



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/ICSA**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANTÓNIO KALENDA DILUKILA**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA: INOVAÇÃO E DESAFIOS NA  
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS NAS INSTITUIÇÕES DO ESTADO**

**REDENÇÃO-CE**  
**2022**

ANTÓNIO KALENDA DILUKILA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA: INOVAÇÃO E DESAFIOS NA  
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS NAS INSTITUIÇÕES DO ESTADO

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de monografia apresentado ao Curso de Administração Pública, vinculado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ISCA), da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientador: José Weyne de Freitas Souza

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Dilukila, Ant3nio Kalenda.

D575i

Administração publica angolana: inovação e desafios na  
prestações de serviços nas instituições do Estado / Ant3nio Kalenda  
Dilukila. - Redenção, 2022.  
48f: il.

Monografia - Curso de Administração P3blica, Instituto de  
Ci3ncias Sociais Aplicadas, Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Jos3 Weyne de Freitas Sousa.

1. Administração p3blica. 2. Serviço p3blico. 3. Angola. I.  
T3tulo

CE/UF/BSP

CDD 658

---

**ANTÓNIO KALEDA DILUKILA**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA: INOVAÇÃO E DESAFIOS NA  
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS NAS INSTITUIÇÕES DO ESTADO**

Monografia julgada e aprovada para obtenção de Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade Da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

Data da Aprovação: 10/02/2022

Nota: 9,5

**BANCA DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. José Weyne de Freitas Souza (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Vilma Coelho Moreira Faria

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu eterno Pai António Dilukila (*In memoriam*), que já não está entre nós, mas continua sendo a minha maior força de vida. Sua lembrança me inspira e me faz persistir. E se por acaso eu voltasse a nascer, escolher-te-ei novamente como meu Pai. A minha querida Mãe Graça Formosa pelo amor incondicional. E aos meus irmãos/ãs, cunhados pelas mensagens diárias.

## AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus pela vida e por ser a luz dos meus caminhos em todos os momentos da minha vida

A minha família, vocês são peças-chaves para vencer esta etapa da minha vida, a minha eterna gratidão. Pai, você foi o melhor e sua memória para sempre viverá em mim, seus ensinamentos vão me acompanhar sempre, assim como exemplo de homem que foste para todos. Obrigado por ser o meu Pai, até um dia. Mãe, seu afeto, preocupação e carinho, são características que levo para a minha vida pessoal, você é um exemplo de fé, eu sei que não tens um diploma de licenciatura, mas o seu papel é e sempre será o mais importante dentro de casa. Meus Irmãos e Irmãs, expressei-vos a minha eterna gratidão pelas palavras de incentivo, pelas mensagens diárias de motivação, conselhos, apoios, compreensão, fortaleza, paciência, amor, amizade e irmandade acima de tudo.

Deixo um agradecimento especial a minha namorada Mawete Ana Kiala Rafael pelo companheirismo, motivação e amor.

Ao meu querido orientador José Weyne de Freitas Souza, gratidão pela orientação, por partilhar o seu conhecimento comigo, pela paciência, excelência e compreensão.

A todos os professores/as do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, pelas aulas, e partilhar de conhecimento. A todos colegas angolanos, brasileiros, caboverdianos, guineenses, moçambicanos, santomenses, por partilhar diferentes experiências. Agradeço a minha colega angolana Vilma Lassalette de Araújo Jorge pelo companheirismo e por partilhar comigo momentos bons e ruins ao longo desta caminhada.

Agradeço ao meu irmão Paulino José Lopes, aprendi muito com você.

Agradeço ao Isaias e Flaiana, vocês serão os meus líderes para sempre, muito obrigado!

A República Federativa do Brasil / Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, gratidão eterna.

Ao município de Redenção-CE, pelo acolhimento durante estes últimos 4 anos, posso dizer que estes últimos anos foram os melhores anos da minha vida. As amizades que se tornaram famílias, as pessoas que cruzaram meu caminho e nunca mais saíram, aos passeios e exploração do maciço, nas quadras de futsal, nas filas do restaurante universitário aos cultos religiosos.

Serei eternamente grato!

Se tens um sonho corra atrás. Não é sobre vencer, é sobre persistência, vai aparecer muitos obstáculos ao longo da caminhada, não desista! Muitas pessoas vão te deixar para trás não desanime, não é sobre eles, é sobre você!

António Kalenda Dilukila

## RESUMO

O presente trabalho visa estudar métodos para o melhoramento do serviço público angolano com intuito de resolver as demandas da sociedade de forma contínua e eficiente. O objetivo central da pesquisa é compreender o modelo de gestão da Administração Pública angolana visando o melhoramento dos processos nas instituições do Estado, por meio de comprometimento de todos para um serviço público eficiente e contínuo voltado ao cidadão. Para responder o objetivo da pesquisa, foi necessária aplicação de questionários, aos servidores públicos e aos cidadãos-usuários do serviço público nacional. A administração pública tem como o fim maior a prestação de serviço público contínuo ao cidadão, e diante das mudanças que o mundo passa com a implantação das novas tecnologias, a gestão de forma específica precisa buscar meios para responder às demandas da atualidade. E o meio mais viável para responder os problemas específicos de maneira geral, é a participação social, até porque estes são os elementos que diariamente utilizam os serviços, não deixando de fora também a capacitação dos servidores, como elementos prestadores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que através das discussões bibliográficas e coleta de dados com aplicação de questionários, levantou-se informações sobre prestação e utilização dos serviços públicos, visando melhoramento destes serviços. E os resultados deixam claro sobre os desafios para administração pública angolana que passam pela ética na administração pública, qualificação e capacitação dos servidores, implementação de novas tecnologias e participação sociais nas ações do Estado. Contudo, os reflexos destes desafios passam exatamente em políticas contínuas que visualizem o cidadão como integrante pleno.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, Serviço Público, Desafios, Angola



## **ABSTRACT**

This paper aims to study methods for the improvement of the Angolan public service in order to solve the demands of society in a continuous and efficient way. The main objective of the research is to understand the management model of the Angolan Public Administration aiming at improving the processes in state institutions, through everyone's commitment to an efficient and continuous public service aimed at the citizen. To answer the objective of the research, it was necessary to apply questionnaires to public servants and citizens-users of the national public service. The public administration has as its main end the provision of continuous public service to the citizen, and in view of the changes that the world has been undergoing with the implementation of new technologies, management needs to seek means to respond to the demands of today. And the most viable way to respond to specific problems in general is social participation, not least because these are the elements that daily use the services, not leaving out also the training of servers, as providing elements. This is a demographic study that, through a qualitative approach, sought to apply questionnaires to collect information on the provision and use of public services, aiming at their improvement. And the results make clear about the challenges of the Angolan public administration, in its most varied aspects. However, the reflections of these challenges are precisely in continuous policies that visualize the citizen as a full member.

**Keywords:** Public Administration, public Service, Challenges, Angola

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> - Estrutura da Administração Direita de Angola.....	20
<b>FIGURA 2</b> - Estrutura da Administração Indireta de Angola.....	21
<b>FIGURA 3</b> - Estrutura da Administração Autônoma de Angola.....	22
<b>FIGURA 4</b> - Prestação de serviço público sem valores aos usuários.....	28
<b>FIGURA 5</b> - Prestação de serviço público com valores aos usuários.....	39

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Avaliação do servidor público sobre as instituições públicas angolana.....	33
<b>Tabela 2</b> - Avaliação dos usuários sobre as instituições públicas angolana.....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CRA</b>	Constituição da República de Angola
<b>EIS</b>	Estado, Instituições e Sociedade
<b>SEI</b>	Estado, Sociedade e Instituições
<b>SONANGOL</b>	Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola
<b>BPC</b>	Banco de Popança e Crédito
<b>CISP</b>	Centro Integrado de Segurança Pública
<b>ENAD</b>	Escola Nacional de Administração
<b>ENANA</b>	Empresa Nacional de Navegação Aérea
<b>IGAE</b>	Inspeção Geral da Administração do Estado
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Segurança Social
<b>PNFQ</b>	Plano Nacional de Formação de Quadros.
<b>ENFQ</b>	Estratégias Nacional de Formação de Quadros.
<b>INEA</b>	Instituto Nacional de Estradas de Angola
<b>IFAL</b>	Instituto de Formação da Administração Local
<b>TAAG</b>	Transporte Aéreo de Angola

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Objetivos</b> .....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>2. METODOLOGIAS DE PESQUISA</b> .....	15
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	17
<b>3.1 Administração</b> .....	17
3.1.1 Administração: Origem e conceitos.....	17
3.1.2 Administração Pública Angolana.....	18
<b>3.2 Serviço Público</b> .....	22
3.2.1 Serviço Público: Origem e Conceitos.....	22
3.2.2 Serviço Público em Angola.....	24
3.2.3 Inovação nas Instituições Públicas Angolana .....	28
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÕES</b> .....	32
<b>4.1 Desafios para Administração Pública Angolana</b> .....	35
4.1.1 Qualificação dos Servidores Públicos.....	35
4.1.2 Ética no Serviço Público Nacional.....	36
4.1.3 Implementação das novas tecnologias.....	37
4.1.4 Participação Social nas Ações do Estado.....	38
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>APÊNDICE</b> .....	45
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores públicos.....	45
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos usuários dos serviços públicos.....	46

## 1. INTRODUÇÃO

A administração pública angolana empenha-se em prol da coletividade e do interesse público. Para tanto, compreender esta estrutura é analisar o desempenho de “políticas” que trazem resultados satisfatórios de ações que englobam a sociedade nos seus mais variados aspectos. Assim, para concretizar o firmamento de gestão voltada para resultados, perpassa pela discussão cotidiana da ação administrativa como modelo de orientação e avaliação sistemática do fazer administrativo. No entanto, esta ação de executar visa conduzir para uma mesma finalidade a realização ativa de ações delineadas para a satisfação das necessidades primárias e secundárias tanto dos servidores públicos, como dos usuários em si.

Neste contexto, a gestão pela qualidade constitui-se no principal instrumento para a internalização dos princípios da administração pública gerencial, voltada para o cidadão e orientada para resultados (PEREIRA, 1998, p.219). Pois, é com a gestão participativa, que se alcança as necessidades e interesses comuns, visando comprometimento e o crescimento linear dos servidores e a satisfação social, deixando de fora os empecilhos da ação administrativa como política permanente.

Para isso, é imprescindível que haja um bom sistema de planejamento que assegure a definição das prioridades adequadas; um aparelho estatal estruturado para “fazer acontecer” as linhas definidas; e um sistema de acompanhamento para identificar e corrigir possíveis distorções. (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2017, p.31).

Assim, se perspectiva trazer para administração pública angolana diferentes desafios e meios possibilitadores para prestação de serviço público simplificado e orientada para resultados, que possam de forma satisfatória atender as necessidades diárias dos usuários de forma eficiente, deixando para trás a visão tradicional que prioriza os produtos, e olhando para o futuro onde o foco principal está virada aos resultados. No entanto, para atingir esta posição, será preciso criar visões de oportunidades e potencialidades para as instituições do Estado, simplificar o trabalho e o tempo de execução dos objetivos, acompanhar mudanças sociais e focar no público alvo.

Assim, como estudante de administração pública e cidadão angolano, percebi a necessidade de apresentar ao Estado ações para criação de políticas públicas urgentes que

servam de protótipo para uma administração pública próxima do cidadão e que atue de forma eficaz e eficiente. Pois o que o governo escolher fazer, deve proporcionar condições de vida digna e contínua aos cidadãos. Tanto que o trabalho trata questões fundamentais da administração pública angolana, na sua melhoria de desempenho com olhares voltados na “Prestação de serviço público de qualidade” visando a satisfação social. Com isso, se busca também diminuir significativamente a escassez do referencial bibliográfico sobre a temática, e despertar outros pesquisadores e estudantes, a levantarem questionamentos sobre o assunto.

É de salientar também que a motivação sobre a temática, surge a partir de debates em sala de aula nas disciplinas de Planejamento e Programação na Administração Pública, Gestão de Operações e Qualidade no Setor Público e Inovação e Criatividade no Setor Pública, desempenharam um papel de relevo para o desenvolvimento do tema.

Assim sendo, a monografia foi dividida em três capítulos. Inicialmente, será apresentada a metodologia e meios utilizados para as suas conclusões. Em seguida, abordar-se-á sobre o referencial teórico: A administração, sua origem e conceitos; e administração pública Angola. subsequente, se buscará debruçar sobre serviço público: Origem e conceito; serviço público angolano; e inovação nas instituições públicas nacionais. Desse modo, as respostas obtidas através da aplicação dos questionários e as experiências desenvolvidas no trabalho, se traduzem em resultados e discussão, descrevendo as informações em relação aos aspectos analisados e os seus possíveis relacionamentos. Diante disso, apresentou-se alguns desafios para administração pública angolana. No final, será apresentada a ideia de conclusão do trabalho, as limitações e as possíveis soluções. Assim, o estudo delimita-se em estudar a prestação de serviço das instituições públicas em Angola, buscando assim dialogar com as temáticas e métodos que podem contribuir para um serviço público simplificado, ágil e flexível.

Diante disso, criou-se algumas questões norteadoras da pesquisa: De que maneira a implementação de novas tecnologias pode contribuir na melhoria do serviço público nacional? Como as instituições públicas podem prestar serviço atendendo as demandas e as necessidades do cidadão? Quais os desafios emergentes para serviço público angolano orientado para Resultados?

Assim, para responder as perguntas, criou-se os seguintes objetivos:

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1. Objetivo Geral:

- Compreender o modelo de gestão da Administração Pública angolana visando o melhoramento dos processos nas instituições do Estado, por meio de comprometimento de todos para um serviço público eficiente e contínuo voltado ao cidadão.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Descrever o serviço público angolano e os seus agentes funcionais na execução de suas atividades para bem-estar do cidadão de forma contínua e permanente.
- Refletir os desafios da Governança democrática para a construção de alinhamento das atividades do governo aos anseios da sociedade.



## 2. METODOLOGIAS DE PESQUISA

A pesquisa baseou-se em compreender o modelo de gestão da Administração pública angolana visando o melhoramento dos processos nas instituições do Estado. Através de revisão biográfica, interrelacionou-se conceitos e definições para se obter pontos de vistas e diálogos entre autores. Utilizou-se obras de autores consagrados nas temáticas (Pereira; Chiavenato; Silva e Lacombe), mas também buscamos autores que estudam na atualidade como (Silvestre; Altounian; Souza; Lapa), justamente para trazer ao trabalho diferentes pontos de abordagens de acordo com o tempo e espaço. As referências foram categoricamente selecionadas em plataforma (cielos, google, repositórios de universidades, sites e artigos científicos).

O método da pesquisa é de caráter qualitativo, embora utilizado dados estatísticos, mas os estudos centraram-se em narrativas, ideias e experiências individuais dos participantes. Segundo (Oliveira, 2013, p. 58) “a utilização de dados quantitativos em uma pesquisa qualitativa é possível, visto que, face ao novo paradigma da ciência contemporânea, no processo de construção do conhecimento epistemologia, deve-se incluir a descrição de todos os fenómenos naturais, ou ainda, as propriedades das partes só podem ser compreendidas a partir da dinâmica do todo”.

Assim, a pesquisa baseou-se na coleta de dados, feito através da aplicação de questionários aos servidores público e aos cidadãos-usuários dos serviços públicos com idade compreendidas entre os 19 e 69 anos distribuídas entre gênero masculino e feminino. Os questionários foram encaminhados via whatsapp, facebook e e-mails. Os servidores que participaram na pesquisa foram encontrados através de relação com o pesquisador, amigos e grupos no whatsapp. Enquanto os usuários foram selecionados de forma aleatória no geral. Os propósitos das questões foram para os servidores, o conhecimento da Lei de improbidade, reforma do Estado, procedimentos que visão uma administração pública orientada para os resultados, e planos de carreira institucionais. Enquanto aos usuários o objetivo era saber a satisfação no atendimento aos serviços públicos, vezes que utilizou os serviços públicos dentro de doze meses, conhecimento dos direitos e deveres enquanto cidadão, conhecimento sobre a existência dos canais de denúncia e sobre procedimentos para prestação de serviço público de qualidade.

Para Silvestre e Araújo (2012, p.142), a pesquisa científica que se dedica ao estudo de fenómenos sociais ou do comportamento humano corresponde a um tipo de pesquisa específico em que o objeto de análise são fenómenos sociais. Para os servidores foram aplicados aos

funcionários dos ministérios da educação, saúde, agricultura, defesa, interior, bancários e administradores municipais<sup>1</sup>. Já para os usuários, a aplicação foi feita de forma aleatória aos cidadãos comum.

Os questionários aplicados, teve perguntas fechadas como (sim, não, talvez e excelente, bom, parcial, ruim). E teve questões abertas para dar palavras nas duas classes. Em consequência, através das respostas foi possível receber as opiniões tanto dos servidores no momento da prestação dos serviços público, como dos usuários na utilização dos serviços.

---

<sup>1</sup> Funcionários das Prefeituras.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Administração

##### 3.1.1 Administração: Origem e conceito

A administração desempenha um papel de extrema importância em nosso cotidiano, na execução efetiva das nossas atividades, ajudando-nos a compreender e explicar os seus fundamentos na tomada de decisões das instituições. Todas as ações desenvolvidas pela humanidade necessitam de um processo de administração, por isso, atualmente vem sendo considerada a principal chave para a solução dos mais diversos problemas que afligem o mundo.

A palavra Administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro, (CHIAVENATO, 2003, p.11). Estes princípios que servem de comando na execução dos objetivos institucionais estabelecidos em normas, métodos e padrões adequados nas atividades administrativas, são procedimentos muito antigos.

Tal como salienta Silva, (2001, p.86), alguns dos mais antigos documentos escritos no mundo foram encontrados na civilização suméria, de 5.000 anos atrás, e se constituem em provas das práticas de controle administrativo. Embora as práticas propriamente ditas não se chamavam administração, mais as atividades desenvolvidas apresentavam já as características daquilo que chamamos de administração hoje. Como explica Silva (2001), os sacerdotes dos templos sumérios, por meio do imenso sistema tributário, coletavam e administravam grandes somas de bens e valores, incluindo rebanhos, propriedades rurais e rendas. Esses sacerdotes eram solicitados a prestar contas de sua gestão ao sumo sacerdote, o que era uma prática de fiscalização administrativa.

Os processos administrativos são atividade que existiam a muito tempo, embora na abstratividade da palavra em si, sempre foi necessária a combinação de atividade sequencial que visa alcançar um objetivo comum, conforme na construção das pirâmides do Egito, expansão europeia, revolução industrial, sempre foi necessária a figura de um administrador para coordenar as ações no desempenho das atividades.

Ainda que bastante nebulosa, a administração é uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie, de todos os povos, em todos os tempos históricos. (SILVA, 2001, p.86).

Chiavenato, (2003, p.30) afirma que no decorrer de toda a história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e explodiu em um desenvolvimento de notável pujança e inovação. Na atualidade, observa-se que a palavra administração, vem se caracterizando de modo geral, como ação estratégica e instrumento que controla os resultados pretendidos por uma organização na execução das suas atividades cotidianas, através da participação de sua equipe, grupo, modelo de serviço, realização, objetivo e tomada de decisões.

A tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, (CHIAVENATO, 2003, p.11).

Maximiano (2000, p.26), afirma que a administração significa em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. O autor mostra que na contemporaneidade, o foco da administração está voltado para os resultados, nas atividades de desenvolver tarefas, a partir de processos que levam em conta a participação de todos no controle dos recursos humanos, financeiros e matéria, visando entender os inter-relacionamento e combinação de tarefas sequenciadas dentro da instituição.

### 3.1.2 Administração Pública Angolana

A administração Pública Angolana, é o poder de gestão do Estado que busca alcançar através das suas instituições e órgãos, a consecução do interesse nacional. Para a movimentação de um País é necessário agentes públicos que fazem a máquina pública funcionar, desde a tomada de decisões estratégicas até as decisões operacionais, visando o funcionamento contínuo do serviço público.

Quando se fala de administração pública, tem-se presente todo um conjunto de necessidades coletivas, cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela coletividade, através de serviços por esta organizado e mantido, sendo necessários avultados meios humanos e materiais para a sua concretização, porém, organizados em serviços públicos que funcionam com regularidade e eficiência [...] (PEREIRA, 2017, p.16).

Para Amaral (2018, p.01), a Administração Pública é o sistema de serviços, organismo e entidades, que atuam de modo regular e contínuo para a cabal satisfação das necessidades coletivas. A Administração Pública angolana pode ser repartida em três grupos, de acordo com a Constituição da República de Angola<sup>2</sup>. Designadamente: Administração Direta, Administração Indireta e Administração Autônoma.

#### a) Administração Direta em Angola

A administração direta em Angola, desempenha atividades principais da estrutura do Estado, através da administração central, gerencia o serviço público nacional. A sua estrutura está representada pelo Presidente da República, o chefe do Executivo, o Vice Presidente, Ministros e Secretários do Estado. E na Administração Local, podemos encontrar Governos Provinciais, Administradores Municipais<sup>3</sup> e Comunais.

De acordo com o (CRA, 2010, p. 78)<sup>4</sup> A administração Local do Estado é exercida por órgãos desconcentrados da administração central e visa assegurar, a nível local, a realização das atribuições e dos interesses específicos da administração do Estado na respectiva circunscrição administrativa, sem prejuízo da autonomia do poder local.

Incluem-se na administração direta do Estado os serviços centrais e periféricos que estão sujeitos ao poder de direção do respectivo membro do Governo, designadamente os serviços que envolvem o exercício de poderes de soberania, autoridade e representação política do Estado ou o estudo e concepção, coordenação, apoio e controlo ou fiscalização de outros serviços administrativos. (PEREIRA, 2017, p.49). Segue abaixo a figura sobre a administração direta em Angola:

---

<sup>2</sup> CRA, 2010 - Artigos 201.º e 213.º.

<sup>3</sup> Prefeitos.

<sup>4</sup> Artigo 201.º

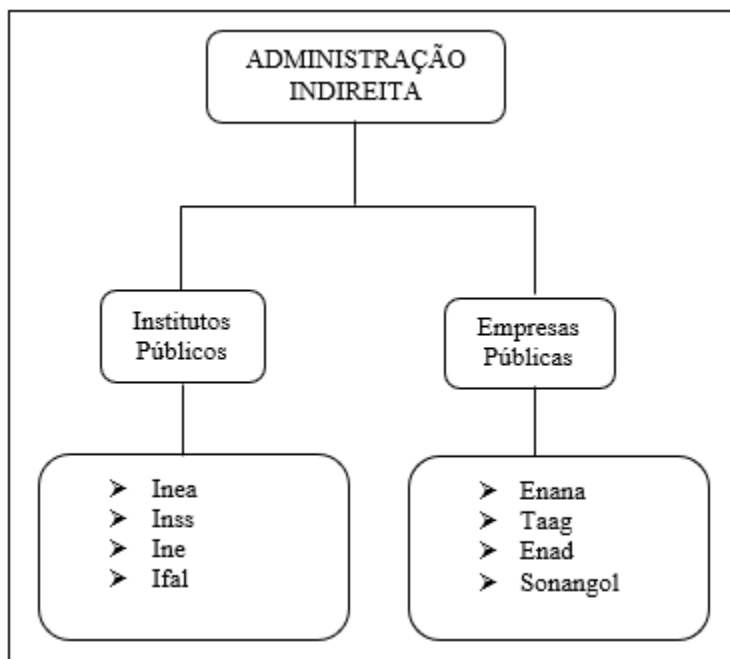
**Figura-1** Estrutura da Administração Direita de Angola

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado na CRA, 2021.

b) Administração Indireta em Angola:

Segundo o Amaral (2018, p.01), são entes personificados que realizam os fins do Estado. Gozam de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Administração indireta do Estado – integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado; trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indireta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado.

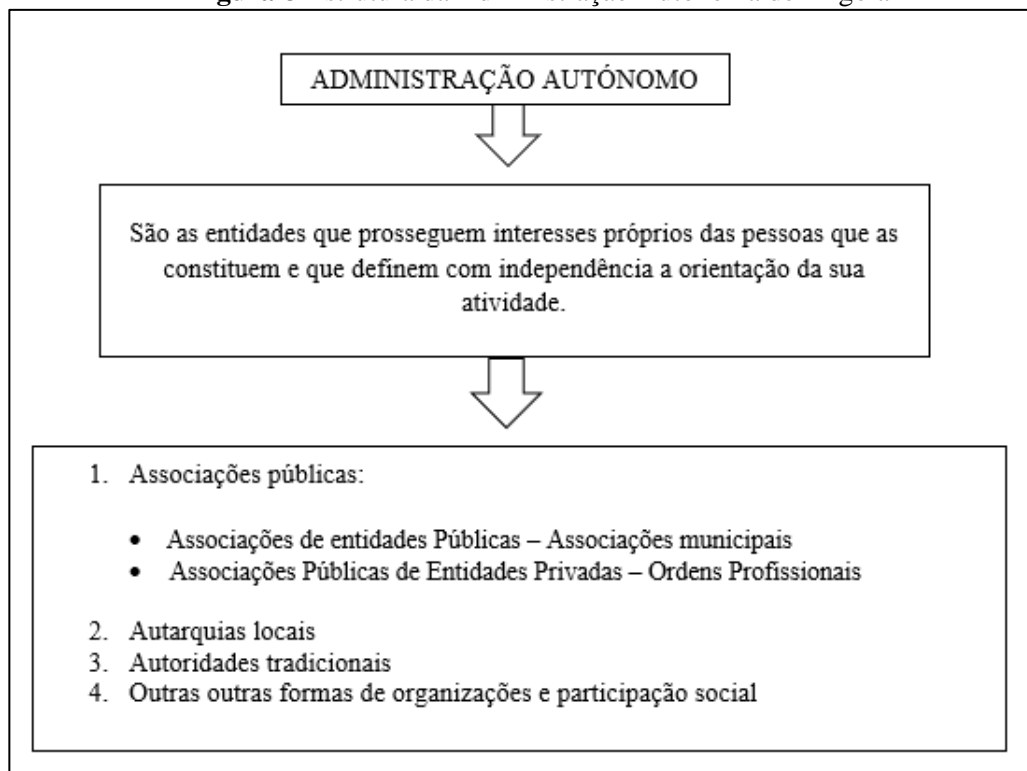
A administração indireta do Estado é constituída por organismos dotados de personalidade jurídica e de órgãos e património próprios, sujeitos a superintendência e tutela do Governo, criados para o desenvolvimento de atribuições que, devido à sua especificidade, o Estado entende não dever prosseguir através de serviços submetidos à direção do Governo, sendo, em regra, dotados de autonomia administrativa e financeira, entre os quais se incluem os institutos públicos cujo regime jurídico foi aprovado pela Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro.

**Figura-2** Estrutura da Administração Indireta de Angola

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado na CRA, 2021.

### c) Administração Autônoma em Angola

Na administração autônoma, existem alguns profissionais que prestam serviços a pessoas ou empresas, sem vínculo de trabalho e alguns são pagos em forma de honorários. Como afirma Amaral (2018, p.01), são as entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem com independência a orientação da sua atividade.

**Figura-3** Estrutura da Administração Autônoma de Angola

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado na CRA, 2021.

Embora estas instituições não recebam remuneração pública, possuem liberdade de administrar-se e tomadas de decisões, mas mantêm um vínculo com o Estado porque prestam serviços públicos. E o Estado por sua vez, reconhece os efeitos através de honorabilidade.

### 3.2 Serviço Público

#### 3.2.1 Serviço Público: Origem e Conceitos

Toda a atividade prestada pelo Estado e a estrutura que a compõe denomina-se de Serviço Público. Com o intuito de unificar as necessidades coletivas, o serviço público busca responder às demandas individuais de forma geral através das chamadas políticas públicas. Assim, quando o serviço prestado pelo Estado chega até a sociedade de forma contínua e permanente, o sistema desempenha o seu papel de forma ativa, e quando a escassez destas atividades, precisa-se verificar os métodos utilizados para a elaboração destas políticas públicas.



Como salienta Pereira (1998, p.93), quando o Estado garante saúde de forma universal, ou educação de primeiro grau, ou um sistema de previdência básico, seus gastos podem ter uma justificativa econômica, mas estão respondendo essencialmente a imperativos de ordem moral.

Ficando o indivíduo politicamente só diante do Estado, este se viu progressivamente obrigado a assumir, como próprias, algumas tarefas que até então não se haviam considerado estatais, pois eram desenvolvidas pela sociedade, organicamente estruturada, ou seja, eram assumidas pela Igreja (em todas as suas múltiplas personificações), pelas fundações, pelas corporações, pelas universidades e outros entes representativos do corpo social (LUNDVALL, 2012, p. 32). Assim, aconteceu até meados do século XIX, com os hoje chamados serviços públicos assistenciais e sociais; quer dizer, aqueles que garantiam o direito do administrado à conservação da vida e da saúde e ao aprimoramento de sua personalidade, como beneficência, saúde e educação, que eram atividades assumidas pela sociedade, embora o Estado as regulasse.

De acordo com Di Pietro (2016), o serviço público surgiu como uma forma de promover aos indivíduos melhores condições de vida, assim como promover uma fundamentação dos direitos básicos garantidos por meio dos instrumentos legislativos. O mesmo surge como uma forma do estado destacar quais são os direitos básicos para com os cidadãos.

Ao longo da história pode-se observar que o serviço público vem evoluindo e destacando para os governantes que as necessidades sociais estão passando por alterações, sendo preciso uma nova metodologia governamental. Dessa forma, se implanta a administração pública como um recurso para orientar, supervisionar e regulamentar os principais serviços públicos a serem executados. Na visão de Brazilli (1994), toda evolução observada nas sociedades mundiais consiste em um bom emprego dos serviços públicos, concedendo aos indivíduos uma base para seu desenvolvimento tanto profissional como pessoal. Sendo promovido dessa forma uma orientação de como as rotinas administrativas por parte do estado é algo relevante para o progresso social.

O conceito de Serviço Público, como eixo central do direito administrativo, é uma construção tipicamente francesa e o direito francês foi importado por nossa doutrina científica, legislação e jurisprudência. Ora, na atualidade tem características próprias, que são a consequência, em primeiro lugar, que o direito administrativo, não é uma construção doutrinal fechada no seu próprio ordenamento jurídico positivo em segundo lugar, porque as próprias

exigências de nossa ordem positiva determinaram um uso do conceito que, em alguns aspectos, difere consideravelmente do francês.

A definição dada por Kohama (2016) diz que o serviço público é disponibilizado através de um Estado organizado com o objetivo de conciliar suas ações de modo a promover e satisfazer o bem comum da sociedade. E a Administração além de gerir, prestar e executar os serviços públicos, é também responsável por governar, direcionar e exercer suas funções objetivando alcançar resultados úteis.

Quando se fala em serviço público logo se observa a prática da administração pública, buscando identificar e realizar os principais serviços dentro do contexto social. Pode-se considerar que por meio da visão e aplicação dos procedimentos jurídicos necessários a administração pública fundamenta os serviços a serem concedidos ou realizados junto aos cidadãos.

Na visão de Matias (2010) a administração pública em sentido amplo compreende: o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades.

### 3.2.2 Serviço Público em Angola

Em Angola, o serviço público visa responder aos interesses da coletividade, através de um sistema composto pelos órgãos da administração pública direta, indireta e autônoma. Toda esta atividade prestada pelo Estado ou pelos entes que a constituem, tem como objetivo geral a prestação de serviço público permanente e contínuo, tendo em vista o bem-estar do cidadão. Consequentemente, Muondo (2019, p.230) afirma que Serviço público é um conjunto de atividades e serviços ligados à Administração do Estado, através dos seus agentes e representantes, mas também exercida por outras entidades, mesmo que particulares, sempre tendo em vista a promoção do bem-estar à disposição da população.

Assim, a finalidade do serviço público angolano é responder às necessidades da sociedade, assegurando aos utilizadores/utentes o bem-estar e a contínua entrega de serviços. Contudo, para Silvestre (2019, p.50), o que se poderá assumir como valoroso para o público

depende grandemente da natureza e das dimensões que se associam. Já para Muondo (2019, p.232) os serviços públicos tendem a ser considerados tão essenciais para a vida moderna, que as suas provisões universais precisam de ser garantidas por razões morais, e algumas estão até mesmo associadas com direitos humanos fundamentais, como acesso universal à água. Alguns serviços considerados públicos são:

- a) Saúde;
- b) Educação;
- c) Energia Eléctrica;
- d) Água;
- e) Segurança Pública;
- f) Transporte público;
- g) Habitação;
- h) Telecomunicações;
- i) Limpeza e Saneamento básico;
- j) Limpeza pública;
- k) Vias de Comunicação;
- l) Identificação e Registo Civil de Nascimento.

Os interesses gerais sustentadores da estabilidade, convivência e tranquilidade sócias e garantes da satisfação das necessidades fundamentais e das coletividades são a razão de ser última da atuação dos trabalhadores públicos<sup>5</sup>.

Assim, artigo 5º da carta africana sobre os valores e princípios dos serviços públicos e da administração pública (UA, 2011, p.05). Dispõe que:

---

<sup>5</sup> Resolução n.º 27/94, de 26 de agosto

1) Os Estados Partes devem introduzir dentro dos seus ordenamentos jurídicos, os princípios da igualdade e da não discriminação no acesso ao serviço público.

2) Os Serviços públicos e administrativos devem ser organizados de forma a garantir e facilitar adequadamente o acesso dos utentes.

3) Os Serviços Públicos e administrativos devem ser organizados de tal forma a garantir que os serviços públicos sejam prestados o mais próximo dos utentes.

4) Os Serviços Públicos e administrativos devem ter o carácter participativo, a fim de assegurar a participação efetiva de todos os intervenientes, incluindo a sociedade civil no planeamento e prestação de Serviços Públicos.

E, para estes serviços chegarem de forma contínua, clara e transparente aos usuários, os servidores públicos precisam atuar em conformidade aos princípios da administração pública angolana que prossegue, nos termos da constituição e da lei, o interesse público, devendo, o exercício da sua atividade, reger-se pelos princípios da igualdade, legalidade, justiça, proporcionalidade, imparcialidade, responsabilização, probidade administrativa, e respeito ao patrimônio público<sup>6</sup>.

Segue-se as definições destes princípios, para se compreender:

- i. Princípio da Igualdade: a Administração Pública deve reger-se pelo princípio da igualdade, não podendo privilegiar, beneficiar, prejudicar, privar de qualquer direito ou isentar de qualquer dever nenhum administrado em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social.
- ii. Princípio da Legalidade: O agente público deve, na sua atuação, observar estritamente a Constituição e a lei.
- iii. Princípio da Justiça: No exercício da sua atividade, a Administração Pública deve tratar de forma justa e imparcial todos os que com ela entrem em relação.
- iv. Princípio da Proporcionalidade: As decisões da Administração que colidam com direitos subjetivos ou interesses legalmente protegidos dos particulares só podem afetar essas posições em termos adequados e proporcionais aos objetivos a realizar.

---

<sup>6</sup> CRA, 2010, artigo 198º e Decreto-Lei nº 16-A/95, de 15 de dezembro.

- v. Princípio da Imparcialidade: O agente público deve tratar de forma imparcial os cidadãos com os quais entra em relação, devendo merecer o mesmo tratamento no atendimento, no encaminhamento e na resolução de suas pretensões ou interesses legítimos, observando sempre com justeza, ponderação e respeito ao princípio da igualdade jurídica de todos os cidadãos perante a Constituição e a lei.
- vi. Princípio da Responsabilidade: No exercício das suas funções o agente público pugna pela lealdade e pela transparência funcional e é responsável pelo sucesso, pelo insucesso, pela legalidade e pela ilegalidade da atividade a seu cargo e compromete-se em servi-la para bem do interesse geral da comunidade.
- vii. Princípio da Probidade Administrativa: O agente público pauta-se pela observância de valores de boa administração e honestidade no desempenho de sua função, não podendo solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, direta ou indiretamente, quaisquer presentes, empréstimos, facilidades ou quaisquer ofertas que possam pôr em causa a sua liberdade de sua ação, a independência do seu juízo e a credibilidade e a autoridade da administração pública, dos seus órgãos e serviços.
- viii. Princípio de Respeito ao Patrimônio Público: No exercício das suas funções o agente público deve abster-se da prática de atos que lesem o patrimônio público do Estado ou de atos suscetíveis de diminuir o seu valor. Tais como desvios, apropriação, esbanjamento e a dilapidação dos bens das entidades públicas que tenham a guarda, em virtude do cargo, mandato, função, atividade ou do emprego.

Um Estado que fiscaliza as ações de seus entes, busca salvaguardar os princípios da administração pública e dos interesses comuns. Mas quando estas ações são conjugadas com a sociedade, o processo aparenta clareza e transparência nas ações públicas. Um exemplo que se pode ressaltar aqui, é a implantação do IGAE<sup>7</sup> e CISP<sup>8</sup> com a missão de (fiscalizar, auditar e supervisionar) a administração pública angolana. Estes meios de certeza surgem como mecanismos somatórios para o resultado que as instituições públicas pretendem alcançar. A transparência da coisa pública e de sua gestão é a garantia mais concreta da democracia participativa contra a violação dos direitos republicanos e a privatização da res pública. (PEREIRA, 1998, p.91).

---

<sup>7</sup> Inspeção Geral da Administração do Estado

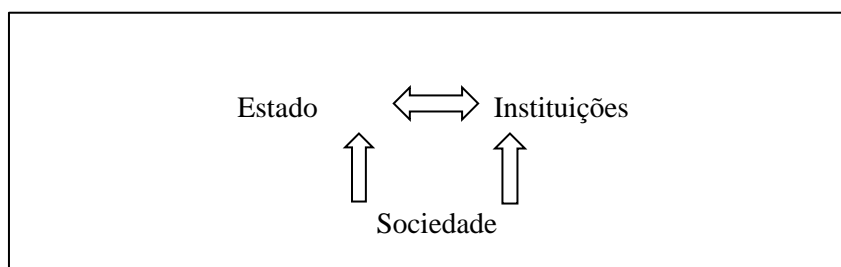
<sup>8</sup> Centro Integrado de Segurança Pública

Como organismo que controla e administra a nação, o Estado pode estabelecer alinhamentos necessários para fazer cumprir a lei dentro e fora de seus entes, com certeza o resultado será sentido pela população. Mas, quando a deixa de fazer, os efeitos podem repercutir em escândalos e corrupções nas instituições públicas, o que levaria à descredibilizar as instituições. Como afirma Carvalho (2005, p.274) a confiança nos governos, no processo político e nas empresas diminui. Escândalos, corrupção e uma aparente falta de responsabilidade levaram muitos a questionar aquilo que se denominou por sistema.

Precisa-se uma gestão pública responsável como estrutura que alavanca o país em seus mais diversos aspectos. A existência da palavra gestão se concebe a partir de tarefa executada, como sistema central que promove a integração funcional das instituições, e quando as mesmas não respondem a razão da sua existência a sociedade busca respostas.

Como mostrado na figura a seguir:

**Figura 4** - Prestação de serviço público sem valores aos usuários.



**Fonte:** Pereira; Carvalho, 2021.

O serviço público é elaborado pelo Estado que implementa nas instituições e estas por sua vez prestam serviços à sociedade (EIS). Quando o cidadão vai atrás de um serviço público e o mesmo apresenta dificuldade no momento da sua prestação, a sociedade precisa ser informada da escassez deste serviço ou o Estado precisa responsabilizar a instituição que presta o serviço. Porque o serviço público deve ser contínuo e de qualidade para o cidadão.

### 3.2.3 Inovação nas Instituições Públicas Angolana

Angola vive um momento onde os recursos são escassos, e os administradores precisam manter as estruturas e apresentar os resultados com os recursos existentes. Neste contexto, surge a palavra “inovação” como um caminho viável para proporcionar a contínua entrega dos serviços prestados à sociedade. A palavra inovação surge na administração pública de maneira incomum, sabe-se que o administrador público só precisa fazer o que está na lei. No entanto, os processos administrativos precisam se adaptar as demandas atuais, as leis são feitas em um determinado tempo para uma determinada sociedade de acordo com as necessidades destes. Mas, quando as leis já não servem para aquela classe, é preciso mudanças, e essas modificações precisam responder às demandas atuais.

Tal como sustenta Chiavenato, (2003, p. 13), na medida em que a Administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis.

Hansen (2013) ressalta em sua pesquisa que um dos principais aspectos inovadores no processo dos serviços públicos consiste na adaptação de acordo com a necessidade dos cidadãos, assim como um atendimento especializado para cada tipo de questão social apresentada junto aos órgãos públicos.

Entende-se que a partir da visão dos autores que o Estado precisa acompanhar o desenvolvimento da sociedade para criar políticas que atendam os problemas que afligem a sociedade. Na administração pública angolana, o que se entende é que a sociedade anda em outros rumos e o Estado também, não há equivalência na caminhada, a burocracia, a ineficiência nos processos administrativos, a falta de ferramentas e tecnologia, ainda são problemas a serem ultrapassados nas instituições do Estado. Qual cidadão não fica insatisfeito quando escuta “Estamos sem sistema” 4 horas depois de enfrentar uma longa fila, quando precisa passar a noite na porta da instituição para ocupar os primeiros lugares no dia seguinte ou até mesmo quando houve o famoso “Volta daqui a 15 dias.”

Para Heilborn e Lacombe (2008, p.472) burocracia parece ser algo exclusivo da administração pública. De fato, o lado mais visível da burocracia para o cidadão comum é o seu contato com órgão público. Quando se vê obrigado a enfrentar filas, guichês, papelaria, protocolos, exigências e o terrível “volta amanhã”.

As mudanças orientadas para a melhoria da qualidade e eficiência do serviço público são muitas. Algumas implicando em mudanças fundamentais, outras um caráter mais programático. (PEREIRA, 1998, p.211).

Mas a burocracia está presente na estrutura da administração pública, tanto na administração tradicional como na contemporânea, nos processos internos, nas tomadas de decisões e nas instituições como um todo. Mas estes procedimentos e normas de um sistema estruturado, tornam-se um problema quando o excesso de regramentos, criam avenidas nas instituições públicas. Conforme afirma Heilborn e Lacombe (2008, p.472) o que se deve combater são as causas dos sintomas que evidenciam a existência de uma burocracia em caráter patológico.

Diante destas diversidades, o que se precisa fazer para melhorar o serviço público nacional? Hoje, na administração pública o termo “Inovação” surge como desafio a ser alcançado pelos servidores públicos, diante da aplicação do conhecimento na realização das atividades. E como aplicar este conhecimento, se a lei apresenta limitações aos servidores públicos? Como se pode verificar em Meirelles (2000, p. 82) “Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. Bem, na verdade, as mudanças e os processos de inovação na administração pública angolana, não estão previstas claramente em lei, mas a constituição deixa aberta meios para criação de órgãos que podem constituir o Estado.

De acordo com a CRA (2010, p.77) a lei pode criar instituições e entidades administrativas independentes. Com esta marca consagrada na constituição nacional, se pode criar Lei para inovação no setor público angolano, que serviria de protótipo do serviço público voltado à inovação. E em cada instituição, implementar setores de inovação e criatividade que visa incentivar a criação de novos conceitos ou forma de trabalhar no setor público (Serviços online, aplicativos ou sites para consultas de informações), estes serviços serviriam de monitoramento e avaliação das demandas sociais da administração pública voltada para resultados.

Heilborn e Lacombe (2008, p. 477), salienta que as transformações necessárias podem ser graduais se os agentes da organização que estão conscientes das suas necessidades têm a



possibilidade de introduzir as inovações ou de obter facilmente as autoridades competentes que elas a façam.

Apoiar e incentivar os servidores em ações voltadas para inovação visando o interesse da coletividade, visualizar indicadores de demandas e buscar soluções antecipadas, criar processos que solucionam as filas das instituições pública, novas funcionalidades para melhorar os serviços existentes, transparência, comunicação entre os setores e implementação de novas tecnologias no modo geral, seriam assuntos a pensar.

Não se deram conta, portanto, de que era necessário reconstruir o Estado. Que era preciso recuperar a poupança pública. Que era preciso dotar o Estado de novas formas de intervenção mais leves, em que a competição tivesse um papel mais importante. Que era urgente montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. (PEREIRA, 1998, p.178).

É necessário um acompanhamento da evolução social. Por exemplo, máquinas datilógrafos, que era o principal instrumento na administração anos 1970. Atualmente, deixaram de desempenhar este papel de forma ativa. Se o objetivo é oferecer um serviço público de qualidade, que trabalha dentro dos princípios determinado pela constituição, que apresenta as soluções precisas para os problemas específicos e complexos da sociedade, e que atenda às necessidades dos usuários de forma desburocratizada e eficiente, a inovação é o caminho para atingir a dimensão.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após cruzar as informações sobre as temáticas desenvolvidas no trabalho, aqui, busca-se responder as informações e os questionamentos levantados ao longo da pesquisa. Para chegar a estas conclusões, foram necessárias a aplicação de trinta e quatro (34) questionários aos servidores públicos nacionais e cinquenta (50) questionários aos usuários dos serviços públicos. Assim, os questionários foram divididos em dois blocos, na primeira parte os servidores responderam questões sobre idade, gênero, instituições que trabalham, conhecimento da Lei de improbidade administrativa e reforma do Estado. Já na segunda parte do questionário, se buscou ouvir opiniões dos agentes públicos sobre melhoria da administração pública nacional.

Neste sentido, os questionários foram aplicados a servidores públicos com idade compreendida de 28 a 69 anos, na qual, dezanove (19) são de gênero masculino e quinze (15) de gênero feminino. Das questões aplicadas, quinze (15) responderam que trabalham no Ministérios Educação, dois (02) no Ministério da Saúde, dois (02) no Ministério da agricultura, três (03) no Ministério do Interior, três (03) no Ministério da Defesa, um (01) Banco de Poupança e Crédito (BPC), seis (06) nas Administrações Municipais (Prefeituras) e dois (02) não quiseram identificar os locais de trabalho. Quando questionados sobre o conhecimento da Lei de improbidade administrativa, dezesseis (16) disseram que sim conhecem, cinco (05) não conhecem, nove (09) talvez e 4 não responderam à questão. Sobre a questão relacionada à reforma do estado, todos respondem que já ouviram falar sobre, obtendo assim trinta e quatro (34) sim, zero (0) e zero (0) talvez. Quanto os procedimentos que visam o melhoramento da administração pública angolana, verifique na tabela a seguir:

Tabela 1 – Avaliação do servidor público sobre as instituições públicas angolana, 2021

<b>Tópicos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Parcial</b>	<b>Ruim</b>
Visão estratégica da Instituição	5	10	16	3
Integração com outras Instituições	3	13	12	6
Monitoramento e avaliação	6	5	17	6
Interação com as novas tecnologias	5	10	12	7
Transparência e participação social	2	4	14	14
Incentivo relacionado a resultados	3	3	19	9
Compromisso com a Administração	2	10	15	7
Aprendizado institucional individual	5	11	10	8
Relação servidores e usuários	3	10	13	8
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>77</b>	<b>129</b>	<b>67</b>

**Fonte:** Questionário aplicado aos servidores público angolano, 2021.

Ainda sobre o segundo bloco de questões, perguntou-se se as instituições tem plano de carreira, e dos trinta e quatro servidores públicos, dezoito (18) disseram que sim, seis (06) não e dez (10) talvez. No final, com intuito de dar a voz aos servidores públicos, perguntou-se sobre pontos de sugestão para o melhoramento do serviço público nacional e as respostas de modo geral foram as seguintes sugestões:

- 1) Melhorar as infraestruturas para oferecer um serviço de qualidade.
- 2) Capacitação para responder com precisão as demandas da sociedade.
- 3) Modernização do serviço público para responder as demandas atuais.
- 4) Materialização dos planos.
- 5) Transparência e avaliação dos resultados.
- 6) Integração entre instituições para facilitar acesso a determinadas informações.
- 7) Descentralização e fiscalização das ações administrativas.
- 8) Descentralização dos serviços visando para o melhoramento do atendimento.

Já para os usuários, também os questionários foram divididos em dois blocos, na primeira parte responderam questões sobre idade, gênero, vezes que precisou utilizar os serviços públicos dentro de 12 meses, a satisfação do atendimento, conhecimento dos direitos e deveres enquanto cidadão, e se conheço os canais de denúncia IGAE e CISP. Já na segunda parte do questionário, as questões foram mais técnicas como equipamentos, horários de atendimento, clareza nas informações, transparências, relação usuário-serviço. Neste sentido, os questionários foram aplicados aos cidadãos/usuários com idade compreendida de 19 a 50

anos, na qual, trinta e três (33) são de gênero masculino e dezessete (17) de gênero feminino. Sobre a utilização dos serviços públicos nos últimos 12 meses, dos cinquenta (50) questionários aplicados, obteve-se quatrocentas e dezesseis (416) utilizações dos serviços públicos, dando uma percentagem de 8,32% utilizações dos serviços por pessoa dentro de doze meses. Quanto a satisfação do atendimento: quinze (15) disseram sim, vinte e quatro (24) não, e onze (11) talvez. Sobre o conhecimento dos direitos e deveres enquanto cidadão: trinta e nove (39) disseram conhecer, cinco (05) não, e seis (06) talvez. Sobre inspeção geral da administração do Estado (IGAE) e o centro integrado de segurança pública (CISP), vinte e sete (27) afirmaram que conhecem, dezessete (17) não, e seis (06) talvez. Sobre os procedimentos que visam o melhoramento na prestação de serviços públicos, as respostas serão apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 2 - Avaliação dos usuários sobre as instituições públicas angolana, 2021

<b>Tópicos</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Parcial</b>	<b>Ruim</b>
Equipamentos e sistemas modernos	5	14	14	17
Horário de atendimento	3	8	12	27
Instalações são adequadas	1	14	23	12
Os servidores respondem as dúvidas	1	8	20	21
Transparência	0	5	11	34
Eficiência no atendimento	3	3	19	25
Compromisso com Administração	4	4	20	22
Relação usuário e servidor	2	6	19	23
Visão geral do serviço público	1	5	16	28
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>67</b>	<b>154</b>	<b>209</b>

**Fonte:** Questionário aplicado aos usuários do serviço público angolano, 2021.

E sobre as sugestões referente a melhoria do serviço público nacional, de modo geral obtivemos as seguintes:

- 1) Capacitação dos servidores públicos.
- 2) Compromisso com a administração pública.
- 3) Melhorar os locais de espera antes do atendimento.
- 4) Comunicação e Transparência.
- 5) Cumprimento das normas éticas e deontologias no exercício profissional.
- 6) Clareza nas informações.
- 7) Implantação de novas tecnologias.
- 8) Modernização dos equipamentos e infraestruturas.

No total, foram aplicados oitenta e quatro (84) questionários e separados em trinta e quatro (34) questionários aplicados aos servidores públicos e cinquenta (50) aos cidadãos usuários do serviço público, essa dualidade fez com que pudéssemos verificar os desafios que ambas enfrentam tanto na prestação, como na utilização dos serviços públicos. Diante disso, criou-se os seguintes desafios para administração pública angolana voltada para resultados, que veremos na seção a seguir.

## **4.1 Desafios para Administração pública angolana**

### **4.1.1 Ética na prestação de serviço público**

A pouco tempo atrás, o país passou por um “Ciclone Político” que destruiu a ética e moral nas Instituições do Estado. Escândalos, corrupções, nepotismo e saque aos cofres público, são as sequelas deixadas por este vendaval. Então, o desafio para um serviço público voltado para resultados, passa também pela ética na administração pública.

Entendemos que a corrupção, com certeza um mal que deve ser fortemente combatido e punido, não é a principal. A essência do problema está no aprimoramento das questões gerenciais do Estado, até mesmo como forma de combate à corrupção. (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2017, p.57).

A Administração Pública, no desempenho da sua insubstituível função social, deve, através dos seus trabalhadores, pautar a sua conduta por princípios, valores e regras alicerçados na justiça, na transparência e na ética profissional, como primeiro passo para o estabelecimento da necessária relação de confiança entre os serviços públicos e os cidadãos<sup>9</sup>.

Para tal, os servidores públicos como os agentes que diariamente estão em contato com os cidadãos, precisam mostrar ética profissional em suas condutas, quer no atendimento ao público, quanto nas ações internas.

Administradores que têm falta de um forte e consistente conjunto ético pessoal deixarão que suas decisões variem de uma situação para outras, à medida que se esforçam em maximizar seu auto interesse (HEILBORN E SILVA, 2001, p.69). As instituições do Estado têm

---

<sup>9</sup> Resolução n.º 27/94, de 26 de agosto.

procedimentos, e se agentes públicos atuarem de acordo a estes princípios, no final do dia todos os cidadãos têm as suas possíveis necessidades sanadas.

Em consequência, como parte de extrema importância para o sistema público. A administração pública tem os seus objetivos respondidos, enquanto os servidores deveres cumprido. Como afirma Heilborn e Silva (2001, p.69) administradores com forte estrutura ética, regras pessoais ou estratégias éticas para tomada de decisões, serão mais consistentes e confiantes uma vez que as escolhas são feitas segundo um conjunto estável de padrões éticos.

É preciso voltar a dar credibilidade aos organismos público, o desrespeito aos princípios estabelecidos tanto na constituição como ao código de ética, levou aos cidadãos a olhar as instituições com desestima. A consciência e a postura do bem servir, com eficiência e rigor devem constituir uma referência obrigatória na atividade do agente público [...] <sup>10</sup>

#### 4.1.2 Qualificação e capacitação continua dos servidores públicos

Para alcançar os desafios dentro da administração pública angolana, a qualificação ou capacitação dos servidores públicos, será um fato muito importante na busca de uma gestão voltada para resultados.

As pessoas ainda continuam sendo elementos mais importante na construção do fazer administrativo. Os conceitos, instrumentos ou ferramentas ganham sentido com os sujeitos praticando a ação. Neste processo de transformar para resultados, elas precisam ser os fins, são que estão diariamente a fazer a manusear das máquinas ou fiscalizam os processos na execução dos serviços. Traz em sua essência a antecipação de questões relevantes, internas ou externas, que podem impactar no dia a dia da instituição e as iniciativas a serem implementadas para aproveitar oportunidades e ameaças (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2017, p.45).

O Plano Nacional de Formação de Quadros consiste num conjunto de orientações do Governo, que decorrem da Estratégia Nacional de Formação de Quadros (ENFQ), para a qualificação de quadros nacionais, em particular nos domínios de formação onde se verifica uma maior carência de disponibilidade de competências, e conduzindo a uma transformação da pirâmide de recursos humanos. (ANGOLA; PNFQ, 2013).

As estruturas estão cada dia em mudanças e os agentes precisam estar sintonizados com conhecimento previu para atender as necessidades dos usuários. Ainda para Altounian;

---

<sup>10</sup> Lei nº 3/10, artigo 17 °

Souza; Lapa (2017, p.72). O resultado apenas será alcançado com a participação efetiva dos melhores profissionais, reais detentores do conhecimento, e a persistência na execução das medidas propostas.

#### 4.1.3 Implementação das novas tecnologias

A sociedade angolana estão cada dia em constantes mudanças, é necessário ter um ponto de equilíbrio entre as mudanças sociais e o acompanhamento das instituições. A necessidade de conhecer as etapas é de extrema importância para se criar técnicas adotadas para diminuir e simplificar trabalho, tempo e custos. Uma vez compreendida as etapas, as instituições buscam ferramentas para responder as mudanças.

Para o Pereira (1998, p.50) no momento, entretanto, em que o mundo se moveu para um novo ciclo de alta tecnologia na produção e principalmente nos serviços, cujo motor é mais e mais inovação, o paradigma burocrático, avesso a inovação, tornou-se definitivamente superado. Não obstante, perceber as diretrizes em novo ciclo de trabalho e procurar compreender como é visto pela sociedade a partir de nova instrumentalização na sua estrutura, na observação de tendências e condições de serviços oferecidos aos usuários é um fator primordial. Pensar na sua existência, no seu objetivo enquanto instituição e cada dia buscando cenários mais atuais aproximando os cidadãos aos serviços, melhoraria a qualidade na prestação de serviços, e no final os resultados seriam alcançados enquanto instituição.

A tecnologia precisa ser implementada na administração pública do país, criação de sistemas / softwares que facilitam a comunicação entre os agentes na prestação de serviços, são necessários para sistematizar, simplificar e dar mais segurança aos processos administrativo. Um exemplo a realçar é a implementação do Simplifique 1.0<sup>11</sup> no setor público angolano.

#### 4.1.4 Participação social nas ações do Estado

---

<sup>11</sup> Com objetivo de facilitar a vida aos cidadãos e às empresas no acesso aos serviços públicos, a implementação do projeto é louvável para a desburocratização de serviços público.

A existência da administração pública está caracterizada por um governo que conhece na íntegra as reais necessidades do seu povo, que seja a voz do povo, receba as demandas sociais e encare as críticas como contribuição popular para melhoria contínua de suas políticas, participa da vida cotidiana da sociedade, dialoga com o povo a fim de juntos traçarem políticas para o melhoramento das ações administrativas, trabalha em prol do interesse público em detrimento do interesse particular.

De acordo com o artigo 200º da (CRA, p.77) os cidadãos têm direito de ser ouvidos pela administração pública nos processos administrativos susceptíveis de afetarem os seus direitos e interesses legalmente protegidos.

Em consequência, é crível que essa participação tenda a melhorar a compreensão dos fenômenos sociais e, conseqüentemente, a desenvolver detalhadamente as ações públicas a serem executadas para a satisfazer as necessidades coletivas individualmente sentidas (SILVESTRE, 2019, p.57).

Todos os processos têm um fim, e na administração pública a finalidade é o serviço prestado pelo cidadão/usuário dos serviços público. É necessário auscultar a sociedade, montar grupos de trabalho e ouvir todas as classes, as vezes é necessário “tirar as gravatas” e deixar os escritórios para deslocar-se aos “bairros de lata, favelas ou senzalas” para ouvir as reais necessidade daquela população. O bem-estar da população constrói-se com políticas que cheguem até as suas casas, ruas ou bairros, as políticas públicas não devem terminar apenas na Mutamba e Talatona <sup>12</sup>.

Tanto que Altounian; Souza; Lapa, (2017, p.268) refutam que a governança na administração pública diz respeito a um conjunto de mecanismos que buscam avaliar, direcionar e monitorar a atuação do administrador, com a finalidade de garantir a prestação de serviços públicos de melhor e de interesse da sociedade. E na visão de Silvestre (2019, p.18) a governança pública idealiza o capital social para que a prestação de serviço apresente um maior valor aos usuários.

É necessário a criação de um ciclo onde enfoca a democracia por meio da participação dos cidadãos nos processos de governança com o Estado. E este por sua vez, recolher informações necessárias no processo de tomada de decisão, para a execução de políticas que

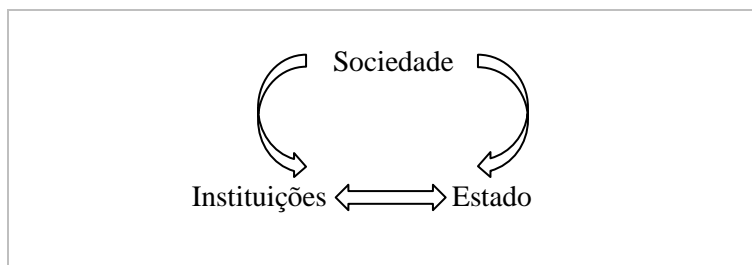
---

<sup>12</sup> Bairros urbanizados de Luanda/Angola.



agregam valor de forma significativa na vida do cidadão. Ilustraremos na figura a seguir esta compreensão:

**Figura 5** - Prestação de serviço público com valores aos usuários.



**Fonte:** Silvestre, 2021.

Afinal de conta a finalidade dos serviços públicos está voltado a sociedade, então se entende, que este percebe melhor as suas necessidades. É muito importância à relação sociedade, Estado e instituições (SEI), criar parcerias para o serviço público atender as necessidades do seu público alvo, pois não existe servidores público sem usuários. E no final, as instituições públicas ganham credibilidade, o Estado conquista a confiança da população e as políticas pública alcançam o bem-estar da sociedade e do interesse público.

A confiança só pode ser mantida se os processos organizacionais forem considerados inerentemente justo. (HEILBORN E LACOMBE, 2001, p.486)

E na mesma linha de pensamento, Carvalho, (2005, p.99) diz que, para o êxito das políticas governamentais, é muito importante a credibilidade das instituições públicas como órgãos reguladores, regulamentadores e decisores, assim como a estabilidade macroeconômica, os resultados obtidos traduzem a qualidade da governança.

Pontos que levariam o cidadão a verificar o sistema de que dirigir as ações públicas visando os objetivos de todos, capaz de responder as demandas sociais e promovendo o bem-estar comum.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como propósito compreender o modelo de gestão da Administração Pública angolana visando o melhoramento dos processos nas instituições do Estado, por meio de comprometimento de todos para um serviço público eficiente e contínuo voltado ao cidadão. Os múltiplos desafios para o aperfeiçoamento da estrutura e aparelho do Estado, precisam ser ultrapassados por meio de novas políticas que permitam a transição de uma administração pública fechada para uma gestão mais integrada, transparente, comunicativa e descentralizada.

Pode-se afirmar, que os objetivos gerais e específicos foram alcançados na medida que conseguiu-se compreender o modelo de gestão na administração pública angolana, definiu-se o serviço público nacional. Já a descrição dos desafios da governança democrática para a construção de alinhamento das atividades do governo aos anseios da sociedade, chegou-se à parcialidade do objetivo, porque acredita-se que os desafios a serem alcançados dentro do serviço público nacional são muitos e necessita também de uma pesquisa mais ampla para se descrever a sua “totalidade”. A nossa limitação foi justamente no sentido de expandir a pesquisa para mais servidores e usuários, mas as medidas de proteção a covid-19 limitaram-nos.

Contudo, pode-se dizer que os fins foram alcançados, e o modelo de gestão pode contribuir na escolha de melhor método para atingir os objetivos estabelecidos. As instituições públicas podem prestar serviço atendendo as demandas sociais, por intermédio da participação social, uma vez compreendida as necessidades primárias destes, os serviços precisam estar voltados a esta demanda. E os desafios emergentes para o serviço público angolano, passa pela ética pública, qualificação dos servidores, implementação de novas tecnologias e participação social.

O caminho a ser percorrido exigirá tanto aos agentes públicos como as suas equipes um trabalho árduo em prol do cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos pelo Estado. Isso, passará na engenhosidade das instalações pública, aplicação de conceitos novos que define e visualizem o cidadão como integrante pleno do Estado, introdução das novas tecnologias para democratizar as informações, atender as necessidades dos usuários de forma ininterrupta, desburocratização da estrutura do Estado, boa conduta dos agentes público, bem como na formação e capacitação periódica dos servidores públicos.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, os desafios são enormes, para a administração pública responder às atuais demandas sociais, falta-nos fazer correção em diversas áreas da esfera pública, mas acreditamos em processos, as políticas públicas são ciclo e a reforma que o Estado Angolano vem fazendo nas instituições pública, é um exemplo para uma administração pública orientada para resultados. O caminho é longo e desafiante, mas os reflexos das mudanças poderão ser visíveis com políticas contínuas, que impactam de forma positiva a vida do cidadão.

## REFERENCIAS

AMARAL, Evandro José Coelho. **A Administração Pública Angolana**. Revista n.º 15. Administração Pública, newPaper n.º 15/2018.

AMARAL, F do. **Curso de direito administrativo**. Coimbra: Almedina, 1998.

Angola. **Constituição da República (2010)**. Luanda. Imprensa Nacional - E.P 1ª edição  
Angola. Decreto-Lei n.º 16-A/95, de 15 de dezembro - **Normas do Procedimento e da Atividade Administrativa**.

Angola. Decreto n.º 204/21, 30 de agosto, Decreto Presidencial. **Simplifique 1.0**.

ANGOLA. Lei n.º 3/10, de 29 de março de 2010. **Probidade Pública**. Diário da República. Acesso em: 15 de nov. 2021.

Angola. Lei n.º 7/81, de 4 de setembro, **Diário da República I Série**, n.º 2019, sobre Administração Pública.

ANGOLA. Lei n. 17/1990, de 20 de outubro de 1990. Dispõe sobre **os princípios a observar pela Administração Pública**. Diário da República. Disponível em: Acesso em: 29 jun. 2021.

ANGOLA. Ministério do Ensino Superior (MES). **Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ)**. Luanda, 2013.

BAZILLI, Roberto Ribeiro. **Serviços públicos e atividades econômicas na Constituição de 1988**. Revista de direito administrativo, v. 197. Rio de Janeiro: Renovar, 1994.

BYSTED, R. & HANSEN, J. R. **Comparing public and private sector employees' innovative behavior**. Public Management Review. 2013.

BRESSER – PEREIRA, L.C. (1998) **Reforma do Estado para cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São-Paulo, Editora 34.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARVALHO, Rui Moreira. **Compreender África: teorias e práticas de Gestão** – Rio de Janeiro: Editora FGU, 2005.

Decreto 33/91. **Regime Disciplinar dos Funcionários Públicos e Agentes da Administração Pública**. (26 de julho de 1991). [I Série – N.º 31]. Luanda: Imprensa Nacional.

Di Pietro, M. S. (2010). **Direito Administrativo** (23ª ed.). São Paulo: Atlas.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 29. ed. São Paulo: Forense, 2016.

**Direito administrativo** / Maria Sylvia Zanella Di Pietro. – 30.ed. Rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

Direção Geral de Administração do Estado, Organização da Administração do Estado. **Princípios e Normas a que obedece a organização da Administração Directa do Estado**, Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro.

HEILBORN, Gilberto; LACOMBE, Francisco. **Administração. Princípios e Tendências**. Editora: Saraiva, 2008.

**Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**/ Cláudio Sarian Altounian, Daniel Luiz de Souza, Leonard Renne Guimarães Lapa. - Belo Horizonte: Fórum, 2017.

KOHAMA, Hélio. **Balanços Públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Lei n.º 3/10. **Lei da Probidade Pública**. (29 de março de 2010). [I Série – N.º 57]. Luanda: Imprensa Nacional.

Lei 17/90. **Sobre os Princípios a Observar pela Administração Pública**. (20 de outubro de 1990). [I Série – N.º 46]. Luanda: Imprensa Nacional.

LUNDEVALL, B. **National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter. 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010 1 recurso online ISBN 9788597015997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Revista e ampliada 5. Ed. São-Paulo, editora atlas S.A – 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro** – 25. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MUONDO, Daniel Luciano. **Serviço público e a prestação de serviços aos cidadãos nas instituições angolana**. RAC: revista angolana de ciências, 2019.

Oliveira, Maria Marly de. (2013). **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ. Vozes, 5. Ed.

**Pauta deontológica do serviço público**. Resolução n.º 27/94, de 26 de agosto.

Pereira, A.F. **Administração pública angolana: a estrutura organizativa à luz da constituição de 2010**. Camões- Repositório da Universidade Autónoma de Lisboa, 2017.

Reforma do Estado, Governo de Angola. **Projecto Simplifica 1.0**. Disponível em:  
< <https://simplifica.gov.ao> >. Acessado em: 28 out. 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

Silvestre, Hugo Consciência; Araújo, Joaquim Filipe. **Metodologia para a Investigação Social**. Lisboa: Escolar Editora. 2012.

Silvestre, Hugo Consciência **A (Nova) governança pública** / Hugo Consciência Silvestre. -- Brasília: Enap, 2019.

União Africana (2011). **Carta Africana sobre os valores e Princípios dos serviços e da Administração Pública**. Addis Abeba, Etiópia. XVI Sessão Ordinária da Cimeira dos Chefes de Estado e de Governo.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores públicos



### Questionário de avaliação para os Servidores Público

A pesquisa busca avaliar a percepção dos agentes públicos sobre as instituições públicas. Com o objetivo de compreender o modelo de gestão na Administração Pública angolana, visando um serviço público eficiente e contínuo.

**Algumas orientações:** fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível, a participação na pesquisa é voluntária. **Obs.** A pesquisa não terá fins lucrativos, servirá para trabalho de conclusão do curso de Bacharel em Administração Pública, na República Federativa do Brasil-CE.

1. Idade \_\_\_\_\_ anos
2. Gênero: Masculino\_\_\_\_ Feminino\_\_\_\_ Outros\_\_\_\_
3. Em qual Instituição Pública trabalha? \_\_\_\_\_
4. Conhece a Lei de Probidade Pública? Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_ Talvez\_\_\_\_
5. Já ouviu falar da Reforma do Estado em Angola? Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_ Talvez\_\_\_\_
6. Quanto aos procedimentos que visam o melhoramento da Administração Pública Angolana orientada para resultados, responda os tópicos abaixo:

Tópico	Excelente	Bom	Parcial	Ruim
Visão estratégica da Instituição				
Integração com outras Instituições Pública				
Monitoramento e avaliação dos resultados				
Interação com as novas tecnologias				
Transparência e Participação Social				
Incentivos relacionados a resultados				
Compromisso com Administração Pública				
Aprendizado Institucional e Individual				
Relação servidor público e usuários/utentes				

7. A Instituição tem um plano de carreira? Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_ Talvez\_\_\_\_
8. Como Servidor Público Nacional. O que você sugere para melhorar o Serviço Público?

---



---



---

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos usuários do serviços públicos



### Questionário de avaliação para os Usuários/Utentes

A pesquisa busca avaliar a percepção do cidadão-usuário sobre o serviço prestado pelas instituições públicas. Com o objetivo de compreender o modelo de gestão da Administração Pública angolana, visando um serviço público eficiente e contínuo.

**Algumas orientações:** fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível, a participação na pesquisa é voluntária. **Obs.** A pesquisa não terá fins lucrativos, servirá para trabalho de conclusão do curso de Bacharel em Administração Pública, na República Federativa do Brasil-CE

1. Idade \_\_\_\_\_ anos
2. Gênero: Masculino\_\_\_\_ Feminino\_\_\_\_ Outros\_\_\_\_
3. Quantas vezes utilizou os serviços públicos nos últimos 12 meses? \_\_\_\_\_
4. Gostou do atendimento? Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_ Talvez\_\_\_\_
5. Conheces os seus Direitos e Deveres enquanto cidadão/usuário do serviço público?  
Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_ Talvez\_\_\_\_
6. Conheces a Inspeção Geral da Administração do Estado (IGAE) e o Centro Integrado de Segurança Pública (CISP)? Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_ talvez\_\_\_\_
7. Quanto a prestação de serviço público que visam o melhoramento da Administração Pública Angolana orientada para resultados, responda os tópicos abaixo:

Tópico	Excelente	Bom	Parcial	Ruim
Equipamentos e sistemas modernos				
O horário de atendimento foi satisfatório				
As instalações são confortáveis e adequadas				
Os agentes público respondem as dúvidas				
Transparência nas ações dos agentes público				
O atendimento ocorre de maneira eficiente				
Compromisso com administração pública				
Relação usuário/utente e servidor público				
Visão geral do serviço público em Angola				

8. Como cidadão nacional. O que você sugere para melhorar o serviço público?

---



---



---