIGO 14 (Competências)

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Acompanhar a execução dos planos de actividades financeiras, anuais e plurianuais da instituição;
- b) Examinar periodicamente a contabilidade e a execução do orçamento;
- c) Emitir parecer sobre relatórios de actividades e de contas.

ARTIGO 15 (Funcionamento)

1. O Conselho Fiscal reúne-se de três em três meses mediante a convocação do seu presidente e, extraordinariamente, sempre que se mostre necessário ou a pedido da maioria dos seus membros.
2. As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria simples de votos expressos.
3. O Conselho Fiscal poderá fazer-se assistir por auditores externos, ouvido o Conselho de Administração, correndo os respectivos custos por conta do INATTER.

SECÇÃO IV Direcção.—Geral

ARTIGO 16 (Composição e nomeação)

1. A Direcção-Geral do INATTER é um órgão executivo composto por:
 - a) Direcção de Serviços de Inspeção, Fiscalização e Certificação;

- b) Direcção de Serviços de Regulação Técnica e de Segurança;
 - c) Direcção de Serviços de Regulação Económica;
 - d) Direcção de Serviços Jurídicos e Contencioso;
 - e) Direcção de Serviços de Administração e Finanças.
2. O Director-Geral é nomeado e exonerado por Despacho do Ministro que superintende a área dos transportes.
 3. Os Directores de Serviços são nomeados e exonerados por Despacho do ministro que superintende a área dos transportes. sob proposta do Director-Geral.
 4. O Director-Geral e os Directores de Serviços exercem as suas funções em regime de tempo inteiro, observando a legislação vigente e as suas competências são fixadas pelo presente Regulamento Interno.

ARTIGO 17 (Competências)

Compete à Direcção-Geral:

- a) Zelar pelo cumprimento e cumprimento do plano das actividades do INATTER;
- b) Preparar o plano financeiro anual e plurianual do INATTER e o respectivo orçamento;
- c) Administrar os recursos humanos, financeiros e patrimoniais do INATTER;
- d) negociar a contratação de pessoal e consultores necessários à actividade do INATTER
- e) Propor ao Conselho de Administração a nomeação dos Delegados Regionais e Chefes de Repartição;
- f) Propor ao Conselho de Administração o plano de desenvolvimento de recursos humanos e sistema de carreiras e remunerações do INATTER;
- g) Preparar e submeter à aprovação do Conselho de Administração as normas necessárias para o correcto funcionamento

do INATTER incluindo o Regulamento Interno;

h) Propor abates e venda de bens do INATTER em hasta pública; ,

i) Assinar contratos no âmbito das suas competências ou por delegação;

j) Delegar poderes no âmbito da sua competência;

k) Propor ao Conselho de Administração a criação e extinção de delegações ou outras formas de representação;

l) Prestar contas da sua gestão ao Conselho de Administração nos termos e prazos legais;

• 11/) Aprovar a renovação e cancelamento de licenças emitidas pelo INATTER.

ARTIGO 18

(Competências do Director-Geral)

1. Compete ao Director-Geral:

a) Dirigir e coordenar todas as actividades do INATTER;

b) Coordenar a execução das deliberações do Conselho de Administração;

c) Convocar e presidir as reuniões da Direcção-Geral;

d) Representar o INATTER nos termos da sua competência;

e) Exercer autoridade administrativa e disciplinar sobre o pessoal afecto ao INATTER;

f) Dirigir as actividades de fiscalização do cumprimento da legislação e procedimentos relativos à realização das actividades do INATTER;

~) Submeter à aprovação do Conselho de Administração os assuntos que requeiram a sua deliberação;

II) Emitir despachos, circulares, avisos técnicos e outras formas de aplicação de políticas e legislação pertinentes na realização de actividades do INATTER:

i) Assinar contratos necessários no âmbito da sua competência;

j) Ordenar a inibição da faculdade de conduzir;

k) Prestar contas da sua gerência nos termos e prazos estabelecidos;

l) Exercer as prerrogativas estabelecidas nos Estatutos e as que sejam delegadas pelo Conselho de Administração;

11/) Executar outros actos administrativos de gestão com Administração do INATTER;

II) Submeter à homologação do Ministro que superintende a área dos transportes o Plano de Actividades após aprovação pelo Conselho de Administração;

o) Nomear Chefes de Departamento Central, Delegados Regionais e Chefes de Repartição.

2. O Director-Geral tem assento no Conselho de Administração sem direito a voto.

3. Em caso de impedimento ou ausência o Director Geral é substituído por um dos Directores de Serviços 'por si designado.

ARTIGO 19

(Funcionamento)

1. No âmbito das suas competências específicas, os actos do Director-Geral assumem a forma de despacho.

2. A Direcção-Geral presta contas ao Conselho de Administração pela gestão corrente do INATTER.

3. A Direcção-Geral reúne-se ordinariamente de quinze em quinze dias e, extraordinariamente, quando convocada pelo Director-Geral.

4. As reuniões da Direcção-Geral são designadas por Colectivo de Direcção, em que participam o Director-Geral, os Directores de Serviços e Chefes de Departamentos autónomos, podendo os chefes de departamento não autónomos serem convidados em razão da matéria.

5. Consoante a matéria a discutir, o Director-Geral poderá convidar quadros do IXATTER ou de outras instituições para participar no Colectivo de Direcção.

ARTIGO 20 (Competências dos Directores de Serviços)

Compete aos Directores de Serviços:

- a) Coadjuvar o Director-Geral no desempenho das suas funções;
- b) Dirigir o trabalho das respectivas Direcções e garantir o cumprimento das normas e metas estabelecidas para o funcionamento das mesmas;
- c) Emitir pareceres técnicos, sempre que necessário ou solicitado;
- d) Elaborar relatórios sobre o desenvolvimento das actividades que dirigem, indicando os sucessos, as dificuldades e propondo medidas de solução;
- e) Coordenar com o Director-Geral todas as actividades previstas nos planos incluindo a formação;
- f) Garantir a aplicação do presente Regulamento e das demais normas em vigor no INATTER;
- h) Participar ao Director-Geral das infracções disciplinares de que tomem conhecimento.

SECÇÃO I

Direcção de Serviços de Inspecção, Fiscalização e Certificação

ARTIGO 21 (Composição)

A Direcção de Serviço de Inspecção, Fiscalização e Certificação compreende:

- a) Departamento de Inspecção, Fiscalização e Certificação Ferroviária, e;
- b) Departamento de Inspecção, Fiscalização e Certificação Rodoviária.

ARTIGO 22 (Competências)

1. Compete à Direcção de Serviços de Inspecção, Fiscalização e Certificação:

- a) Definir métodos e programas de formação e avaliação do pessoal afecto ao ensino e exames de condução e promover a sua actualização;
 - b) Garantir a uniformidade dos critérios de avaliação do pessoal técnico afecto ao ensino condução. profissionais de transporte e supervisionar a realização de exames;
 - c) Definir as condições de emissão, revalidação, troca e apreensão de títulos de condução e certificados profissionais;
 - d) Propor programas de formação de profissionais de transporte ferroviário e rodoviário;
 - e) Estabelecer o controlo, elaborar e actualizar as provas de exames para habilitações profissionais;
 - f) Inspeccionar e fiscalizar as actividades empresariais e profissionais desenvolvidas no âmbito das atribuições do INATTER, verificando o cumprimento da regulamentação e contratualização aplicáveis;
 - g) Colaborar na concepção e desenvolvimento de acções de sensibilização às técnicas de segurança, qualidade e eficiência, no âmbito da formação dos profissionais e da habilitação dos condutores, em cooperação com outras entidades e departamentos;
- II) Definir padrões, dos equipamentos e meios necessários para o exercício das actividades de inspecção e fiscalização ferroviária e rodoviária;
- i) Fiscalizar directamente, com o apoio de suas Delegações Regionais o equipamento e a infra-estrutura e o cumprimento das cláusulas Contractuais de prestação

de serviços rodoviários e ferroviários e demanutenção ao abrigo dos contratos de concessão,

2, A Direcção de Serviços de Inspeção, Fiscalização e Certificação é dirigida por um Director de Serviços, nomeado pelo Ministro que superintende a área dos transportes, sob proposta do Director-Geral

ARTIGO 23

Departamento de Inspeção, Fiscalização e Certificação Ferroviária

I, São funções do Deparramento de Inspeção, Fiscalização e Certificação Ferroviária:

a) Propor o modo de funcionamento das entidades formadoras de profissionais de transportes ferroviários, em matéria de condições de instalação, equipamentos, organização e ensino ministrado;

b) Conceder títulos habilitantes para a condução de veículos, bem como para o exercício de profissões e actividades de ensino da condução e para o exercício da profissão nas actividades de transportes terrestres;

c) Propor os métodos e os programas de formação e avaliação do pessoal afecto ao ensino e promover a sua actualização;

d) Organizar e manter actualizados os registos das entidades formadoras;

e) Elaborar os programas de formação e as respectivas provas de exames para os profissionais afectos ao transporte ferroviário;

f) Assegurar a gestão de arquivos dos registos dos profissionais de transporte;

g) Instaurar e instruir processos de inquérito e transgressões. ,garantir o processamento e aplicação das sanções e penalidades nos termos da lei e proceder a averiguações;

h) Realizar a fiscalização da sinalização e o estado das vias ferroviários, bem como os operadores ferroviários;

i) Certificar maquinistas e outros técnicos ligados ao movimento;

j) Identificar pontos de maior incidência de acidentes ferroviários,

2, O Departamento de Inspeção, Fiscalização e Certificação Ferroviária é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelô Director-Geral.

ARTIGO 24

(Departamento de Inspeção, Fiscalização e Certificação Rodoviária)

I. São funções do Departamento de Inspeção, Fiscalização e Certificação Rodoviária:

a) Fiscalizar o funcion'amento de escolas de condução e de entidades formadoras de profissionais de transportes rodoviários, em matéria de condições de instalação, equipamentos, organização e ensino ministrado;

b) Fiscalizar os métodos e os programas de formação e avaliação do pessoal afecto ao ensino e exames de condução e promover a sua actualização;

c) Organizar e manter actualizados os registos das escolas de condução e do respectivo pessoal técnico, assim como os registos das entidades formadoras;

d) Fiscalizar e monitorar' as condições da emissão, revalidação, troca e apreensãO' de títulos de condução e certificados profissionais;

e) Elaborar os programas de formação e as respectivas provas de exames para os profissionais afectos ao transporte rodoviário;

j) Assegurar a gestão dos registos dos condutores e dos profissionais de transporte rodoviário;

g) Conceder títulos de habilitação para o exercício de profissões nas actividad(l:~ de transporte rodoviário;

- h) Coordenar as acções conjuntas de fiscalização rodoviária que envolvam outros intervenientes;
- i) Instaurar e instruir processos de inquérito e transgressões, garantir o processamento e aplicação das sanções e penalidades nos termos da lei e proceder a averiguações;
- j) Decidir sobre os processos de contravenções e aplicar as respectivas multas e sanções acessórias;
- k) Identificar pontos de maior incidência de acidentes de viação;
- l) Organizar e manter actualizado o cadastro de condutores, instrutores, examinadores, inspectores de centros de inspecção e de veículos automóveis;
- m) Coordenar a realização de exames de condução com as Delegações Regionais;
- n) Certificar os instrutores de condução e inspectores de centros de inspecção de veículos;
- o) Promover a realização de exames psicológicos com vista à avaliação da capacidade e aptidão mental e psicológica de condutores ou candidatos à condução;
2. O Departamento de Inspeção, Fiscalização e Certificação Rodoviária é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral -

SECÇÃO II
**Direcção de Serviços de Regulação
Técnica e de Segurança**

ARTIGO 25
(Composição)

- A Direcção de Serviços de Regulação Técnica e de Segurança compreende:
- a) Departamento de Regulação Técnica e de Segurança Ferroviária;
- b) Departamento de Regulação Técnica e de Segurança Rodoviária; e

- c) Departamento de Regulação Técnica e de Segurança de Viadutos e Estruturas Especiais,

ARTIGO 26
(Competências)

- I, Compete à Direcção de Serviços de Regulação Técnica e de segurança:
- a) Determinar e regular, no subsector ferroviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos nas infraestruturas, no material circulante, nas oficinas de manutenção e nos restantes meios de exploração, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com objectivo de melhorar a segurança, a Interoperabilidade e a eficiência da exploração;
- b) Determinar e regular, no subsector do transporte rodoviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos nos veículos e respectivos componentes, equipamentos e materiais, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com objectivo de melhorar a segurança e a eficiência da exploração e reduzir impactos ambientais negativos;
- c) Regular o acesso a infraestrutura, de modo a que seja livre e não discriminatório impondo condições de acesso, bem como o inerente processo de acção de operadores ferroviários e rodoviários;
- d) Definir regras e atribuir prioridades para repartição da capacidade da infraestruturas ferroviária, arbitrando e decidindo em caso de conflito;
- e) Realizar peritagem sobre acidentes ferroviários e rodoviários;
- f) apreciar e decidir sobre reclamações dos operadores em relação ao gestor da infraestruturas;

g) Exercer, na qualidade de entidade reguladora ferroviária os poderes de representação que, como tal, lhe estão consagrados nos termos da legislação aplicável;

11) Aprovar, homologar e certificar veículos, sistemas, componentes, unidades técnicas e equipamentos aos sistemas de transporte terrestre;

i) Fiscalizar sistematicamente a via ferroviária e o equipamento e determinar o seu estado operacional por aviso ao operador;

j) Aprovar ou recusar a aprovação dos sistemas de gestão da segurança que lhe sejam submetidos pelas empresas e entidades sujeitas às suas atribuições de regulação, de determinar a respectiva modificação ou revisão e aplicar penalidades por insuficiência de desempenho em matéria de segurança;

k) Definir os padrões de manutenção da via e do equipamento ferroviário;

l) Definir os requisitos de protecção ambiental e de garantia de qualidade dos serviços prestados pelos operadores do sector dos transportes ferroviários e rodoviários;

1/) Estabelecer os padrões de certificação técnica dos maquinistas e outro pessoal operativo da via ferroviária.

2. A Direcção de Serviços de Regulação Técnica e de segurança é dirigida por um Director de Serviços, nomeado pelo Ministro que superintende a área dos transportes, sob proposta do Director-Geral.

ARTIGO 27

(Departamento de Regulação Técnica e de Segurança Ferroviária)

1. São funções do Departamento de Regulação Técnica e de Segurança Ferroviária:

a) Zelar pela eficiência das operações e pela manutenção das infra-estruturas, veículos e equipamentos ferroviários;

b) Promover a actualização, modernização e harmonização da regulamentação técnica do sistema ferroviário;

c) Organizar e manter uma base de dados com os elementos cartográficos e cadastrais relativos às infra-estruturas ferroviárias para suporte da actuação do INATFER;

d) Assegurar a gestão dos registos dos veículos e respectivos componentes, equipamentos e materiais, bem como das infra-estruturas de natureza ferroviária;

e) Garantir regras de atribuição de prioridades para repartição da capacidade da infra-estrutura ferroviária, arbitrando e decidindo em caso de conflito;

f) Elaborar normas, regulamentos e demais especificações técnicas de acordo com os padrões nacionais e internacionais, a adoptar na regulação dos transportes ferroviários;

g) Colaborar com os órgãos de defesa da concorrência;

11) Proceder à identificação de comportamentos de empresas e entidades sujeitas aos seus poderes de regulação que sejam susceptíveis de infringir o disposto na lei de defesa da concorrência em matérias de práticas proibidas, promovendo a organização e instrução dos respectivos processos e verificando o cumprimento das decisões neles referidas;

i) Instruir processos e emitir as respectivas fichas de aprovação do material rolante e rebocado na ferrovia;

j) Garantir a movimentação de pessoas e bens, em cumprimento de padrões de eficiência, segurança, conforto, regularidade e pontualidade nos fretes e tarifas, através de medidas impostas ao operador.

2. O Departamento de Regulação Técnica e Segurança Ferroviária é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 28

(Departamento de Regulação Técnica e de Segurança Rodoviária)

São funções do Departamento de Regulação Técnica e de Segurança Rodoviária: .

a) Zelar pela eficiência das operações e pela manutenção das infra-estruturas, veículos e equipamentos rodoviários;

b) Promover a actualização, modernização e harmonização da regulamentação técnica do sistema rodoviário;

c) Organizar e manter uma base de dados com os elementos cartográficos e cadastrais relativos às infra-estruturas rodoviárias, para suporte da actuação do I-ATTE;

d) Assegurar a gestão dos registos dos veículos e respectivos componentes, equipamentos e materiais, bem como das infra-estruturas de natureza rodoviária;

e) Elaborar normas, regulamentos e demais especificações técnicas de acordo com os padrões nacionais e internacionais, a adoptar na regulação dos transportes rodoviários;

f) Colaborar com os órgãos de defesa da concorrência;

g) Proceder à identificação de comportamentos de empresas e entidades sujeitas aos seus poderes de regulação que sejam susceptíveis de infringir o disposto na lei de defesa da concorrência em matérias de práticas proibidas, promovendo a organização e instrução dos respectivos processos e verificando o cumprimento das decisões neles referidas;

11) Instruir processos e emitir as respectivas fichas de aprovação de marcas e modelos de veículos automóveis e reboques;

i) Garantir a movimentação de pessoas e bens, em cumprimento de padrões de eficiência, segurança, conforto, regularidade, pontualidade e modicidade nos fretes e tarifas, através de medidas impostas ao operador;

j) Monitoria de gestão de tráfego rodoviário interagindo com restantes intervenientes do processo.

2. O Departamento de Regulação Técnica e Segurança Rodoviária é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 29

(Departamento de Regulação Técnica e de Segurança de Viadutos e Estruturas Especiais)

1. São funções do Departamento de Regulação Técnica e de Segurança de Viadutos e Estruturas Especiais:

a) Elaborar normas, Regulamentos e demais especificações técnicas de acordo com os padrões nacionais e internacionais, a adoptar na regulação dos viadutos e estruturas especiais;

b) Propor a aprovação dos sistemas de gestão de segurança que lhes seja submetidos pelas empresas e entidades sujeitas à regulação, podendo determinar a respectiva modificação ou revisão;

c) Assegurar a gestão dos registos referentes aos viadutos e estruturas especiais;

d) Organizar e manter uma base de dados geográfica com os elementos cartográficos e cadastrais relativos aos viadutos e estruturas especiais;

e) Realizar inspecção das condições de utilização pelos vários operadores das infra-estruturas dos viadutos;

2. O Departamento de Regulação Técnica e Segurança de Viadutos e Estruturas Especiais é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

SECÇÃO III

Direcção de Serviços de Regulação Económica

**ARTIGO 30
(Composição)**

A Direcção de Serviços de Regulação Económica compreende:

- a) Departamento de Regulação Económica e Finança;
- b) Departamento de Licenciamento e Registo de actividade de Transportes;
- c) Departamento de Estudos Estratégicos e Investimento.

ARTIGO 31 (Competências)

I. Compete à Direcção de Serviços de Regulação Económica:

- a) Verificar os requisitos de acesso à actividade e ao mercado pelos operadores, acompanhando as actividades de empresas licenciadas;
- b) Promover a definição de condições e requisitos de acessos e permanência nas actividades de transportes terrestres, incluindo, entre outras os transportes rodoviário e ferroviário de passageiros e de mercadorias, o aluguer de veículos automóveis de passageiros, o aluguer de veículos de mercadorias sem condutor;
- c) Instruir processos de licenciamento e de concessão de licença para a instalação e gestão de plataforma, outras instalações logísticas e pólos geradores de tráfego de mercadorias. nos termos da lei e Regulamentos aplicáveis;
- d) Conceder, prorrogar, alterar, suspender ou revogar as licenças e entidade que prossigam as actividades mencionadas nas alíneas b) e e), bem como outras que por lei lhe caiba licenciar. certificar tais empresas e entidades e, quando aplicável o respectivo pessoal, veículos e outros meios técnicos. organizando e mantendo registos de todos esses actos;

- e) Autorizar nos termos da lei serviços de transporte ferroviário de passageiros e mercadoria;
- f) Avaliar no âmbito das suas atribuições, a eficiência e qualidade dos serviços de transportes públicos de passageiros. monitorando os respectivos sistemas de qualidade;
- g) Elaborar estudos tarifários no domínio dos transportes terrestres, tendo em vista, nomeadamente, promover o equilíbrio económico da exploração em ambiente concorrencial e garantir a colecta de taxas resultantes de multas e emissão de *permits*;
- h) Definir as regras e critérios de taxação da utilização da infraestrutura ferroviária e homologar as tabelas de taxas propostas pelas respectivas entidades gestoras;
- i) Harmonizar os interesses dos usuários com os das empresas concessionárias, preservando o interesse público;
- j) Proceder à revisão e ao reajuste de tarifas dos serviços prestados, segundo as disposições contratuais;
- k) Promover estudos sobre a logística do transporte intermodal, ao longo de eixos ou fluxos de produção;
- l) Regular a utilização de bens ou serviços de terceiros no cumprimento do contrato de concessão;
- m) Estabelecer o modelo da estrutura tarifária e do sistema de apropriação de custos;
- n) Estabelecer os mecanismos para a concessão de descontos de tarifas que não impliquem a revisão tarifária;
- o) Estabelecer as condições de revisão de tarifa decorrente da oneração causada por novas regras sobre os serviços, em especial pelo aumento de encargos financeiros, salvo o imposto sobre os rendimentos;
- p) Propor medidas legislativas e regulamentares referentes às taxas e outras receitas cobradas pelo licenciamento e pelos serviços prestados aos operadores;

q) Definir os critérios e indicadores financeiros de desempenho, de comparabilidade de crescimento e de avaliação de riscos, entre outros, e restantes elementos informativos que devem constar dos relatórios financeiros a apresentar pelos operadores do sector dos transportes terrestres;

r) Analisar e dar parecer às propostas de investimento de construção, reabilitação ou alteração de infraestruturas rodoviárias e ferroviárias ou de pipelines, acompanhando os respectivos processos de execução;

s) Promover a competitividade entre os operadores dos transportes terrestres;

t) Realizar pesquisas e estudos específicos de tráfego e de demanda de serviços de transporte terrestres;

1/) Elaborar estudo:" do impacto ambiental das infraestruturas relativas ao funcionamento dos viadutos.

2. A Direcção de Serviços de Regulação Económica é dirigida por um Director de Serviços. nomeado pelo Ministro que superintende a área dos transportes, sob proposta do Director- Geral.

ARTIGO 32

(Competências do Departamento de Regulação Económica e Financeira)

1. São funções do Departamento de Regulação Económica e Financeira:

a) Elaborar estudos tarifários no domínio dos transportes terrestres. tendo em vista, nomeadamente, promover o equilíbrio económico da exploração em ambiente concorrencial e garantir a complementaridade dos diferentes modos na satisfação da procura;

b) Promover estudos aplicados às definições de tarifas, preços e fretes, em confronto com os custos e os benefícios económicos transferidos aos usuários pelos

investimentos realizados pelas concessionárias;

c) Avaliar os impactos decorrentes de modificações unilaterais nos seus custos e receitas, alterações na legislação fiscal, no desempenho económico-financeiro dos contratos de concessão;

d) Analisar os relatórios financeiros elaborados pelos operadores e verificar a conformidade dos dados apresentados relativamente aos parâmetros prédefinidos, de forma a avaliar a sua condição de permanência no sector;

e) Propor as taxas de concessão dos serviços do INA TTER;

f) Propor a fixação de emolumentos, preços e multas a serem cobrados;

g) Estabelecer o modelo da estrutura tarifária e do sistema de apropriação' de custos;

h) Promover a obtenção da informação tarifária no plano nacional e internacional.

2. O Departamento de Regulação Económica e Financeira é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 33

(Departamento de Licenciamento e Registo de Actividade de Transportes)

São funções do Departamento de Licenciamento e Registo de actividade de Transportes:

a) Autorizar o transporte de passageiros, realizado por empresas privadas;

b) Licenciar os operadores do transporte ferroviário;

c) Autorizar o transporte de passageiros. sob regime de fretamento;

d) Promover estudos e levantamentos relativos à frota de camiões, empresas

constituídas e operadores privados, bem como organizar e manter registo nacional de transportadores rodoviários de cargas;

e) Proibir a prática de serviços de transporte de passageiros não concedidos, permitidos ou autorizados;

f) Licenciar escolas de condução, fabricantes de chapas de matrícula de veículos automóveis e reboques;

g) Emitir licenças para veículos com peso ou dimensões anormais;

11) Organizar, manter e divulgar as informações estatísticas relativas às actividades de transporte terrestre;

i) Assegurar a gestão dos registos de empresas e demais entidades intervenientes nas actividades de transporte terrestre;

j) Assegurar a gestão dos registos dos serviços de transporte público de passageiros e de mercadorias.

2. O Departamento de Licenciamento de Actividades de Transportes é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 34

(Departamento de Estudos Estratégicos e Investimento)

J. São funções do Departamento de Estudos Estratégico e Investimento:

li) Promover a elaboração de um plano estratégico a curto, médio e longos prazos com vista à maximização e rentabilização da sua prestação de serviços;

b) Promover a realização de estudos e modelos de procura e de oferta de transportes terrestres, identificando problemas de articulação modal, défices de capacidade e outros estrangulamentos, propondo medidas e programas para a sua superação;

c) Acompanhar a elaboração dos instrumentos de gestão nacional e regional, emitindo parecer, quando exigível;

d) Promover a criação e o funcionamento de um sistema de observação do mercado dos transportes terrestres, atendendo às especificidades de cada um dos subsectores que o integram;

e) Promover a recolha, gestão e apresentação sistemática de informação estatística relativa ao sector dos transportes terrestres;

f) Garantir uma interacção profícua com os parceiros

integrados no mercado de transporte intermodal (ferroviário, rodoviário, marítimo, etc.) com vista a assegurar uma permanente evolução técnica e tecnológica;

g) Realizar estudos económico-financeiros e técnico-administrativo que suportem os processos de decisão interna e de coordenação da actividade operacional do INATTER;

Iz) Analisar os principais dados macroeconómicos visando a avaliação global do crescimento do sector dos transportes terrestres;

i) Promover a formulação dos indicadores estatísticos de natureza económica ou financeira relevantes para a actividade do INATTER, definindo os procedimentos de recolha e tratamento da informação necessária;

j) Coordenar a elaboração de projectos e planos de investimento anuais e plurianuais do INATTER.

2. O Departamento de Estudos Estratégicos e Investimento é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

SECÇÃO IV

Direcção de Serviços Jurídicos e Contencioso

ARTIGO 35

(Composição)

A Direcção de Serviços Jurídicos e Contencioso compreende:

- a) Departamento de Contratos e de Contencioso;
- b) Departamento de Produção Legislativa e Assistência Jurídica.

ARTIGO 36 (Competências)

I. Compete à Direcção de Serviços Jurídicos e Contencioso:

- a) Colaborar na preparação e elaboração de projectos de diplomas legais, regulamentos e contratos ou de quaisquer outros actos jurídicos;
 - b) Promover e assegurar a defesa dos direitos e interesses do INATTER;
 - c) Prestar assessoria jurídica a todos os órgãos do INATTER;
 - d) Manter actualizada a base de dados da legislação dos transportes terrestres nacional e internacional;
 - e) Proceder à análise dos diversos instrumentos jurídicos internacionais dos transportes terrestres e pronunciarse sobre a pertinência da sua aceitação ou adopção;
 - f) Proceder à organização e promover a instrução de processos de contencioso, de inquérito ou similar de que seja incumbido;
 - g) Litigar em representação do INATTER em qualquer acção judicial;
- II) Proceder à identificação e análise de questões legais relacionadas com os transportes terrestres, cujo esclarecimento se revele conveniente;
- i) Arbitrar conflitos de interesses e impedir situações que configurem competição imperfeita ou infracção contra a ordem económica;
 - j) Desempenhar as demais funções de natureza jurídica que lhe sejam cometidas;
 - k) Dirimir administrativamente conflitos de interesses entre o Poder Concedente e os prestadores de serviços de transporte e arbitrar disputas que surgirem entre os

referidos prestadores de serviços e entre estes e os usuários.

2. A Direcção de Serviços Jurídicos e Contencioso é dirigida por um Director de Serviços nomeado, pelo Ministro que superintende a área dos transportes, sob proposta do Director-Geral.

ARTIGO 37 (Departamento de Contratos e de Contencioso)

São funções do Departamento de Produção Legislativa e Assistência Jurídica:

- a) Analisar e dar forma jurídica aos contratos e acordos celebrados pelo INATTER;
 - b) Representar e acompanhar os processos de contencioso administrativo que envolvam o INATTER;
 - c) Congregar a jurisprudência dos tribunais comuns e administrativos com interesse para a actividade do INATTER;
 - d) Aprofundar o conhecimento a nível do direito comparado sobre os transportes terrestres;
 - e) Participar na resolução de conflitos entre entidades licenciadas no ramo dos transportes terrestres;
 - j) Desempenhar as demais tarefas que lhe forem cometidas superiormente.
2. O Departamento de contratos e contencioso é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 38 (Departamento de Produção Legislativa e Assistência Jurídica)

São funções do Departamento de Produção Legislativa e Assistência Jurídica:

- a) Pronunciar-se sobre o aspecto formal das providências legislativas e elaboração de projectos de diplomas legais;

- b) Elaborar e actualizar o ficheiro da legislação sobre matérias relacionadas com o ramo dos transportes terrestres;
 - c) Emitir parecer e prestar demais assessoria sobre assuntos de natureza jurídica;
 - d) Emitir o parecer sobre processos de natureza disciplinar e regularidade formal de instrução, bem como adequação legal da pena proposta;
 - l) Propor a mais ampla divulgação e educação sobre a legislação do ramo dos transportes terrestres;
 - j) Coadjuvar todas áreas da instituição em matéria jurídica e outra que for cometida superiormente.
2. O Departamento de produção legislativa e assistência jurídica é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral.

SECÇÃO. v

Direcção de Serviços de Administração e Finanças

ARTIGO 39 (Composição)

- I. A Direcção de Serviços de Administração e Finanças compreende o Departamento de Administração, Finanças e Património.
2. O Departamento de Administração e Finanças integra:
- a) Repartição de Finanças e Património;
 - b) Secretaria-Geral.

ARTIGO 40 (Competências)

- I. Compete à Direcção de Administração e Finanças:
- a) Desenvolver e implementar políticas de gestão económica e financeira do INATTER;
 - b) Monitorar e gerir os processos de arrecadação de receitas e de realização de despesas;

- c) Acompanhar e supervisionar o cumprimento dos acordos financeiros no que concerne à preparação e entrega de relatórios e utilização de fundos;
 - d) Realizar projecções financeiras e assegurar a sustentabilidade económica e financeira de médio e longo prazos do INATTER;
 - e) Assegurar a elaboração de planos financeiros e orçamento do INATTER e a respectiva execução;
 - f) Assegurar a gestão financeira e patrimonial do INATTER;
 - g) Elaborar relatórios financeiros, incluindo balanço e demonstração de resultados;
 - h) Elaborar o relatório de gestão de exercício e contas de gerências do INATTER, incluindo documentos de certificação legal de contas;
 - i) Assegurar o cumprimento das recomendações das auditorias internas e externas;
 - j) Organizar e manter o sistema de arquivamento e registo de entrada e saída de correspondência, em conformidade com o Sistema Nacional de Arquivo do Estado (SNAE);
 - k) Desempenhar as demais funções de natureza financeira que lhe sejam cometidas.
2. A Direcção de Administração e Finanças é dirigida por um Director de Serviços, nomeado pelo Ministro que superintende a área dos transportes, sob proposta do Director-Geral.

ARTIGO 41 (Departamento de Administração e Finanças)

- I. São funções do Departamento de Administração e Finanças:
- a) Elaborar a proposta do plano de actividades e do orçamento do INATTER;
 - b) Acompanhar o grau de execução das despesas nos limites orçamentais;

- c) Preparar a elaboração dos relatórios periódicos da actividade financeira e de prestação de contas;
- d) Assegurar a regularidade financeira na realização da . despesa e supervisionar o cumprimento das normas de contabilidade e fiscalidade aplicáveis;
- e) Coordenar a gestão dos bens patrimoniais da instituição;
- f) Elaborar anualmente o inventário físico dos bens móveis e imóveis, bem como o respectivo valor contabilístico;
- g) Encaminhar as receitas das taxas cobradas pela instituição e as multas aplicadas;
- II) Executar e controlar o orçamento do INATTER de acordo com as normas do SISTEMA;
- i) Implementar o Sistema Nacional de Arquivo do Estado.

2. O Departamento de administração e finanças é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director- Geral.

ARTIGO 42

(Repartição de Finanças e Património)

1. São funções da Repartição de Finanças e Património:
- a) Participar na elaboração da proposta de orçamentos e acompanhar a respectiva execução orçamental;
 - b) Garantir o pagamento de débitos devidos pelo fornecimento de bens e serviços;
 - c) Realizar a conferência dos processos pagos, o lançamento de receitas e despesas e a escrituração dos livros contabilísticos obrigatórios;
 - d) Preparar a conta gerência da instituição;
 - e) Conservar sob sua guarda todos os documentos contabilísticos, incluindo cheque e ordens bancárias referente aos processos de execução orçamental;
 - f) Controlar a documentação e realizar os registos relativos às contas bancárias;

- g) Proceder a inventariação física de bens móveis e imóveis da instituição;
- II) Propor o estabelecimento de princípios, normas e regras referentes ao funcionamento e gestão do património e transporte;
- i) Propor uma base de dados para o cadastro e registo dos bens patrimoniais da instituição e manter actualizado;
- j) Controlar e manter actualizado o pagamento de seguros dos bens móveis e imóveis da instituição;
- k) Assegurar o uso de quotas de combustível para os veículos da instituição de acordo com as normas legalmente estabelecidas;
- L) Propor normas adequadas para uma correcta utilização das instalações, máquinas de reprodução de documentos, telefones, faxes, e outros equipamentos de escritórios;
- M) Coordenar a logística necessária no âmbito da realização de encontros de trabalho, reuniões, seminários e outros eventos da instituição;
- N) Implementar o controlo dos materiais existentes no economato, através de ficheiros e inventários físicos permanentes;
- o) Garantir e manter actualizado o sistema de registo de controlo do economato e elaborar balanços mensais de consumo de materiais;
- p) Elaborar mensalmente, com base na informação das diferentes áreas orgânicas, a proposta de plano de necessidade em consumíveis.

2. A Repartição de Finanças e Património é dirigido por um Chefe de Repartição Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 43

(Secretaria-Geral)

1. São funções da Secretaria-Geral:
- a) Organizar a Secretaria do INATTER e garantir o seu funcionamento;

- b) Organizar o registo, distribuição e arquivo de correspondência em livros próprios.;
 - c) Apoiar na realização de tarefas e acções relacionadas com as actividades de recepção de expediente;
 - d) Assegurar a comunicação adequada com o público e as relações com outras entidades;
 - e) Atender o público que demanda serviços e informações;
 - f) Receber e encaminhar todo o expediente e assegurar a correcta expedição de toda a correspondência interna;
 - g) Garantir a gestão do arquivo da Secretaria;
 - H) Assegurar a articulação entre os órgãos internos com as Delegações Regionais;
 - ii Assegurar o protocolo aos membros do Conselho de Administração, da Direcção-Geral e dos quadros superiores da instituição, quando viagem em missão de serviço ou personalidades que visitem o INATTER;
 - j) Organizar a logística necessária no âmbito da realização de encontros de trabalho, reuniões, seminários, viagens e outros eventos da instituição;
 - k) Apoiar o secretariado do Conselho de Administração e da Direcção-Geral.
2. A Secretaria-Geral é dirigida por um Chefe da Secretaria Central, nomeado pelo Director-Geral.

SECÇÃO v

Departamentos Autónomos

ARTIGO 44

(Departamento de Recursos Humanos)

1. São funções do Departamento de Recursos Humanos:
- a) Assegurar o cumprimento do EGFAE e do respectivo

- Regulamento, bem como a delTlais legislação aplicável aos Funcionários e Agentes do Estado do INATTER;
- b) Gerir o sistema de carreiras e remuneração;
 - c) Elaborar e gerir o quadro de pessoal do I:\ATTER;
 - d) Assegurar a realização da avaliação de desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado; ,
 - e) Elaborar actos administrativos e instruir processos referentes aos Funcionários e Agentes do Estado do INATTER;
 - 1) Coordenar a implementação das actividades no âmbito das Estratégias do género e da pessoa com deficiência no INATTER e do combate do HIV/SIDA;
 - g) Organizar, controlar e manter actualizado o Subsistema Electrónico de Informação de Pessoal (e-SIP) de acordo com as orientações e normas definidas pelos órgãos competentes;
 - H) Planificar e coordenar a realização das acções de formação e capacitação profissional dos Funcionários e Agentes do Estado do I:\ATTER;
 - i) Propor a definição da Estratégia Desenvolvimento dos Recursos Humanos;
 - j) Propor admissão, contratação. promoção. Progressão e aposentação. do pessoal observando as normas em vigor;
 - k) Assegurar a realização de acções de reciclagem sistemática dos Funcionários e agentes do Estado do INATTER;
 - ./) Propor e implementar o Plano de Formação Académica, Profissional e Específica dos Funcionários e agentes do Estado do InATTER;
 - III) Cadastrar funcionários no sistema e-CAF;
 - II) Elaborar o plano de férias dos Funcionários e Agentes do Estado e fazer o acompanhamento da sua implementação;
 - o) Assegurar a implementação de programil de assistência médica e medicamentosa dos

funcionários e agentes de serviço afectos ao INATTER;

p) Proceder à organização e promover a instrução de processos disciplinares, de inquérito ou similares de que seja incumbido.

2. O Departamento de Recursos Humanos é dirigido por um Chefe: de Departamento central, nomeado pelo Director-Geral a quem subordina.

ARTIGO 45 (Repartição de Gestão e Formação de Pessoal)

I. São funções da Repartição de Gestão e Formação de Pessoal:

a) Elaborar e gerir o quadro de pessoal propondo a admissão, contratação, promoção, progressão, avaliação do desempenho e aposentação do pessoal;

b) Coordenar a elaboração de propostas de planos e Estratégias de Desenvolvimento de recursos Humanos;

c) Organizar e manter actualizado o Subsistema Electrónico de Informação de Pessoal (e-SIP) da instituição de acordo com as orientações e normas definidas pelos órgãos competentes;

d) Elaborar o plano de férias dos Funcionários e Agentes do Estado e fazer o acompanhamento da sua implementação;

e) Processar as folhas de salário e garantir o respectivo pagamento;

f) Assegurar a elaboração do plano anual e normas de formação, proceder à sua divulgação e controlar a sua execução e avaliação;

g) Proceder ao levantamento e análise das necessidades de formação e propor formas específicas de treino, formação e reciclagem dos funcionários;

II *i)* Elaborar e coordenar o programa de formação técnico-profissional do pessoal técnico e administrativo. Dentro do país, bem como das delegações.

2. A Repartição de Gestão e Formação de Pessoal é dirigido por um Chefe de Repartição Central, nomeado pelo Director-Geral.

ARTIGO 46 (Departamento de Auditoria Interna)

1. O INATTER dispõe de uma auditoria interna subordinada ao Director-Geral.

2. A auditoria interna tem como funções inspeccionar actividades do:

a) INATTER;

b) Delegações Regionais do INATTER;

c) Consultores contratados pelo INATTER;

d) Projectos do INATTER.

3. São ainda funções da auditoria interna:

a) Realizar auditoria ao INATTER-Sede, às Delegações Regionais do INATTER, ao Centro de Produção da Carta de Condução, aos Consultores contratados pelo INATTER e aos projectos do INATTER;

b) Realizar auditorias técnicas e financeiras dos órgãos-executivos nos termos da legislação e normas em vigor;

c) Realizar auditorias técnicas e financeiras aos projectos para determinar a qualidade dos trabalhos, o cumprimento das especificações e cláusulas dos contratos;

d) Monitorar as medidas e propostas dos auditores externos;

e) Elaborar relatórios trimestrais e anuais com propostas para melhorar a eficiência do INATTER e dos seus órgãos;

f) Apreciar o relatório anual do INATTER;

g) Coordenar a implementação de um sistema de gestão da qualidade;

h) Investigar denúncias que englobam a gestão danosa, o uso e a despesa ineficientes reconduzindo aos sistemas de informação e comunicação;

i) Analisar e avaliar, em termos de eficiência e eficácia. A actividade prosseguida pelos serviços detectando e caracterizando os

factores e situações condicionantes da realização dos objectivos aprovados, propondo medidas tendentes à eliminação das disfunções ou incorrecções detectadas;

j) Verificar a conformidade da aplicação dos recursos financeiros com as normas vigentes no INATTER;

k) Propor a realização de auditorias financeiras a nível da instituição;

l) Auditar o sistema informático de emissão da carta de condução, matrícula de veículos automóveis, SIA V, SICCE e outros;

1/1) Planificar, coordenar e executar auditorias aos sistemas informatizados e ambientes computacionais.

4. O Departamento de Auditoria Interna é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral e que a este se subordina.

ARTIGO 47

(Unidade Gestora Executora das Aquisições)

1. São funções da Unidade Gestora Executora das Aquisições:

a) Gerir e executar em coordenação com as áreas afins os processos de aquisição em todas as fases do ciclo de contratação;

b) Efectuar o levantamento das necessidades de contratação do INATTER;

c) Preparar a realização e planificação das contratações do INATTER em cada exercício;

d) Elaborar os documentos do concurso;

e) Submeter a documentação de contratação ao visto do Tribunal Administrativo;

n) Administrar os contratos e zelar pelo cumprimento de todos os procedimentos;

l) Observar todos os procedimentos de contratação previstos na legislação aplicável;

h) Praticar demais actos inerentes as funções das CGEAS nos termos da respectiva legislação.

2. A Unidade Gestora Executora das Aquisições é dirigido

por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral e que a este é subordina.

ARTIGO 48

(Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem)

I. São funções do Departamento de Relações Internacionais.

Comunicação e Imagem:

a) Monitorar a implementação de programas e projectos no domínio da cooperação bilateral e multilateral;

b) Assegurar a participação de Moçambique nas organizações congéneres regionais e internacionais;

c) Promover acções de adesão, subscrição e implementação de convenções internacionais relacionadas com os transportes terrestres; ,

d) Emitir parecer sobre assuntos de natureza internacional que digam respeito ao INATTER;

e) Elaborar a estratégia e o plano de comunicação e imagem do INATTER e coordenar a sua execução;

j) Promover a boa imagem do INATTER com uma ampla divulgação sobre as suas funções e actividades;

g) Desenvolver e implementar procedimentos destinados a facilitar o relacionamento entre o INATTER e os utentes dos serviços prestados pela instituição;

11) Assegurar a preparação dos relatórios e comunicações nacionais exigidos pelo cumprimento das obrigações internacionais;

i) Acompanhar e coordenar a troca de informação e de experiencias com outros países e desenvolver, as acções de cooperação internacional consideradas oportunas;

j) Assistir o INATTER em relação aos assuntos de defesa e protecção dos direitos dos consumidores, através de um sistema de atendimento público físico, telefónico ou correio electrónico, onde estes possam apresentar suas reclamações e sugestões;

k) Manter actualizada a página *Web* da instituição.

2. O Departamento de Relações Internacionais, Comunicação e Imagem é dirigido por um Chefe de Departamento Central, nomeado pelo Director-Geral e que a este se subordina.

ARTIGO 49 **(Departamento de Planificação,** **Tecnologias** **de Informação e Comunicação)**

1. São funções do Departamento de planificação, Tecnologia de Informação e Comunicação:

li) Promover o uso das tecnologias de comunicação e informação como instrumento para eliminar desigualdades sociais e promover educação e formação;

b) Executar a Política e Estratégia de Informática no INATTER;

r) Propor a aquisição, expansão e substituição do equipamento informático e garantir a manutenção regular e preventiva do mesmo;

d) Promover a formação dos recursos humanos na área de tecnologias de informação e comunicação;

e) Assistir aos utentes de informática no uso de *software* localmente instalado;

f) Promover, com o apoio das restantes unidades orgânicas do INATTER o processo de criação e manutenção de uma base de dados geográfica com elementos cartográficos e cadastrais relativos às infra-estruturas rodoviárias, ferroviária e de *pipeline*;

g) Garantir a disponibilidade, coerência e qualidade dos dados necessários aos sistemas de informação;

fi) Assegurar a funcionalidade e operacionalidade dos meios técnicos necessários à disponibilização interna e externa de serviços em linha *on-line* com recurso a tecnologia de ambiente *internet*. Incluindo designadamente a utilização do portal do INATTER;

i) Planificar actividades anuais e plurianuais do INATTER e garantir o cumprimento das deliberações que vinculam a Direcção-Geral;

j) Monitorizar e avaliação dos resultados do plano de actividades do INATTER em coordenação com os demais sectores da instituição;

k) Preparar e actualizar o plano director do INATTER com recurso ao cenário fiscal de médio e longo prazo;

l) Gestão do plano de actividades com recurso a indicadores de avaliação de desempenho.

2. O Departamento de Tecnologias de Informação e de Comunicação subordina-se ao Director-Geral.

SECÇÃO VI **Órgãos de apoio**

ARTIGO 50 **(Secretário do Conselho de** **Administração)**

O Conselho de Administração é assistido por um Secretário que tem como funções:

ai) Preparar as convocatórias das sessões do Conselho de Administração;

b) Secretariar as sessões do Conselho de Administração;

c) Preparar as actividades do Conselho de Administração dentro e fora da instituição;

- d) Assistir o Presidente do Conselho de Administração do INATTER;
- e) Disponibilizar ao Conselho de Administração todo o material necessário ao seu pleno funcionamento;
- f) Acompanhar o cumprimento das deliberações do Conselho de Administração;
- g) Organizar e manter o sistema de arquivo de acordo com o Sistema Nacional de Arquivo do Estado (SNAE);
- h) Controlar o circuito de documentos e diligenciar os respectivos despachos;
- i) Produzir e distribuir informações, cartás, faxes, relatórios, notas e documentos diversos;
- j) Executar tarefas de Secretariado do INATTER em geral.

ARTIGO 51
(Secretário da Direcção-Geral)

A Direcção-Geral é assistida por um Secretário Executivo que tem como funções:

- II) Assistir e elaborar o programa da Direcção-Geral e criar condições da sua execução;
- b) Marcar audiências e secretariar encontros e reuniões da Direcção-Geral, sempre que seja determinado;

2. O Conselho Técnico tem a seguinte composição:

- a) Director Nacional da Migração;
- b) Director Nacional da Saúde;
- c) Director-Geral do INATTER;
- d) Director-Geral das Alfândegas;
- e) Director-Geral da Administração Nacional de Estradas;
- f) Chefe do Departamento Central da Polícia de Trânsito;
- g) Representante do Ministério da Defesa;
- II) Representante do Ministério da Administração Estatal;
- i) Representante do Sector Privado;
- j) Representante da empresa Portos e Caminhos-de-ferro;
- k) Presidente da Associação das Escolas de Condução.

- c) Controlar a execução das decisões da Direcção-Geral articulando com os Chefes de Departamento, de Repartição e Delegados;
- ri) Organizar e manter actualizado o arquivo da Direcção-Geral;
- e) Receber, triar, registar e distribuir a correspondência;
- f) Assegurar a comunicação adequada com o público e as relações com outras entidades;
- g) Prestar apoio logístico em reserva e aquisição de bilhetes de transporte e outra assistência inerente;
- h) Apoiar logisticamente na preparação da realização das reuniões da Direcção-Geral entre outras;
- ii Realizar todo o trabalho de transcrição, arquivo e reprodução de documentos da Direcção-Geral;
- .ii Executar as demais ordens e determinações legais da Direcção-Geral.

SECÇÃO VII
Órgãos de Consulta
Conselho Técnico

ARTIGO 52
(Composição)

J. O Conselho Técnico e o órgão alargado de consulta inter-sectorial e é dirigido pelo Presidente do Conselho de administração.

**ARTIGO 53 .
(Competências)**

Compete ao Conselho Técnico:

a) Apreciar e dar pareceres sobre propostas de medidas com vista ao apoio, incentivo e promoção do transporte terrestre;

b) Estudar e propor formas adequadas de coordenação técnica com outros organismos;

c) Propor medidas mais adequadas sobre a circulação, fiscalização e segurança dos transportes terrestres;

d) Analisar os problemas que lhes sejam submetidos relativos ao desenvolvimento dos transportes rodoviários e ferroviários.

(I) Analisar o funcionamento do INATTER;

b) Elaborar e propor estratégias de desenvolvimento do INATTER;

c) Qualquer outro assunto que o conselho de administração achar conveniente submetê-lo à sua apreciação.

**ARTIGO 54
(Funcionamento)**

I. O Conselho Técnico reúne-se ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente sempre que se mostre necessário, por iniciativa do seu presidente.

2. O Conselho Técnico pode, em função das matérias a tratar nas respectivas sessões, convidar outros técnicos

3. individualidades que se considerem necessários.

**ARTIGO 57
(Funcionamento)**

1. O Colectivo de Direcção Alargado reúne-se ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente, sempre que se mostre necessário.

2. Consoante a matéria a discutir, o Director-Geral poderá convidar quadros do INATTER ou de outras instituições para participar no Colectivo de direcção alargado.

**SECÇÃO II
Colectivo de Direcção Alargado**

**ARTIGO 55
(Composição)**

O Colectivo de Direcção Alargado é o órgão de consulta do

INATTER com a seguinte composição:

a) Director-Geral, que o preside;

b) Directores de Serviços;

c) Chefes de Departamentos;

d) Delegados Regionais.

**ARTIGO 56
(Competências)**

Compete ao Colectivo Directivo Alargado:

**SECÇÃO VIII
Representações**

**ARTIGO 58
(Delegações Regionais)**

1. As Delegações Regionais são órgãos locais do INATTER dirigidas por um Delegado.

2. As Delegações do INATTER, nas diferentes regiões, reportam mensalmente o desempenho das suas actividades à Direcção-Geral.

3. As Delegações do INATTER, nas regiões onde estão localizadas, são responsáveis pelo desempenho das suas funções, cabendo-lhes actuar como Regulador e

fiscalizador, de acordo com o previsto no Estatuto Orgânico do INATTER e na regulamentação específica.

ARTIGO 59 (Competências)

Sem prejuízo de outros poderes delegados, às Delegações Regionais compete:

- a) Representar o INATTER na execução das suas actividades no âmbito dos transportes terrestres;
- b) fiscalizar o ramo dos transportes terrestres de acordo com o previsto no estatuto orgânico e na regulamentação específica;
- c) Receber e enviar à sede do INATTER o processo de licenciamento de escolas de condução, fabricantes de chapas de matrícula e outros serviços da instituição;
- d) Monitorar no subsector ferroviário, a introdução de aperfeiçoamentos técnicos nas infraestruturas, no material circulante, nas oficinas de manutenção e nos restantes meios de exploração, em conformidade com as normas legais aplicáveis e tendo em conta a evolução tecnológica, com objectivo de melhorar a segurança, a interoperabilidade e a eficiência da exploração;
- e) Avaliar o acesso a infraestrutura, de modo a que seja livre e não discriminatório, impondo condições de acesso, bem como o inerente processo de aceitação de operadores ferroviários e rodoviários;
- f) Propor as melhores formas de acesso a infraestrutura ferroviária, arbitrando e decidindo em caso de conflito;
- g) Definir os requisitos de protecção ambiental e de garantia de qualidade dos serviços prestados pelos operadores do sector dos transportes ferroviários e rodoviários;
- fi) Autorizar nos termos da lei serviços de transportes ferroviário de passageiros e mercadorias;

i) Assegurar a gestão financeira e patrimonial do INATTER;

.i) Elaborar e fazer aprovar, a nível local, os planos de actividades e orçamento da Delegação. Em coordenação com a Direcção do INATTER;

k) Assegurar a implementação e monitorização do plano de actividades e orçamental, a nível local;

I) Realizar programas técnico-científicos, em coordenação com as diferentes áreas do INATTER e outras instituições;

11/) Reportar mensalmente o estado do trabalho ao Director Geral do INATTER ou a quem este for delegado;

II) Colaborar com as Direcções de Serviços do INATTER na realização de acções que lhes sejam solicitadas;

o) Instruir os processos para emissão da carta de condução;

p) Atribuir matrículas de veículos automóveis e reboques bem como os respectivos certificados ou livretes de circulação;

q) Participar nas actividades sobre a prevenção e investigação das causas dos transportes terrestres;

r) Promover a educação cívica do público em geral, em matéria de circulação e segurança nos transportes terrestres;

s) Proceder à cobrança de multas;

r) Realizar exames de condução de veículos automóveis;

II) Enviar ao Tribunal os autos de transgressão cujas multas não tenham sido pagas;

v) Recolher e processar os dados estatísticos sobre a sinistralidade nos transportes terrestres.

ARTIGO 60 (Estrutura)

As Delegações do INATTER organizam-se em:

- a) Repartição' Técnica de Inspeção, Fiscalização e de Segurança;
- b) Repartição de Recursos Humanos;
- c) Repartição de Finanças, Planificação e Informática.

ARTIGO 61
(Sede das Delegações)

1. A Delegação Regional Sul tem a sua sede na Província de Maputo e compreende:
 - a) Cidade de Maputo;
 - b) Província de Maputo;
 - c) Província de Gaza;
 - d) Província de Inhambane.
2. A Delegação Regional Centro tem a sua sede na Província de Sofala e compreende:
 - a) Província de Manica;
 - b) Província de Sofala;
 - c) Província de Tete;
 - d) Província de Zambézia.
3. A Delegação Regional Xorte tem a sua sede na Província de Nampula e compreende:
 - a) Província de Nampula;
 - b) Província de Caim Delgado;
 - c) Província de Niassa.

ARTIGO 62
(Repartições de Especialidade)

- . Os serviços que integram as 'Delegações Regionais são executados pelas Repartições de Especialidade.
2. As unidades orgânicas referidas no número anterior são dirigidas por um Chefe de Repartição.
 3. As Repartições de Especialidade subordinam-se ao Delegado Regional.

CAPÍTULO III
Pessoal

ARTIGO 63
(Estatuto e Regime)

1. As relações jurídico-laborais regem-se consoante o caso, pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, Estatuto Orgânico do INATTER, pela Lei de Trabalho, pelo presente Regulamento Interno e outras normas que lhe sejam aplicáveis em função da natureza do vínculo laboral estabelecido.
2. Os direitos, deveres, regalias e gratificações especiais dos Funcionários e Agentes do Estado em serviço no I-ATTER são definidos em regulamentação específica e em outros instrumentos aplicáveis.

ARTIGO 64
(Condições de Recrutamento e Selecção)-

1. O recrutamento e selecção de pessoal para o INATTER obedece os seguintes princípios gerais:
 - a) Concurso Público;
 - b) Definição prévia de cada função a desempenhar; preenchimento de requisitos técnico-profissionais exigidos para cada vaga; ,
 - c) Preferência pelo recrutamento local e nacionalidade moçambicana.
2. Para além dos funcionários previstos para o quadro de pessoal, o INATTER pode celebrar:
 - a) Contratos individuais de trabalho em regime livre e desavença;
 - b) Contratos de prestação_ de serviços observados os requisitos legais.

ARTIGO 65
(Remuneração)

As remunerações dos funcionários do INATTER serão delineadas por Diploma Conjunto dos Ministros que superintendem a área das finanças e di)s transportes.

CAPÍTULO IV
Disposições finais

ARTIGO 66
(Dúvidas)

As dúvidas suscitadas na interpretação e aplicação do presente Regulamento Interno serão resolvidas por despacho do Ministro que superintende a área dos Transportes.

ARTIGO 67
(Casos omissos)

Os casos omissos serão resolvidos com recurso à legislação aplicável.

Preço - 24,50MT

INVESTIMENTOS SAZONALMENTE DE
VIABILIDADE. E.P.