



AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS REFORMAS JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA E IMPACTOS NOS SERVIÇOS PÚBLICOS NA LUNDA-NORTE: O SIMPLIFICA

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF LEGAL-ADMINISTRATIVE REFORMS IN THE ANGOLAN PUBLIC ADMINISTRATION AND IMPACTS ON PUBLIC SERVICES IN LUNDA-NORTE: THE SIMPLIFICA

Pedro António Munzamba ^{1*}; Evélio Franco U. Muleleno ²; Florentina V. Casaca ³

¹Faculdade de Direito da Universidade Lueji A'Nkonde, Lunda- Norte, Angola.

²Administração Municipal do Lôvua, Lunda- Norte, Angola

³Advogada Estagiária inscrita na Ordem dos Advogados de Angola na Lunda-Norte

* Email para correspondência: pedromunzamba@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa as medidas jurídico-administrativas de reforma implementadas na Administração Pública angolana em 2021, em especial o SIMPLIFICA 1.0, com enfoque na sua eficácia e impactos na prestação de serviços públicos em determinados organismos públicos sedeados no município do Chitato – antes da nova divisão política e administrativa –, província da Lunda-Norte. Para tal, utilizou-se uma abordagem qualitativa de estudo de caso, consubstanciado na realização de entrevistas dirigidas com funcionários públicos e utentes dos serviços. Os resultados sugerem que, apesar das reformas introduzidas com o programa SIMPLIFICA apontarem para a modernização e aumento da capacidade de resposta da máquina administrativa, persistem lacunas entre os instrumentos legais das reformas e a realidade operacional, o que limita a eficácia das mesmas.

Palavras-chave: Administração Pública; Reforma Administrativa; Prestação de Serviços Públicos.

ABSTRACT

This article examines the legal-administrative reform measures implemented within the Angolan Public Administration, with particular emphasis on the SIMPLIFICA 1.0 program, focusing on its effectiveness and impacts on the delivery of public services in selected public institutions located in the municipality of Chitato – prior to the new political and administrative division – Lunda-Norte Province. A qualitative case study approach was employed, substantiated by directed interviews with public officials and service users. The findings suggest that, although the reforms introduced through SIMPLIFICA point towards modernization and an enhanced responsiveness of the administrative apparatus, significant gaps remain between the legal instruments underpinning the reforms and the operational reality, thereby constraining their overall effectiveness.

Keywords: Public Administration; Administrative Reform; Public Service Delivery



1. Introdução

Em Angola, a Administração Pública ainda evidencia fragilidades no que respeita à eficiência e à eficácia dos procedimentos técnico-administrativos, visível no modo excessivamente burocrático de funcionamento e prestação dos serviços públicos. Tal burocratização manifesta-se na exigência de uma carga documental elevada, na multiplicidade de etapas procedimentais e no tempo prolongado necessário para atender ou responder às solicitações de cidadãos e empresas (República de Angola, 2021; Pitra Neto, 2018).

Esse quadro acaba por traduzir-se num verdadeiro abono à burocracia, em que os procedimentos se revelam, na maioria dos casos, excessivos e redundantes, comprometendo a agilidade e a qualidade da acção administrativa (República de Angola, 2021, p. 4746). Este fenómeno traduz-se numa violação indirecta do princípio da boa administração (vide art.ºs 21.º; 198.º e 200.º da Constituição da República de Angola – CRA), consagrado em diversos ordenamentos jurídicos comparados, e que exige celeridade, simplicidade e transparência nos actos administrativos.

Assim, para inverter o quadro acima descrito, tem sido tomado um conjunto de medidas de natureza jurídico-administrativa que pretendem melhorar a actuação do serviço público e dos seus agentes. As reformas introduzidas apresentam múltiplos segmentos e dimensões que, no seu conjunto, procuram valorizar, desburocratizar, simplificar e tornar a administração mais eficiente e eficaz em termos de *outcome* (Munzemba & Araújo, 2021; Munzemba, 2021; República de Angola, 2021; Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social [MAPTSS], 2017). Entre estas, destaca-se o SIMPLIFICA cuja abordagem será feita em pormenor mais adiante.

A eficácia das medidas jurídico-administrativas tem impacto directo na prestação dos serviços públicos, afectando tanto funcionários como os utentes, o que reforça a centralidade da sua análise.

O presente artigo tem como objectivo analisar em que medida as reformas – no plano da actividade administrativa – implementadas em 2021 na Administração Pública angolana, com destaque para o Programa SIMPLIFICA, produziram impactos positivos no funcionamento e na prestação de serviços nas instituições públicas localizadas no município do Chitato (antes da nova divisão política e administrativa), província da Lunda-Norte. A investigação fundamenta-se na percepção dos funcionários dessas instituições e dos utentes dos

respectivos serviços. Tal abordagem permitiu, por um lado, discutir os fundamentos teóricos da reforma administrativa e os sentidos jurídico-administrativos que a sustentam; e, por outro, avaliar os efeitos das medidas reformistas sobre o desempenho dos funcionários públicos e a experiência dos utentes, bem como identificar os principais obstáculos à eficácia procedimental na prestação dos serviços públicos.

O documento organiza-se em três momentos fundamentais que reflectem a lógica interna da investigação e a sua coerência metodológica.

Num primeiro momento, procede-se à abordagem conceptual da Administração Pública, destacando as suas características essenciais e a fundamentação teórica que sustenta os processos de reforma administrativa e de modernização dos serviços públicos. Esta secção inclui ainda uma contextualização histórica do caso angolano, com especial ênfase no programa SIMPLIFICA, concebido como instrumento estratégico de desburocratização e simplificação de procedimentos.

Num segundo momento, apresenta-se a metodologia adoptada, explicitando a natureza qualitativa da investigação, o recurso ao estudo de caso e as técnicas de recolha de dados utilizadas. São descritos os critérios de selecção da amostra, bem como os procedimentos de análise que asseguram a validade e a consistência dos resultados.

Por fim, no terceiro momento, são expostos os resultados obtidos e a respectiva discussão, evidenciando as percepções dos diferentes actores envolvidos – funcionários públicos e utentes dos serviços – acerca da eficácia das medidas implementadas. A análise crítica conduz à formulação de conclusões e recomendações, que procuram não apenas sintetizar os achados da investigação, mas também oferecer contributos práticos para o aperfeiçoamento das reformas administrativas em Angola.

2. Conceito e Sentidos de Administração Pública

O termo administrar deriva do latim *ministrare*, formado pela junção de *ad* e *minister*, significa, servir alguma coisa ou agir numa direcção subordinada a algo (Paca, 2022, p. 18). No latim clássico, *ministrare* corresponde a “cumprir uma incumbência”, o que confere ao acto de administrar a conotação de gerir negócios, pessoas ou recursos com vistas ao alcance de metas previamente definidas (Pereira, 2017, p. 5). Nesse sentido, a palavra administrar significa não só prestar serviços e executá-los, mas também dirigir, governar e exercer autoridade, com o



objectivo de produzir resultados úteis. Até no sentido vulgar, administrar remete à ideia de traçar um programa de acção e implementá-lo de forma sistemática.

Assim, ao nos atermos à desconstrução etimológica do termo administrar e ao subsumirmos o seu *ethos* à gestão da coisa pública, a Administração Pública pode ser compreendida como “o poder de gestão do Estado, que se manifesta na capacidade de regulamentar, tributar e fiscalizar, através dos seus órgãos e outras instituições [...]” (Tavares, 2019, 15). Tal poder orienta-se para a prossecução do serviço público (Pitra Neto, 2015), conferindo à Administração Pública a função de concretizar, por meio de actos de gestão, a realização das necessidades colectivas e à promoção do interesse público (Feijó & Paca, 2017), podendo, com isso, actuar tanto em sentido orgânico como em sentido material (Freitas do Amaral & Feijó, 2016; Pitra Neto, 2015; Teixeira, 2015). Porém, como salienta Pitra Neto (2015, p. 23), é no sentido material – dimensão dinâmica, enquanto actividade – que a Administração Pública “se projecta como função e se desenvolve como relação”.

Isso significa dizer que, realizar certo tipo de tarefas, desde a produção de bens e prestação de serviços para a prossecução do interesse público, “numa realidade jurídica concreta, corresponde ao fundamento, elemento teleológico e escopo institucional da Administração Pública” (Paca, 2022, p. 20).

Em face disso, é possível identificar duas características fundamentais da Administração Pública: a primeira refere-se ao fim público, isto é, à satisfação de necessidades colectivas qualificadas como interesses públicos, realizada por órgãos e entidades públicas; a segunda diz respeito à subordinação política, uma vez que tais órgãos não definem autonomamente os interesses a serem prosseguidos (Oliveira & Dias, 2018, p. 18). Pelo contrário, esses interesses são estabelecidos em instâncias superiores de natureza político-legislativa, às quais a Administração Pública se encontra vinculada.

3. Fundamentação Teórica das Reformas na Administração Pública

Mozzicafreddo (2001) enumera de forma exaustiva 4 vectores críticos que impulsionaram as reformas na Administração Pública para novos modelos de governação pública, convenientemente sintetizados por Carapeto e Fonseca (2014, p. 30) em: (i) peso dos gastos sociais do modelo do estado providência e consequente aumento das despesas com os agentes dos serviços públicos; (ii) complexidade do funcionamento da máquina administrativa; (iii) alteração das expectativas e aumento das exigências dos cidadãos; e (iv) novas tendências

de transformação da estrutura do Estado, menos centralizada e com uma forma de governação mais flexível e transparente.

Estas razões não são meramente conjunturais, mas sim estruturais conforme sublinham os autores supra, reflectindo o esgotamento de um paradigma e a necessidade de adaptação do Estado à contemporaneidade, ao qual o Estado angolano é um excelente exemplo.

É primordial ter em mente que existem vários modelos de construções administrativas – o Burocrático, o Gestionário ou Nova Gestão Pública (NGP) e a Governança Pública – cujas estruturas podem estar presentes concomitantemente na Administração Pública, conforme o contexto histórico e institucional (Maia *et al.*, 2023; Secchi, 2009). Cada um dos modelos ora referenciados, reflecte diferentes paradigmas históricos e teóricos sobre como organizar e gerir o Estado.

Em Angola, podemos considerar que temos a predominância do modelo burocrático (visível na estrutura hierárquica rígida, no volume de normas e regulamentos e na impessoalidade e profissionalização), apesar desta conviver com traços enraizados dos demais modelos em todos os entes, com práticas gestionárias (foco na eficiência, descentralização, indicadores de desempenho, modernização administrativa) e iniciativas de governança (conselhos comunitários e orçamentos participativos) voltadas para maior participação social. Porém, é de extrema importância gravarmos que, independentemente do país, e Angola não foge a regra, “reformas da administração pública ocorrem [...] sob a guarda de diferentes escopos e valores” (Secchi, pp. 364-365).

4. Contextualização das Reformas em Angola

Desde a independência do país que Angola tem estado numa dinâmica permanente de reformas de natureza política, económica e social. Neste íterim constante de adequações do aparelho do Estado e da máquina que o suporta – a Administração Pública –, vários têm sido os modelos adoptados, desde um modelo de Administração (de tipo patrimonialista) fortemente centralizada¹, típico do tipo de regime político que vigorava no país até 1991, até chegarmos ao modelo actual, baseado nos valores da NGP (Munzamba, 2024).

Feijó e Paca (2021, p. 45), apresentam, de forma bastante assertiva, o contexto histórico de evolução e reforma da Administração Pública angolana, identificando dois momentos

¹ A Lei Constitucional de 1975, artigo 8.º e a Lei de Revisão Constitucional de 1978, artigo 54.º são recortes importantes do argumento ora apresentado (Paca, 2022).



distintos do processo: (i) a fase da reforma administrativa, por causa da reconstrução económica, mas sem reforma política e constitucional; e (ii) a fase da reforma administrativa, após a reforma política e constitucional de 1992, ao qual iremos nos ater.

O roteiro para a Reforma do Estado em Angola tem como génese o Programa de Reforma Administrativa (PREA), adoptado em 2000 – que surgiu da necessidade de institucionalização de um documento estratégico que traduzisse na prática a política de reforma em curso (Feijó & Paca, 2021; MAPTSS, 2017) – e está assente num pressuposto sustentado doutrinariamente naquilo que se convencionou chamar de NGP (Munzamba & Araújo, 2021; Munzamba, 2021; MAPTSS, 2017).

A emergência da reforma do sector público em Angola, sob a influência da NGP, resulta de múltiplas causas – administrativas, económicas, políticas e sociais – que evidenciam a necessidade de modernizar o aparelho estatal e adequá-lo às exigências da governança contemporânea (Feijó & Paca, 2021; Munzamba, 2021; Munzamba & Araújo, 2021; República de Angola, 2021; MAPTSS, 2017). Essa dinâmica reformista encontra respaldo nos princípios constitucionais que estruturam a Administração Pública angolana, nomeadamente os da legalidade, da eficiência e da prossecução do interesse público, consagrados na CRA (art.ºs 198.º e ss.). Tais princípios constituem o alicerce normativo e axiológico da acção administrativa, orientando tanto a formulação de políticas públicas quanto a execução quotidiana das funções administrativas, em consonância com o modelo de Estado de direito democrático (art.º 2.º da CRA), ao qual estão, obviamente, ancoradas qualquer processo de reforma administrativa.

No âmbito das reformas administrativas, conforme referido anteriormente, destaca-se o PREA, concebido para orientar a modernização institucional e reforçar a capacidade de resposta do Estado às necessidades sociais. Nesta senda, o PREA apresenta um conjunto de objectivos específicos do qual – tendo em atenção o propósito da presente investigação – se destacam: (i) o aperfeiçoamento e clarificação dos procedimentos, bem como a simplificação e aligeiramento dos circuitos e mecanismos da Administração Pública, em especial dos órgãos e serviços ligados à esfera económica e social, de forma a melhorar a imagem do Estado, e (ii) o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (MAPTSS, 2017, p. 17).

A concretização deste rol de medidas administrativas de reforma da Administração Pública passou pela adopção de um novo quadro organizativo e de funcionamento das

instituições públicas que permeasse além de outros, a desburocratização e simplificação administrativas.

Entre as medidas implementadas, assume particular relevância o SIMPLIFICA, aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 231/20, de 11 de Setembro, que se configura como um instrumento estratégico de desburocratização. O SIMPLIFICA visa a racionalização de procedimentos, a eliminação de redundâncias e a promoção de maior transparência e acessibilidade nos serviços públicos, contribuindo para a eficiência administrativa e para o fortalecimento da confiança dos cidadãos nas instituições (República de Angola, 2021).

4.1 O Programa SIMPLIFICA

A necessidade de desburocratização e simplificação dos procedimentos na Administração Pública angolana, presente em sucessivos programas e planos governativos, encontra a sua materialização mais recente no SIMPLIFICA. Lançado pelo Executivo angolano em 2021, este programa insere-se na estratégia de reforma e modernização administrativa, com o propósito de melhorar a prestação de serviços públicos a cidadãos e empresas (República de Angola, 2021). Trata-se de uma iniciativa contínua, de médio e longo prazo, orientada para a simplificação de actos e procedimentos administrativos, visando alterar o *modus operandi* dos serviços públicos e torná-los mais céleres, acessíveis e menos burocráticos, em conformidade com o artigo 198.º, n.º 1 da CRA. Dentre os principais objectivos do SIMPLIFICA 1.0, destacam-se os seguintes:

- a) Reduzir o tempo de espera na prestação de serviços, promovendo respostas mais rápidas às solicitações dos cidadãos;
- b) Desburocratizar os processos, eliminando formalidades desnecessárias e diminuindo a necessidade de atendimentos presenciais;
- c) Diminuir os níveis de intervenção na cadeia decisória, tornando os processos mais directos e menos redundantes;
- d) Digitalizar os serviços, privilegiando o princípio digital nas relações entre Administração e cidadãos;
- e) Remover embaraços administrativos que dificultam iniciativas privadas e o acesso aos serviços públicos;
- f) Promover a qualidade de serviço, assegurando maior transparência e melhor acesso à informação.



No âmbito dos objectivos delineados pelo SIMPLIFICA, foram implementadas diversas medidas que, em termos gerais, visaram: (i) a eliminação de requisitos e etapas procedimentais excessivas; (ii) a unificação de documentos que incidem sobre matérias idênticas e transversais; (iii) a integração de procedimentos e/ou serviços dispersos; (iv) o alargamento dos prazos de validade de determinados documentos e licenças; e (v) a descontinuidade da emissão ou da exigência de documentos considerados redundantes (República de Angola, 2021). Em consequência, foram identificados 32 actos administrativos específicos, dos quais resultaram: (i) a eliminação de 121 requisitos, num universo de 291 actualmente existentes; (ii) a unificação de 13 documentos relativos a matérias transversais; (iii) o alargamento do prazo de validade de 10 documentos e licenças; e (iv) a integração de 20 procedimentos anteriormente realizados por serviços distintos (República de Angola, 2021).

A seguir apresentamos uma listagem dos serviços que foram reformados no âmbito do SIMPLIFICA 1.0 e que foram objectos do presente estudo. No Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos no âmbito dos Serviços de Identificação Civil e Criminal, foram reformados um conjunto de procedimentos dos quais analisamos a emissão do bilhete de identidade.

Quadro 1: Emissão do Bilhete de Identidade

Requisitos Anteriores	Procedimentos Anteriores	Medidas Concretas de Simplificação
1. Assento de Nascimento ou Cópia Integral da Certidão Narrativa	N.º de vezes que o cidadão se deslocava aos serviços públicos: 4 (quatro)	1. Instituiu-se a “idade zero” como pressuposto inicial para a solicitação da emissão do B.I.
2. Presença do requerente (colheita da impressão digital)	Entidades que intervinham no processo: 3 (três): a) Repartição de Identificação Civil e Criminal; b) Conservatória do Registo Civil – 2.ª vez; c) Conservatória do Registo Civil – 1.ª vez; d) Unidade Hospitalar (Maternidade).	2. Eliminou-se a exigência do Assento de Nascimento
3. Comprovativo de pagamento (em caso de renovação)		3. Alargou-se o prazo de validade do B.I.: a) De zero aos 20 anos de idade - 5 anos; b) Dos 21 aos 55 anos de idade – 10 anos; c) Dos 56 em diante – vitalício.
		4. Integrar a Base de Dados do B.I. e a Base de Dados do Registo Civil
		5. Transformar a Conservatória de Registo Civil em posto de emissão do Bilhete de Identidade

Fonte: República de Angola, 2021.

No Ministério do Interior, propriamente nos Serviços de Migração e Estrangeiros, foram reformados um conjunto de procedimentos dos quais analisamos a renovação do passaporte ordinário.

Quadro 2: Passaporte (Ordinário – renovação)

Requisitos Anteriores	Procedimentos Anteriores	Medidas Concretas de Simplificação
1. Formulário, capa e ficha devidamente preenchidas	Entidades que intervinham no processo: 3 (três): a) SME; b) Administração Municipal; c) Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria (DRM).	1. Eliminou-se a exigência dos seguintes documentos: a) Passaporte original; b) Cópia do passaporte original.
2. B.I. original válido		2. Substituiu-se o modelo de formulário por um requerimento simples assinado pelo requerente, eliminando a exigência de “capa e ficha devidamente preenchidas”.
3. Cópia do B.I.		3. Eliminou-se a exigência da Declaração Policial, em caso de extravio.
4. Passaporte original		
5. Cópia do passaporte original		
6. Três fotografias coloridas tipo passe, dimensão 4x5cm, recentes		
7. Comprovativo de pagamento		

Fonte: República de Angola, 2021.

No Ministério da Administração e Território, propriamente na Administração Local, foram reformados um conjunto de procedimentos dos quais analisamos a emissão da licença para o exercício da actividade de moto-táxi.

Quadro 3: Licença para o exercício da actividade de Moto-Táxi

Requisitos Anteriores	Procedimentos Anteriores	Medidas Concretas de Simplificação
1. Requerimento	Entidades que intervinham no processo: 3 (três): a) Direcção Municipal de Tráfego e Mobilidade Urbana; b) Ministério dos Transportes; c) DNVT.	1. Integrou-se num único acto, os seguintes procedimentos: a) Licenciamento da actividade; b) Licenciamento do veículo; c) Certificação do moto-taxista; d) Registo dos condutores de veículo moto-táxi.
2. Fotocópia do Bilhete de Identidade		
3. (2) Fotografias		
4. Certificado de habilitações literárias (até 4ª classe)		
5. Declaração da escola de condução		
6. Comprovativo de pagamento		



Fonte: República de Angola, 2021.

É evidente que o processo de reforma adoptado nesta fase, através do SIMPLIFICA 1.0, visa, essencialmente, trazer eficiência e melhorar a eficácia dos serviços públicos por meio da redução dos níveis de burocracia exigidos para a emissão de um conjunto de documentos como os exemplos acima citados ilustram. Por conseguinte, trata-se, de um processo de reforma que atinge, sobretudo, a componente burocrática da prestação dos serviços públicos em Angola.

Com a implementação do SIMPLIFICA espera-se que este produza impactos positivos para os cidadãos – maior rapidez no atendimento, redução de custos e simplificação documental; para o Estado – aumento da credibilidade institucional, maior eficiência administrativa no domínio da concretização do princípio da boa governação e alinhamento com boas práticas internacionais; e para a economia – redução dos custos de transacção e estímulo à iniciativa privada, ao remover entraves burocráticos. No entanto, o desafio ainda persiste: evitar que reformas sejam apenas retóricas ou simbólicas, sem impacto real na prestação de serviços, ponto que Secchi (2009) enfatiza, ao qual analisamos a seguir.

5. Material e Métodos

A realização de qualquer trabalho científico impõe sempre a necessidade de adopção de um método. Do ponto de vista metodológico, e tendo em conta a diversa literatura sobre o assunto, podemos considerar método como o caminho, a forma e o modo de pensamento que orientaram a operacionalização da presente investigação (Fortin et al., 2009; Gil, 2008).

Essa investigação adopta uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório, estruturado em torno de um estudo de caso. A estratégia metodológica combina análise documental – centrada nos instrumentos que sustentam as reformas em curso, ou seja, o programa SIMPLIFICA 1.0 – e entrevistas dirigidas realizadas com funcionários e utentes dos Serviços Notariais e de Identificação Civil, dos Serviços de Migração e Estrangeiros e da Administração Municipal do Chitato, na província da Lunda-Norte.

O objectivo das entrevistas foi examinar as percepções e/ou experiências acerca da eficácia das medidas reformistas implementadas pelo SIMPLIFICA 1.0, articulando-as com a análise documental e com os fundamentos teóricos da reforma administrativa e da Administração Pública.

A análise dos dados foi conduzida utilizando-se técnicas interpretativas por meio de um processo hermenêutico que procurou dar sentido ao que os entrevistados responderam durante

as entrevistas. Tal, permitiu examinar sistematicamente os conteúdos discursivos das entrevistas, identificando padrões, recorrências e sentidos atribuídos às reformas em curso, com foco na triangulação entre dados teóricos, documentais e empíricos, reforçando a objectividade da investigação.

5.1 População e Amostra

A amostra do estudo é composta por 16 funcionários públicos e 8 utentes entrevistados, totalizando 24 participantes. Esse número revela-se adequado para investigações qualitativas, que se caracterizam pela utilização de amostras reduzidas – conforme argumentam Rego, Cunha e Meyer Jr. (2018) –, voltadas mais para a profundidade da análise do que para a representatividade estatística, em que a ênfase recai sobre a riqueza das informações obtidas e sobre a capacidade de compreender os significados atribuídos pelos participantes. Sendo, portanto, aceitável e metodologicamente consistente trabalhar com grupos de pequena dimensão (Fortin et al., 2009).

A amostra do estudo foi constituída por funcionários públicos do município do Chitato que actuam nas instituições objecto de análise, nomeadamente: os Serviços Notariais e de Identificação Civil, com seis (6) funcionários (codificados como FSNIC); os Serviços de Migração e Estrangeiros, com quatro (4) funcionários (codificados como FSME) e a Administração Municipal do Chitato, com seis (6) funcionários (codificados como FAMC). Paralelamente, foram incluídos oito (8) utentes (codificados como US1, US2, US3...) que recorreram aos serviços públicos mencionados no dia da realização das entrevistas.

A inclusão dos utentes como sujeitos de análise encontra respaldo na literatura sobre Administração Pública contemporânea, que enfatiza a centralidade do cidadão como destinatário e avaliador das políticas públicas (Oliveira Rocha, 2010; Silvestre, 2010; Denhardt & Denhardt, 2000; Osborne, 2006).

A abordagem participativa permite não apenas aferir a percepção dos utentes acerca do impacto das medidas implementadas para melhorar a qualidade dos serviços, mas também legitimar o processo de reformas ao incorporar a voz dos beneficiários directos das acções administrativas. Trata-se, portanto, de uma amostra por escolha racional, em relação aos funcionários, e de conveniência, em relação aos utentes, característica de estudos qualitativos, nos quais a selecção dos participantes se orienta pela pertinência e pela acessibilidade em relação ao objecto de investigação (Coutinho, 2018; Fortin et al., 2009; Gil, 2008).



6. Resultados e Discussão

Para a efectivação da componente empírica da presente investigação foram realizadas entrevistas dirigidas, como subjacente, a funcionários públicos dos órgãos que foram objecto de estudo e dos utentes que acorreram a estas instituições por altura da realização do referido estudo. Assim, para se atingir os objectivos propostos elaborou-se um inquérito por entrevista com questões pré-definidas que orientaram o entrevistado, mas permitiram respostas livres e detalhadas, cuja aplicação – por acessibilidade e economia de tempo de tempo, de recursos e esforço – foi de forma escrita. Essa abordagem garantiu comparabilidade entre respostas, sem perder a riqueza interpretativa.

Foram utilizados dois instrumentos distintos: um dirigido aos funcionários públicos, focado na experiência interna, percepção da eficácia das reformas e dificuldades operacionais. Outro dirigido aos utentes, centrado na qualidade do atendimento, rapidez, acessibilidade e impacto das reformas na vida prática. Essa separação assegurou que cada grupo respondesse a questões adequadas ao seu papel no sistema administrativo.

6.1 Análise dos Dados – Funcionários

Para aferir as opiniões dos funcionários públicos acerca da efectividade das medidas de natureza administrativa implementadas com o propósito de reformar e melhorar o funcionamento dos serviços públicos, foi aplicada uma entrevista dirigida composta por cinco questões a um grupo de 16 funcionários públicos.

Os resultados obtidos são apresentados a seguir, permitiu uma análise crítica das percepções dos participantes quanto ao impacto das reformas no desempenho institucional, com foco em explorar experiências, opiniões e narrativas dos participantes.

No que concerne à primeira questão – relativa à situação da aplicação do programa SIMPLIFICA 1.0 na instituição em que os participantes exercem funções – os dados recolhidos durante a entrevista revelam uma divisão equitativa de percepções. Metade dos entrevistados considera que o programa tem sido aplicado de forma inadequada, em razão dos procedimentos adoptados, como sugere esta FSNIC1: *“Não trouxe nenhuma melhoria. Pelo contrário, tudo se tornou mais complicado”*. Enquanto a outra metade entende que a sua implementação ocorre de forma gradual: *“Está a ser implementado de forma gradual [...] o seu enquadramento já está a surtir efeitos na vida dos municípios”* (FAMC3).

Essa divergência evidencia um aspecto central da teoria da reforma administrativa: a tensão entre modelo normativo e prática institucional. De acordo com Hood (1991), reformas inspiradas na NGP tendem a enfrentar resistências internas, sobretudo quando os agentes percebem discrepâncias entre os objectivos declarados e os mecanismos procedimentais efectivamente utilizados. Nesse sentido, a percepção de aplicação “errada” pode ser interpretada como reflexo de falhas de comunicação institucional, ausência de capacitação adequada ou insuficiente alinhamento entre normas e práticas. Por outro lado, a percepção de aplicação “gradual” sugere uma aceitação parcial da reforma, em consonância com a ideia de implementação progressiva defendida por Pollitt e Bouckaert (2011), segundo a qual mudanças estruturais na Administração Pública raramente se consolidam de forma imediata, exigindo tempo para adaptação organizacional e cultural.

Assim, os resultados apontam para a coexistência de duas leituras institucionais: uma crítica, que enfatiza a inadequação procedimental, e outra mais optimista, que reconhece a gradualidade como parte do processo de transformação administrativa.

No que se refere à segunda questão – relativa à eficácia das medidas implementadas com o SIMPLIFICA 1.0 em 2021 – os dados evidenciam que a totalidade dos funcionários públicos inquiridos considera que os resultados não são nem positivos nem negativos. Esta percepção de neutralidade sugere que os objectivos preconizados pelas reformas administrativas ainda não lograram produzir impactos significativos, mesmo para os agentes públicos directamente envolvidos na sua execução.

A neutralidade dos agentes públicos pode, portanto, reflectir a distância entre o discurso reformista e a realidade procedimental, revelando obstáculos de ordem técnica, organizacional e cultural. Assim, os resultados sugerem que, embora as medidas reformistas tenham sido formalmente introduzidas, o seu impacto prático permanece limitado, exigindo maior investimento em capacitação, comunicação institucional e instrumentos de monitoramento e avaliação contínua que permitam transformar intenções normativas em resultados tangíveis (Feijó & Paca, 2021; Munzamba & Araújo, 2021).

Além disso, a ausência de percepções positivas ou negativas entre os funcionários pode indicar um estágio de implementação marcado por incertezas e pela falta de evidências concretas de mudança. Essa situação evidencia que, como defendido pela literatura, o processo de reforma em curso enfrenta o desafio de converter princípios normativos – como eficiência, eficácia e responsividade – em práticas administrativas efectivas (Hood, 1991).



No que se refere à terceira questão – relativa às vantagens observadas no funcionamento e prestação dos serviços públicos com a implementação do SIMPLIFICA 1.0 em 2021 – os dados indicam que a totalidade dos inquiridos identificou a unificação de determinados documentos e a redução de emolumentos como os principais benefícios decorrentes deste processo. Por exemplo, este entrevistado dos Serviços de Migração e Estrangeiros refere que: *“Com a implementação do back office e do front office os documentos já não são burocráticos, eliminou-se alguns requisitos e procedimentos, o que se traduz na satisfação dos cidadãos”* (FSME1). Já um outro entrevistado da Administração Municipal do Chitato afirma que: *“Apresenta muitas vantagens, uma vez que o Atestado de Residência importava 1500 Kz, e passou a importar 264 Kz, enquanto o Agregado Familiar noutrora importava 1000 Kz, já hoje é 352 Kz entre outros, é uma mais-valia para o munícipe”* (FAMC5).

Tais resultados evidenciam que, apesar das disfunções ainda presentes, as reformas têm produzido efeitos concretos na simplificação administrativa e na diminuição de custos para os cidadãos, confirmando a relevância de um processo contínuo e necessário de modernização da Administração Pública.

A simplificação documental e a diminuição de encargos financeiros correspondem a medidas que reforçam a acessibilidade e a responsividade dos serviços públicos, aproximando-os das expectativas sociais, assegurando, deste modo, maior equidade no acesso aos serviços públicos, conforme recomendam Feijó e Paca (2017). Além disso, traduzem medidas normativas em benefícios tangíveis para os cidadãos, estando em conformidade com o que defende a teoria sobre a NGP (Hood, 1991).

Esses ganhos incrementais, ainda que limitados, são fundamentais para consolidar a confiança dos cidadãos nas instituições e para legitimar o processo de reformas em curso (Pollitt & Bouckaert, 2011).

No que concerne à quarta questão – relativa às principais dificuldades observadas pelos funcionários públicos no cumprimento das suas tarefas – os dados evidenciam que a totalidade dos inquiridos aponta a falta de condições de trabalho e de suporte tecnológico condignas como o grande “calcanhar de Aquiles” do processo de reformas em curso, conforme salienta esta entrevistada: *“Falhas constantes na rede de internet, aparelho de pagamento (TPA) danificado. O sistema não aceita o pagamento do RUPE pela via da transferência”* (FSNIC1).

Do ponto de vista teórico, essa constatação remete para a literatura sobre capacidade institucional e infraestrutura administrativa. Segundo Pollitt e Bouckaert (2011), reformas administrativas só alcançam resultados efectivos quando acompanhadas de investimentos consistentes em recursos materiais e humanos, capazes de sustentar a implementação das mudanças. A ausência de condições físicas e logísticas adequadas compromete não apenas a eficiência, mas também a motivação e o desempenho dos agentes públicos.

Hood (1991) observa que os princípios da NGP enfatizam a eficiência e a responsividade, mas tais objectivos tornam-se inviáveis quando os servidores não dispõem de meios básicos para executar suas funções. Nesse sentido, a percepção dos inquiridos confirma que a modernização administrativa em Angola enfrenta obstáculos estruturais que transcendem o plano normativo, exigindo políticas de investimento em infraestrutura e valorização das condições de trabalho capazes de assegurar dignidade e funcionalidade, sob pena de se tornar meramente formal (Munzemba, 2021; Feijo & Paca, 2017).

No que se refere à quinta e última questão – relativa ao tipo de Administração Pública desejada pelos funcionários públicos – os dados demonstram que a totalidade dos inquiridos manifesta preferência por um serviço público menos burocrático, mais interactivo e célere: *“Enquanto funcionário público desejaria uma Administração moderna, comunicativa que ausculta a sociedade, que governa e satisfaça as suas necessidades, pois é do povo e para o povo”* (FAMC3). Esta percepção revela uma aspiração colectiva por uma Administração orientada para a eficiência e para a proximidade com o cidadão, em contraste com os modelos burocráticos tradicionais que ainda predominam.

A busca por maior celeridade e interactividade também se aproxima das concepções de governança pública que enfatizam a participação, a transparência e a colaboração entre Estado e sociedade (Osborne, 2006). Autores nacionais reforçam esta leitura, segundo a qual a Administração Pública deve priorizar práticas que a aproximem dos cidadãos (Cf. Munzemba, 2021; Feijó & Paca, 2017). Portanto, os resultados evidenciam que os agentes públicos desejam uma Administração Pública que transcenda o modelo burocrático clássico, incorporando princípios de eficiência, interactividade e inovação, em consonância com as tendências contemporâneas de reforma e modernização do sector público.

6.2 Análise dos Dados – Utentes

Com o intuito de compreender a percepção dos utentes acerca do impacto das medidas de natureza jurídico-administrativas implementadas com o SIMPLIFICA 1.0 para reformar e



melhorar a actuação dos serviços públicos, foram-se lhe aplicadas um conjunto de questões específicas. Estas questões, consideradas fulcrais para o desenvolvimento da presente investigação, visaram captar de forma sistemática as opiniões dos cidadãos sobre a efectividade das reformas e sobre a forma como estas influenciam o funcionamento das instituições públicas.

Relativamente à primeira questão colocada – “Quais foram as melhorias que o caro utente registou no atendimento dos serviços que busca nas instituições públicas referenciadas” – os dados recolhidos evidenciam que a maioria dos entrevistados não percebeu melhorias significativas, denotando a existência, ainda, da predominância de insatisfação muito alta com o funcionamento dos serviços analisados, conforme as declarações que se seguem:

“Primeiramente não houve grandes melhorias, tudo porque foi proposto o programa SIMPLIFICA, mas mesmo assim os serviços não aplicam” (US2).

“Registei um atendimento continuamente lento [...] e os serviços continuam sempre centralizados, muita morosidade no atendimento e a efectiva violação dos direitos de informação, falta de formação por parte dos órgãos que exercem funções na Administração Pública” (US4).

“Posso dizer que não houve melhorias no atendimento dos serviços públicos, há muito morosidade em dar respostas aos serviços que os utentes solicitam. Vejamos, anteriormente o Bilhete de Identidade fazia menos de uma semana para ser entregue ao cidadão, hoje por hoje, faz mais de 3 meses, isso não só no BI como também em diversas solicitações” (US5)

Ainda assim, uma minoria considerável de utentes (40%) reconhece avanços pontuais, sobretudo na redução de custos e na simplificação documental, apontado, também, por funcionários públicos, como uma das vantagens do processo de reformas em curso, conforme evidenciado por este entrevistado: *“A melhoria que constatei na busca pelos serviços do SME foi a redução de certas documentações para a aquisição de alguns serviços”* (US1). Já um outro utente na Administração Municipal do Chitato, afirmou que as melhorias que observou prendem-se com: *“a redução de emolumentos de certos documentos e a unificação do Atestado de Residência ao cartão do munícipe”* (US3).

Do ponto de vista teórico, tais percepções reflectem a lógica incremental das reformas administrativas, porquanto raramente produzem transformações imediatas e abrangentes, como anteriormente referenciado (Pollitt & Bouckaert, 2011). Sendo mais comum que os cidadãos percebam ganhos específicos e pontuais, como simplificação documental ou redução de custos. A predominância da resposta negativa (60%) sugere que, para a maioria dos utentes, os

objectivos declarados das reformas ainda não se traduziram em melhorias tangíveis na qualidade dos serviços, o que denota a distância entre o discurso normativo e a prática administrativa. Tal quer dizer que, a credibilidade das reformas dependerá sempre da capacidade destas de traduzir normas em benefícios concretos, como a redução de custos e a simplificação de procedimentos, elementos que alguns utentes já reconhecem como avanços.

No segundo bloco de questões do inquérito aplicado aos utentes, procurou-se avaliar os impactos do programa SIMPLIFICA 1.0 na aquisição de documentos de identificação pessoal (bilhete de identidade, passaporte e registo criminal) em relação a facilidade no processo de aquisição, celeridade na emissão e qualidade do atendimento.

No que toca ao primeiro aspecto – facilidade do processo de aquisição – os dados revelam que 40% dos utentes consideram que o processo se tornou mais fácil, enquanto 60% afirmam não ter observado melhorias significativas. Este resultado evidencia que, apesar das medidas legais introduzidas para reduzir a burocracia e eliminar determinados procedimentos, a tramitação administrativa permanece complexa e continua a ser afectada por constrangimentos de ordem logística, tecnológica e de *know-how*.

Quanto ao segundo aspecto – celeridade na emissão – os dados demonstram que 75% dos utentes percebem o atendimento como lento, reforçando a ideia de que não houve melhorias substanciais na eficiência administrativa. Esta morosidade contraria o princípio da celeridade dos actos administrativos, consagrado como um dos pilares da reforma administrativa (Cf. República de Angola, 2021), e acarreta custos económicos relevantes, dado o tempo excessivo despendido no tratamento documental. Essa realidade também é contrária ao que defende a NGP que enfatiza a necessidade de reduzir tempos de resposta e aumentar a agilidade dos serviços públicos, como forma de legitimar a acção estatal perante os cidadãos (Hood, 1991).

A celeridade administrativa não depende apenas da simplificação normativa, mas também da existência de condições logísticas, tecnológicas e de capacitação dos agentes públicos. A ausência desses elementos compromete a capacidade da Administração Pública de responder de forma eficiente às demandas sociais, gerando custos adicionais e fragilizando a confiança institucional.

Finalmente, em relação ao terceiro aspecto – qualidade do atendimento – a totalidade dos utentes inquiridos classificou-o como “mais ou menos”, revelando uma percepção de medianidade. Este resultado é coerente com os dados anteriores: embora algumas melhorias

pontuais tenham sido introduzidas, a qualidade global do atendimento permanece aquém dos padrões desejados pelos cidadãos.

Assim, a avaliação “mais ou menos” indica que os utentes reconhecem alguns avanços, mas percebem que estes não são suficientes para satisfazer plenamente as suas expectativas. Tal denota que, a melhoria da qualidade depende não apenas da introdução de normas legais, mas também da capacidade institucional de transformar tais normas em práticas consistentes e sustentáveis (Pollitt & Bouckaert, 2011; Carapeto & Fonseca, 2014; Feijó & Paca, 2017).

Em relação ao terceiro bloco de questões – relativa ao conhecimento dos utentes sobre o programa SIMPLIFICA e quais melhorias trouxe no funcionamento dos serviços públicos – os dados recolhidos evidenciam que a totalidade dos utentes inquiridos afirma conhecer o programa SIMPLIFICA 1.0, o que demonstra que o princípio da publicitação da informação foi observado (artigo 200.º da CRA), conforme defendido por Meirelles (2009). Este resultado é relevante, pois confirma que não existe défice informativo relativamente às medidas administrativas introduzidas para reformar e melhorar o funcionamento dos serviços públicos. A disponibilização de informação é igualmente fundamental para promover a participação dos cidadãos e fortalecer a confiança nas instituições (Osborne, 2006).

Além disso, a transparência informativa é condição indispensável para que os cidadãos possam avaliar a efectividade das reformas e participar activamente no processo de modernização da Administração Pública. Deste modo, a transparência e a legitimidade da acção administrativa encontram, assim, respaldo na percepção dos cidadãos.

No entanto, quando se avalia a efectividade das melhorias introduzidas pelo programa, os resultados revelam uma realidade distinta. A maioria dos utentes (50%) declara não ter observado qualquer melhoria significativa, o que sugere que os objectivos normativos ainda não se traduziram em ganhos tangíveis na qualidade dos serviços, conforme evidenciado pela declaração deste entrevistado: *“Na verdade, a implementação do programa era, segundo o que nos foi comunicado, de que traria bastante progresso nas tramitações de emissão de documentos e ingresso a certos níveis de oportunidades. Mas o que se vê na prática é que muitas dessas simplificações não tem surtido efeitos na sua íntegra”* (US4). Por outro lado, 35% dos utentes reconhecem a unificação de documentos como um avanço relevante, sobretudo pela redução dos custos associados ao tratamento de certos expedientes, tal como afirma um outro entrevistado: *“O programa SIMPLIFICA trouxe melhoria no que toca a uniformização de certos documentos que outrora tratava-se para a emissão de determinado documento”*

(US5); e 15% dos utentes apontam a diminuição da burocracia como benefício concreto, realçado por este entrevistado: “*Anteriormente era suposto tratar um monte de documentos para tratar, por exemplo, o Passaporte, já hoje não tem muita relevância certos documentos*” (US1).

Esta distribuição evidencia que os efeitos das reformas administrativas seguem uma lógica incremental, como já aqui avançado, em que os ganhos são percebidos de forma pontual e limitada, mais visíveis em áreas específicas como simplificação documental e redução de custos. A predominância da percepção negativa, contudo, reforça a distância entre o discurso normativo e a prática administrativa, revelando que a implementação das medidas ainda não alcançou a amplitude necessária para transformar de forma significativa a experiência dos cidadãos com os serviços públicos.

Assim, é imperioso que se façam investimentos em tecnologia, capacitação e infraestrutura para a efectivação das medidas de reforma e modernização administrativa de tal sorte que estas impactem directamente o quotidiano dos cidadãos, sob pena, como já aqui dito várias vezes, de tais medidas se tornarem meramente simbólicas.

No que se refere à quarta e última questão – relativa ao tipo de Administração Pública desejada pelos utentes – os resultados revelam três percepções distintas acerca da Administração Pública desejada pelos cidadãos. A maioria dos utentes (50%) manifesta preferência por uma Administração mais proactiva, o que traduz a expectativa de uma actuação estatal capaz de antecipar problemas, propor soluções e responder de forma célere às necessidades sociais, conforme evidenciado por estes entrevistados: “*Desejo uma Administração rápida, eficiente e eficaz*” (US3), enquanto o US1 “*sugere que haja maior rapidez na emissão dos documentos*”. Esta preferência evidencia a valorização de uma gestão pública dinâmica, orientada para resultados.

Um segundo grupo de utentes, igualmente significativo (40%), defende uma Administração menos burocrática, sinalizando o desejo de simplificação de procedimentos e redução de formalismos excessivos que, historicamente, têm constituído entraves à eficiência administrativa, visível na declaração enfática deste entrevistado: “*Uma que facilite a vida dos utentes e que seja menos burocrático*” (US6). Esta posição reforça a necessidade de reformas que privilegiem a desburocratização como instrumento de aproximação entre o Estado e os cidadãos.



Por fim, uma minoria dos utentes considera desejável uma Administração mais educada, entendida como mais humana e respeitosa na relação com os cidadãos, conforme sugerido por este outro entrevistado: “*Gostaria de ter uma Administração Pública onde os funcionários têm de ter amor ao próximo. Que se preocupam com os problemas dos utentes como se fossem deles*” (US2). Embora quantitativamente menos expressiva, esta percepção é qualitativamente relevante, pois sublinha a importância da dimensão ética e relacional da Administração Pública, que não se limita à eficiência técnica, mas também à qualidade da interação social.

Do ponto de vista teórico, estas percepções reflectem diferentes dimensões da reforma administrativa contemporânea. A preferência por uma Administração proactiva está em consonância com os princípios da *New Public Governance*, que enfatiza a capacidade do Estado em antecipar demandas sociais e agir de forma estratégica, em vez de apenas reagir a solicitações (Osborne, 2006). Já a aspiração por uma Administração menos burocrática remete ao ideário da NGP, que defende a simplificação de procedimentos e a redução de entraves administrativos como forma de aumentar a eficiência e a responsividade institucional (Hood, 1991). Por fim, o desejo por uma Administração mais educada e humana aproxima-se das concepções do *New Public Service* que valorizam a relação ética e empática entre Estado e cidadãos, colocando o serviço público como espaço de respeito e dignidade (Denhardt & Denhardt, 2000).

Portanto, a modernização administrativa em Angola deve conjugar eficiência e humanização, de modo a assegurar credibilidade institucional e proximidade, visando, com isso transformar estruturas burocráticas rígidas em sistemas flexíveis, responsivos e humanizados, capazes de atender às demandas sociais com qualidade e respeito. Assim, os resultados evidenciam que os utentes desejam uma Administração Pública que transcenda o modelo burocrático clássico, incorporando proactividade, simplificação e humanização como pilares fundamentais da reforma e modernização do sector público.

Esta convergência sugere que o futuro da reforma administrativa em Angola deve ser pensado de forma híbrida, combinando eficiência, inovação e humanização como pilares fundamentais da modernização da Administração Pública e dos serviços públicos.



7. Conclusões e Recomendações

O estudo evidencia que as reformas jurídico-administrativas em curso, materializadas no programa SIMPLIFICA, representam um esforço relevante do Estado angolano para modernizar a Administração Pública e aproximá-la dos cidadãos. Contudo, a análise demonstra que os resultados alcançados permanecem aquém das expectativas em virtude de limitações estruturais. A persistência de práticas burocráticas, a centralização excessiva, instalações e condições de trabalho deficientes e a escassez de mecanismos de monitorização eficazes revelam que a transformação administrativa ainda se encontra numa fase incipiente.

A pretensão por uma Administração Pública eficiente, transparente e humanizada – capaz de responder em tempo útil às necessidades sociais – exige não apenas alterações normativas, mas sobretudo uma mudança cultural e institucional profunda.

Assim, conclui-se que o SIMPLIFICA 1.0 constitui um marco inicial, mas não definitivo, no processo de reforma administrativa na medida em que – não obstante a redução ou eliminação de certos procedimentos – a capacidade de resposta das instituições públicas continua a ser lenta e intempestiva, persistindo, ainda, um descompasso entre o discurso e a prática. Por conseguinte, à aspiração de uma Administração Pública, baseado no “saber fazer, fazer bem e em tempo útil”, conforme almejado por Pitra Neto (2018, p. 22), ainda continua distante de se concretizar. Nesse sentido, os resultados obtidos confirmam que a reforma administrativa em Angola enfrenta desafios que transcendem o plano normativo, exigindo políticas de fortalecimento institucional e de valorização das condições de trabalho.

Em face disso, formulamos algumas recomendações, nomeadamente:

- a) Consolidar a formação e capacitação dos funcionários públicos, assegurando que a simplificação normativa se traduza em práticas administrativas eficazes;
- b) Reforçar a infraestrutura tecnológica e logística, criando condições materiais que sustentem a modernização dos serviços;
- c) Instituir mecanismos de monitorização e avaliação contínua, garantindo que as reformas não se limitem a intenções retóricas;
- d) Fomentar a cultura de transparência e responsabilização, fortalecendo a confiança dos cidadãos na Administração Pública;
- e) Estimular a participação social na avaliação das políticas, consolidando a legitimidade das reformas e a credibilidade institucional.

Referências Bibliográficas

Legislação e Documentos Normativos

República de Angola. (2010). *Constituição da República de Angola (CRA)*. Luanda: Imprensa Nacional.

República de Angola. (2021). *Projecto de Simplificação de Procedimentos na Administração Pública – SIMPLIFICA* [PDF]. Decreto Presidencial n.º 161/21, de 21 de Junho. Diário da República, Série I, n.º 114, pp. 4745-4760. Imprensa Nacional.

Artigos e Manuais

- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 3.ª Ed. Edições Sílabo, Lda.
- Coutinho, C. M. G. F. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. 2.ª Ed. Almedina.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <http://www.jstor.org/stable/977437>
- Freitas do Amaral, D., & Feijó, C. (2016). *Direito Administrativo Angolano*. Edições Almedina.
- Feijó, C., & Paca, C. (2021). *Direito Administrativo*. 7.ª Ed. Mayamba Editora.
- Feijó, C., & Paca, C. (2017). *Direito Administrativo*. 5.ª Ed. Mayamba Editora.
- Fortin, M. F., José, C., & Françoise, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6.ª ed.). Atlas.
- Meirelles, H. L. (2009). *Direito Administrativo Brasileiro*. Malheiros.
- Maia, T. S. V., Correia, P. M. A. R., Costa, C. S., & Resende, S. A. L. (2023). Modelos de gestão pública: Uma temática de gerações. *Synesis: Revista do Centro de Teologia e Humanidades*, 15(2), 1–15. Universidade Católica de Petrópolis. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2375>
- Junquillo, G. S. (2010). *Teorias da administração pública*. CAPES: UAB.
- Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social [MAPTSS]. (2017). *Programa de Reforma e Modernização Pública – Conteúdo e Resultados (1991-2016)*. EAL – Edições de Angola.
- Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da administração pública e poder político. In J. Mozzicafreddo & J. S. Gomes (Orgs.), *Administração e política: Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos* (pp. 1-34). Celta Editora.
- Munzamba, P. A., & Araújo, F. (2021). A qualidade na prestação dos serviços públicos em Angola: A perceção dos usuários da rede SIAC de Luanda. *Perspectivas – Journal of Political Science*, (24), 42-54. <http://dx.doi.org/10.21814/perspectivas.3354>
- Munzamba, P. A. (2021). *Modernização e Qualidade na Prestação dos Serviços Públicos: A Perceção dos Utentes do Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão*. Novas Edições Acadêmicas.
- Munzamba, P. A. (2024). Qualidade percebida e satisfação dos utentes dos SIAC's de Luanda: Uma análise comparativa com base em variáveis sociodemográficas. *Revista Científica da Universidade José Eduardo dos Santos*, 2(1), 76-93. <https://www.reciujes.com/index.php/reciujes/article/view/21/15>
- Oliveira, F. P., & Dias, J. E. F. (2018). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo* (5.ª ed.). Edições Almedina.
- Oliveira Rocha, J. A. (2010). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. 2.ª Ed. Escolar Editora.
- Osborne, D. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Paca, C. F. (2022). *Administração Pública e Poder Executivo de Angola*. 1.ª Ed. Mayamba Editora.
- Pereira, F. A. (2017). *Administração Pública Angolana: A Estrutura Organizativa à Luz da Constituição de 2010*.
- Pitra Neto, A. (2015). *Resumos sobre Matérias de Direito Administrativo*. 2.ª Ed. Mayamba Editora.
- Pitra Neto, A. (2018). *Abordagens Concretas Sobre Administração Pública e Administração do Trabalho*. II Vol. 1.ª Ed. Mayamba Editora.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer Jr., V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-69. Disponível em scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt
- Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. Escolar Editora.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. F. E. (2013). *Coletânea em Administração Pública*. Escolar Editora.
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Teixeira, C. (2015). *Manual de Direito Administrativo*. 1.ª Ed. Mayamba Editora.

