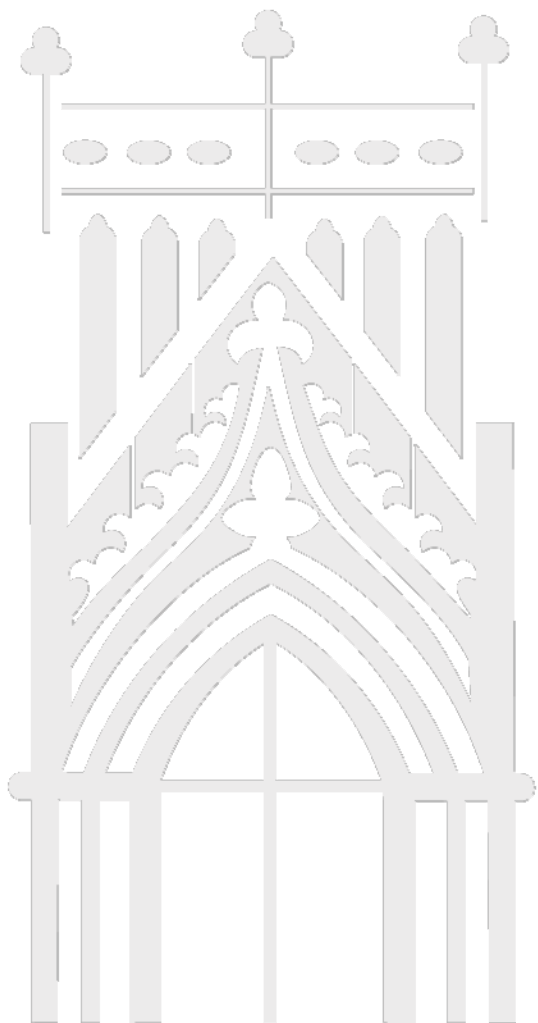


Mestrado em Gestão
Administração Pública

Princípios da *Corporate Governance* e a sua
implementação na Administração Pública
Santomense.

Carlos Joimilte Bonfim Quaresma

dezembro | 2020





Instituto Politécnico de Guarda
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

**Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração
Pública Santomense**

Carlos Joimilte Bonfim Quaresma

dezembro, 2020



Instituto Politécnico de Guarda
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

**Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração
Pública Santomense**

Projeto de Investigação apresentada no
Instituto Politécnico de Guarda para
obtenção do grau de Mestre em Gestão -
Administração Pública

Orientadora:

Professora Doutora Dina da Conceição da Fonseca Teixeira

dezembro, 2020

Agradecimentos

Começo agradecendo a Deus, que me concedeu a oportunidade de cá vir realizar com sucesso o Mestrado em Gestão-Administração Pública. Em segundo lugar, agradeço aos meus pais, pelo seu apoio constante durante o período de estudos e investigação conducentes ao Mestrado, especialmente à minha mãe, que acreditou e tudo tem feito para me ajudar a concretizar mais um objetivo na minha vida. Às minhas irmãs e irmãos, pela força e coragem que me transmitiram durante este percurso. À minha namorada, por se mostrar sempre disponível para ajudar e pelo seu apoio. Aos meus familiares, pelo seu apoio inquestionável, especialmente ao Gilson Figueiredo, Eleutério Figueiredo e Jekson Sacramento.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão-Administração Pública, especialmente à minha orientadora, professora Doutora Dina da Conceição da Fonseca Teixeira, pela disponibilidade e orientações dispensada, pelo acompanhamento e compreensão que manifestou, sem os quais não teria sido possível realizar este trabalho.

Agradeço ainda, aos meus amigos pelo apoio constante, em especial ao João Cabral, Dalton Pontes, Solange Nogueira, Vanya Pinto, Adenil Bom Jesus, Gisela Chong e o Doutor Manuel Simões Correia.

Ao Comandante, Oficiais, Chefes, Subchefes e Agentes da Unidade de Proteção dos Dirigentes do Estado (UPDE) e ao Ministério da Defesa e Administração Interna, pela colaboração prestada durante esta fase do meu percurso.

Por último, quero expressar as minhas gratidões a todos quanto direta ou indiretamente, me acompanharam no meu percurso.

Resumo

A Administração Pública de São Tomé e Príncipe tem sofrido poucas mudanças e reflexões quanto à sua forma de administrar e prestar serviços. Assim, torna-se urgente pôr em evidência a necessidade de reformas no modelo de gestão, com vista à satisfação de todas as partes envolvidas. O estudo em curso baseia-se nos princípios da *corporate governance* e visa a sua implementação na Administração Pública de São Tomé e Príncipe, tendo em consideração o que tem sido dito e escrito sobre a falta de transparência nos assuntos e no uso dos fundos públicos; as deficiências detetadas no processo de prestação de contas; a necessidade e melhor integração dos novos Agentes da Administração Pública; maior integridade dos Agentes públicos no exercício das suas funções; um maior sentido de compromisso dos funcionários públicos; e no tratamento equitativo de todos intervenientes da Administração Pública.

O presente trabalho de investigação tem o objetivo descrever a importância e as contribuições dos princípios da *corporate governance* na Administração Pública Santomense. Propôs-se como objetivos específicos: identificar as contribuições que cada princípio da *corporate governance* tem na governança pública Santomense; descrever a Administração Pública de São Tomé e Príncipe e identificar os seus princípios; verificar a relação entre a prestação de contas e a transparência; apurar as contribuições que a Administração Pública dá a responsabilidade social; e avaliar os dados obtidos. Para tal, utilizou-se a metodologia quantitativa-descritiva, com a aplicação de um questionário com 30 perguntas, enviados aos Agentes públicos do país por *email* e redes sociais. Após a receção dos questionários preenchidos, procedeu-se ao registo e à análise dos resultados. Mediante os resultados obtidos e as pesquisas efetuadas, conclui-se que a prestação de contas e a transparência não é um indicador representativo na Administração Pública Santomense, mais existe uma boa presença da equidade, igualdade e desenvolvimento de ações de caráter social, verificando a importância da implementação e o cumprimento desses princípios da *corporate governance*, e as várias contribuições dos mesmos na Administração Pública Santomense.

Palavras-Chave: *Corporate governance*; Administração Pública; prestação de contas; transparência.

Abstract

The Public Administration of São Tomé and Príncipe has undergone few changes and reflections on the way it manages and provides services. Thus, it is urgent to highlight the need for reforms in the management model, with a view to the satisfaction of all parties involved. The current study is based on the principles of corporate governance and aims at its implementation in the Public Administration of São Tomé and Príncipe, taking into account what has been said and written about the lack of transparency in matters and in the use of public funds; the deficiencies detected in the accountability process; the need and better integration of the new Public Administration Agent; greater integrity of public agents in the exercise of their functions; a greater sense of commitment by public officials; and in the equal treatment of all Public Administration players.

This research work aims to describe the importance and contributions of the principles of corporate governance in the Public Administration of Santomense. The following specific objectives were proposed: to identify the contributions that each principle of corporate governance has in Santomense public governance; describe the Public Administration of São Tomé and Príncipe and identify its principles; verify the relationship between accountability and transparency; to verify the contributions that the Public Administration gives to social responsibility; and evaluate the data obtained. To this end, the quantitative-descriptive methodology was used, with the application of a questionnaire with 30 questions, sent to public agents in the country by email and social networks. After receiving the completed questionnaires, the results obtained and the research carried out, it is concluded that accountability and transparency is not a representative indicator in Public Administration Santomense, but there is a good presence of equity, equality and development of actions of a social nature, verifying the importance of implementation and compliance with these principles of corporate governance, and their various contributions to the Public Administration of Santomense.

Key Words: Corporate governance; Public Administration; accountability; transparency.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas.....	x
Índice dos Gráficos	xi
Índice de Abreviaturas e Siglas.....	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Temática.....	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Definição do Problema.....	3
1.4 Objetivo.....	3
1.5 Estrutura do Projeto de Aplicação.....	4
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO – CONCEITOS DE GOVERNANÇA E DA CORPORATE GOVERNANCE.....	5
2. Revisão da Literatura	6
2.1 Governança	6
2.2 <i>Corporate Governance</i>	8
2.3 Sistema de <i>Corporate Governance</i>	12
2.4 <i>Corporate Governance</i> na Administração Pública	15
2.5 Princípios da <i>Corporate Governance</i> na Administração Pública.....	16
2.5.1 Liderança.....	17
2.5.2 Integridade.....	18
2.5.3 Compromisso	18
2.5.4 <i>Accountability</i>	19
2.5.5 Integração.....	19
2.5.6 Transparência	20

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

2.5.7 Equidade.....	21
2.5.8 Responsabilidade Corporativa.....	22
CAPÍTULO II – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SANTOMENSE.....	23
3. Administração Pública de São Tomé e Príncipe	24
3.1 Organização da Administração Pública de São Tomé e Príncipe	25
3.1.1 Divisão da Administração Pública de São Tomé e Príncipe	27
3.2 Os princípios da Administração Pública de São Tomé e Príncipe	31
3.2.1 Princípios Gerais da Administração Pública Santomense.....	31
3.2.2 Princípios da Administração Pública Santomense Segundo Código de Procedimento Administrativo.....	31
3.2.3 Princípios da Administração Pública Santomense Segundo o Estatuto da Função Pública.....	34
3.3 Característica da Administração Pública de São Tomé e Príncipe.....	34
CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4. Métodos.....	40
4.1 Metodologia de Investigação	40
4.2 Amostra e População.....	41
4.3 Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	42
4.4 Apresentação e Análise do Resultado	43
4.4.1 Estatística Descritiva	43
4.4.2 Questões de Investigação	61
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	67
5. Considerações Finais.....	68
5.1 Limitações	70
5.2 Pesquisas Futuras	70
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE.....	80

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

ANEXOS 87

Índice de Figuras

Figura 1 - Corporate Governance.....	11
Figura 2 - Princípios de Boa Governança	17
Figura 3 - Desconcentração do Ministério da Justiça, Administração Pública e Direitos Humanos de São Tomé e Príncipe.....	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferença das características do Sistema Anglo-saxónico e do Sistema Continental..	14
Tabela 2 - Organização da AP de São Tomé e Príncipe	29
Tabela 3 - Informações dos órgãos/entidades dos inquiridos.....	49
Tabela 4 - Características da AP Santomense pelos inquiridos	53
Tabela 5 - Qualidade sobre o processo de contratação e ambiente do trabalho na AP Santomense	54
Tabela 6 - Existência da igualdade nas AP Santomense	56
Tabela 7 - Transparência na AP Santomense	58
Tabela 8 - Qualificação da AP Santomense	60

Índice dos Gráficos

Gráfico 1 - Género dos inquiridos.....	44
Gráfico 2 - Intervalos da idade dos inquiridos	44
Gráfico 3 - Anos de serviço da amostra	45
Gráfico 4 - Formação académica dos inquiridos.....	46
Gráfico 5 - Distritos dos funcionários públicos inquiridos	47
Gráfico 6 - Situação atual dos funcionários públicos inquiridos.....	48
Gráfico 7 - Situação do órgão/entidade dos inquiridos	50
Gráfico 8 - Conhecimento sobre existência dos tipos de governança pública	50
Gráfico 9 - Representatividade dos princípios da corporate governance na AP Santomense dos Inquiridos	51
Gráfico 10 - Reformas da AP Santomense pretendidas pelos inquiridos.....	52
Gráfico 11 - Desenvolvimento de novas competências nos órgão/entidades.....	54
Gráfico 12 - Participação nas formações realizadas nos órgãos/entidades	55
Gráfico 13 – Fatores que faltam para melhorar o desempenho da AP Santomense.....	57
Gráfico 14 - Níveis de responsabilidade social dos órgãos/entidades dos inquiridos	58
Gráfico 15 - Influência da política na AP Santomense	59

Índice de Abreviaturas e Siglas

Al.	Alínea
AN	Assembleia Nacional
AP	Administração Pública
Art.	Artigo
ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
CA	Conselho de Administração
CIPSTP	Centro de Integridade Pública em São Tomé e Príncipe
CPA	Código de Procedimento Administrativo
CPASTP	Código de Procedimento Administrativo de São Tomé e Príncipe
CRSTP	Constituição da República de São Tomé e Príncipe
DGAEP	Direção Geral da Administração e Emprego Público
EUA	Estados Unidos de América
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIGA	Índice Ibrahim de Governança Africana
INE	Instituto Nacional de Estatística
IOA	Inquérito de Orçamento Aberto
MLSTP	Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe
NGP	Nova Gestão Pública
OGE	Orçamento Geral do Estado
PNUD	Programa de Nações Unidas
PSD	Partido Social Democrata

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

RH	Recursos Humanos
SAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
Sec.	Século
SEN	Sistema Estatístico Nacional
TC	Tribunal de Contas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

1. INTRODUÇÃO

1.1 Temática

Em todas as sociedades e particularmente em São Tomé e Príncipe, a Administração Pública (AP) é o alicerce que contribui para o melhor desenvolvimento do país. Mais, nas últimas décadas observaram-se várias transformações na sua organização e no seu modelo de gestão. Entretanto, para acompanhar estas transformações provocadas sobretudo pela globalização e pela introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as organizações privadas ou públicas foram obrigadas a adaptar-se. Para tal, foram desenvolvidos métodos, modelos de gestão e ferramentas para acompanhar essas modificações.

Em face aos desafios colocados pela globalização e às TIC à AP, destacaram-se vários modelos de gestão. Entre esses modelos, salienta-se o modelo tradicional ou patrimonialista que surgiu na Europa do século XVIII. Este modelo caracterizava-se pela existência de carreiras organizadas e profissionalizadas, em que o nepotismo e a corrupção predominavam.

Após a revolução industrial e com os desaparecimentos de algumas monarquias, a gestão da AP foi obrigada a reinventar-se para superar as mudanças e ir ao encontro das necessidades dos cidadãos. Associado a estas mudanças surgiu um novo modelo de gestão denominado modelo burocrático, desenvolvido pelo Max Weber, que ainda caracteriza muitas AP atualmente. Tal modelo é caracterizado pelo excesso de burocracia nos serviços da AP, a contratação por mérito, e as necessidades de capacitação e de profissionalização. A burocracia em qualquer organização é estabelecida seguindo os princípios da hierarquia, um emprego fixo e uma carreira regular.

A implementação deste modelo de gestão não foi consensual. É certo que conseguiu trazer mudanças radicais ao setor público, principalmente à sua Administração, mais também originou alguns constrangimentos como a lentidão nos processos e muita rigidez.

Com o desenvolvimento de novas práticas de gestão governamentais em alguns países, sobretudo nos mais desenvolvidos, gerou-se a *New Public Service* - Nova Gestão Pública (NGP)¹ que teve início nos Estados Unidos de América (EUA) com o presidente Ronald Wilson Reagan e no Reino Unido com a Primeira-ministra Margaret Thatcher, nos finais do séc. XX. Esta nova prática de

¹ NGP modelo normativo baseado em leis, que concentra esforço no controle e resultado da máquina pública. Este modelo presa pela flexibilização e descentralização da gestão, reduzindo os níveis de hierárquicos que marcaram o modelo burocrático. Disponível: [https://www.clp.org.br/entendendo-a-administracao-publica-e-seus-modelos-mlg2/\(02/03/2020\)](https://www.clp.org.br/entendendo-a-administracao-publica-e-seus-modelos-mlg2/(02/03/2020))

gestão caracterizavam-se pela exigência de obtenção de resultados dos prestadores aos serviços públicos; controle fiscal; diminuição do aparelho do Estado; privatizações das empresas públicas; e aplicação de técnicas empresarias no âmbito da Administração. Todavia, nenhum desses modelos são considerados primorosos para ser implementado em todos os países, dada a heterogeneidade do setor público e privado de cada país.

Neste contexto, entre as décadas de 80 e 90 após graves escândalos na contabilidade de grupos empresarias mais acentuados nalguns países desenvolvidos como nos EUA, surgiram movimentações de acionistas e investigadores, com o objetivo de proteger os investidores dos abusos das direções, resolver conflitos de interesses e defender os direitos dos acionistas, principalmente dos minoritários e estrangeiros dos abusos constatados. Tais movimentações deram origem ao modelo de governação denominado: “*corporate governance*”, que se fundamenta em princípios como: transparência, prestação de contas (*Accountability*), equidade, compromisso, integração e responsabilidade corporativa. Destacados os benefícios desses princípios no setor privado, o mesmo se veio a afigurar adequado para a gestão pública.

Mesmo sabendo que não existem modelos consistentes que garantam total transparência, eficiência², eficácia³ e equidade na AP, a implementação e o cumprimento desses princípios, contribuiria para minimizar as causas da deficiente governança da AP Santomense, e noutros países com altos níveis de corrupção.

1.2 Justificativa

A escolha deste tema que fundamenta e desenvolve o projeto de investigação que elaborei, no âmbito do Mestrado em Gestão – Administração Pública no Instituto Politécnico de Guarda (IPG), visa uma contribuição para a melhoria e o desenvolvimento da AP Santomense e simultaneamente o meu próprio desenvolvimento.

A gestão da AP Santomense denota carência no cumprimento ou implementação desses princípios que são objeto do meu estudo “os princípios da *corporate governance*”, e com base neste estudo pretendo esclarecer as referidas contribuições da implementação e cumprimentos desses princípios na AP Santomense.

² Eficiência é quando uma tarefa é executada da melhor maneira possível, com o menor desperdício de tempo, esforço e recurso.

³ Eficácia é o meio mais adequado para atingir um propósito, de modo a alcançar o resultado pretendido ou esperado.

A AP Santomense é confrontada com várias dificuldades, como a superlotação dos Recursos Humanos (RH); falta de grandes reformas que não se concretizaram em grande parte por razões políticas e a falta de recursos financeiros. Não obstante, em paralelo torna-se evidente a necessidade do desenvolvimento de estratégias indispensáveis a todos os níveis na AP Santomense possibilitando uma melhor gestão, e cooperação no aperfeiçoamento dos serviços prestados e na relação dos cidadãos com a AP. A implementação e o cumprimento dos princípios de *corporate governance*, terá como finalidade uma maior transparência na AP Santomense; uma rigorosa prestação que permita punir ou enaltecer as pessoas certas; promoção de maior equidade; zelo pela viabilidade económico-financeira das entidades públicas; melhor compromisso e integração.

1.3 Definição do Problema

A problemática consiste principalmente da falta de reformas significativas na gestão da AP Santomense, por parte dos governos ou gestores públicos.

Assim, este trabalho tem como questão de pesquisa: os princípios da *corporate governace* podem contribuir de forma positiva para melhoria da AP Santomense?

1.4 Objetivo

Este projeto de aplicação apresenta objetivos que permeiam a pesquisa, com o intuito de contribuir para a aplicação das melhores práticas de gestão dentro da AP Santomense.

O principal objetivo deste trabalho é descrever a importância e as contribuições dos princípios da *corporate governance* na Administração Pública Santomense, mediante uma metodologia quantitativa-descritiva.

Objetivos Específicos

- a) Identificar as contribuições que cada princípio da *corporate governance* tem na governança pública Santomense;
- b) Descrever a AP de São Tomé e Príncipe e identificar os seus princípios;
- c) Verificar a relação entre a prestação de contas e a transparência no setor público Santomense;
- d) Apurar as contribuições que a AP Santomense tem com a responsabilidade social;
- e) Avaliar os dados obtidos no questionário.

1.5 Estrutura do Projeto de Aplicação

O presente projeto de aplicação “Os Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na AP Santomense” encontra-se dividido em vários capítulos.

O capítulo I corresponde ao enquadramento teórico do tema a desenvolver (Conceitos de Governança e da *Corporate Governance*).

No capítulo II é caracterizada a Administração Pública Santomense.

O capítulo III apresenta a metodologia utilizada e a análise dos resultados.

No capítulo IV são apresentadas as considerações finais, limitações e propostas de pesquisas futuras.

**CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO – CONCEITOS DE
GOVERNANÇA E DA *CORPORATE GOVERNANCE***

“A *corporate governance* visa antes de tudo a criação de valor financeiro para aumentar os lucros e o bem-estar dos acionistas da empresa. Consequentemente, não deve estar focada apenas nos acionistas, mas também em outras partes interessadas da corporação”.

(Schutt, 2008, p. 13)

2. Revisão da Literatura

2.1 Governança

Segundo Dorset & Baker (1979) a governança é o exercício da autoridade, controle, Administração e poder de governar, ou seja, é a maneira como o poder é exercido na Administração dos recursos económicos e sociais de um país com o objetivo do seu desenvolvimento.

Atualmente, alcançar bons índices de uma governança bem-sucedida não é uma tarefa fácil. Segundo Mello e Slomski (citado por Ferreira, 2016) a origem do termo boa governança data no final dos anos 1980 e início de 1990, tendo sido usado com conotação de afetar o desempenho económico, incluindo nessa dimensão a gestão do setor público, a responsabilidade organizacional, o Estado de Direito, a transparência do processo de tomada de decisões e o acesso à informação. Contudo, de acordo com Peters (2013, p. 29) alerta-se que “para o sucesso de uma boa governança é relevante destacar quatro funções importantes que devem ser realizadas, e bem realizadas. Essas quatro funções são: determinações de metas, coordenação de metas, implementação, avaliação e reações e comentários”.

A governança está presente em todos os países com as respetivas adaptações e a variedade dos atos de governar. Atualmente, com o desenvolvimento da globalização, o capitalismo, as TIC e as exigências da sociedade, torna-se evidente a necessidade de tornar a governança no setor público cada vez mais eficiente, eficaz e transparente. Sendo um fator de grande importância para a AP e para o desenvolvimento de um país. Porém, existem várias definições da governança pública de acordo com algumas organizações mundiais (citado por Bakkour 2013, p. 17) que são:

- ✚ De acordo com o relatório do Banco Mundial - “A governança pública inclui tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida. Isso inclui o processo pelo qual os governos são escolhidos, controlados e substituídos, a capacidade do governo de desenvolver e aplicar efetivamente políticas sólidas e o respeito dos cidadãos e ao Estado pelas instituições que governam as interações económicas e sociais entre elas”.
- ✚ De acordo com o Programa de Nações Unidas (PNUD) - “A governança pública é o exercício da autoridade pública, económica e administrativa na gestão dos negócios de um país em todos os níveis. Baseia-se nos complexos mecanismos, processos e instituições através dos quais os cidadãos e as partes interessadas articulam os seus interesses, resolvem as suas diferenças e exercem suas obrigações e direitos legalmente reconhecidos. A governança abrange, mas também transcende o governo; aplica-se a

todas as partes interessadas, incluindo o setor privado e as organizações da sociedade civil”.

- ✚ De acordo com o relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) - “Governança pública é o exercício de autoridade política, económica e administrativa na gestão dos negócios de um país em todos os níveis. A governança é um conceito objetivo que inclui os complexos mecanismos, processos, relacionamentos e instituições através dos quais cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercem seus direitos e cumprem suas obrigações, e aos quais eles dirigem para resolver disputa”.
- ✚ De acordo com a União Europeia (UE) - “A governação pública refere-se às regras, processos e comportamentos que influenciam o exercício do poder a nível Europeu, particularmente em termos de abertura, participação, responsabilidade, eficiência e consistência. Apesar do seu carácter amplo e aberto, a governança é o elemento chave das políticas e reformas para redução de pobreza, democratização e segurança global”.
- ✚ De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI) - “Governança pública é um conceito amplo que abrange todos os aspetos de conduta dos assuntos políticos, incluindo políticas económicas e as estruturas regulatórias”.

Na mesma obra Bakkour (2013) frisa que a governança pública significa interação participativa entre o governo e cidadãos, a fim de garantir uma exploração eficiente dos recursos e uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelos Estados, o que implica melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (bem-estar-social).

Segundo a fundação Mo Ibrahim⁴ a governança pública é o fornecimento dos bens políticos, sociais e económicos que um cidadão tem o direito de esperar do Estado, e que um Estado tem responsabilidade de oferecer aos seus cidadãos⁵.

De acordo Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (2014) a governança pública é a capacidade que os governos têm de avaliar,

⁴ Fundação Mo Ibrahim, criada pelo empresário sudanês Mo Ibrahim, para estimular uma liderança Africana com dignidade e que permite melhorar as perspetivas económicas e sociais dos povos Africanos. Esta fundação tem objetivos de promover debates sobre a governança à nível mundial, em geral, e nos Estados dos países da região da África Subsariana, em particular, a título de modelo, motivando a criação de parceiras com o mundo empresarial e com a realidade académica; condecorações dos bons desempenhos ao nível de liderança em África através; apoio à emergência de futuros líderes no continente Africano, concedendo bolsa de estudo e de investigação e; criação de critérios que permitam aos cidadãos responsabilizar mais convenientemente os seus governantes através de instrumento de IIGA. Disponível: <https://cesa.rc.iseg.ulisboa.pt/index.php/dicionario-da-cooperacao/Glossary-1/I/%C3%8Dndice-Ibrahim-de-Governa%C3%A7%C3%A3o-Africana-2010-%28IIGA%29-da-Funda%C3%A7%C3%A3o-Mo-Ibrahim-265/> (21/03/2020)

⁵ Disponível em: https://pt.qwe.wiki/wiki/Ibrahim_Index_of_African_Governance (21/03/2020)

direcionar e monitorizar a gestão de diversas políticas públicas colocadas em práticas para atender as exigências da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas. A *International Federation of Accountants* (IFAC) considera que o principal objetivo da governança pública é alcançar resultados, melhorando o bem-estar dos cidadãos em vez de gerar lucros⁶.

Alcançar bons resultados, pode ser algo difícil nomeadamente em África, onde a corrupção é um indicador negativo para o sucesso da governança pública. De acordo com agência de notícias Deutsche Welle (2018) nos últimos anos em África a governança pública está na sua fase de melhoramento gradual. Os fatores associados estão relacionados aos cidadãos, envolvendo direitos sólidos de propriedade, direitos e liberdade dos civis, um governo responsável e um serviço público eficiente, além de políticas voltadas para rede de segurança social e meio ambiente. Segundo a Agência Lusa (2018) os aspetos em que se verificam maiores sobreposições são o do acesso à qualidade da educação, saúde e nutrição, inclusão das mulheres e dos jovens, prosperidade e oportunidade económica e segurança, justiça e instituições robustas. Segundo o Índice Ibrahim de Governança Africano de 2019 (IIGA)⁷, entre os 54 países Africanos, São Tomé e Príncipe está na 12.^a posição do ranking do referido ano⁸.

A governança pública é o meio pelo qual o governo central ou regional e os seus colaboradores, se relacionam com os cidadãos e com o setor privado, de forma eficiente, eficaz, económica e transparente, disponibilizando justamente serviços públicos a preços acessíveis, contribuindo para uma melhor qualidade de vida, sem com isso lesar o setor privado nem o meio ambiente.

2.2 Corporate Governance

O progresso da *corporate governance* emergiu ao longo do sec. XX, com a preocupação de identificar o papel dos Conselhos de Administração (CA) na Administração das empresas. Somente depois dos escândalos contabilísticos nas grandes empresas, ocorridos nos EUA e no Reino Unido, revelou a importância da efetivação de um novo tipo de governança nas empresas. Tal governança pôs em evidência a necessidade de separação dos poderes e das informações entres os gestores de topo, denominados membros dos CA, e aqueles que detêm o capital da

⁶ Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/ifac-principios-para-boa-governanca-publica/> (21/03/2020)

⁷ IIGA foi criada em 2007 e fornece avaliação anual da qualidade de governação nos países Africanos.

⁸ Disponível em:

<https://iiag.online/app.html?loc=AO|BF|BI|BJ|BW|CD|CF|CG|CI|CM|CV|DJ|DZ|EG|ER|ET|GA|GH|GM|GN|GQ|GW|KE|KM|LR|LS|LY|MA|MG|ML|MR|MU|MW|MZ|NA|NE|NG|RW|SC|SD|SL|SN|SO|SS|ST|SZ|TD|TG|TN|TZ|UG|ZA|ZM|ZW&meas=GOVERNANCE&view=table> (15/12/2020)

empresa (acionistas). Até então, era comum os administradores terem acesso a informações privilegiadas, e no percurso da sua gestão usar essas informações para fins pessoais, em vez de as utilizarem em defesa dos respetivos acionistas.

Para evitar esta situação, tornou-se necessário alterar o sistema de governança e implementar a que mais se adequa aos interesses de todos, a denominada *corporate governance*, onde são definidas minuciosamente as responsabilidades e direitos dos diferentes participantes.

Através das várias publicações podem ser recenseados vários conceitos de governança. Não obstante, todos esses conceitos requerem um alinhamento entre os gestores e acionistas. Este mesmo modelo pode ser designado também como “governos das sociedades”, mas neste trabalho será privilegiado o termo a inglês *corporate governance*.

A *corporate governance* é um conceito que diz respeito ao modo como as empresas são dirigidas e controladas. A mesma pode ser descrita como mecanismo ou conjuntos princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa ou um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agências segundo Marques (2007). Esta governança refere a maneira como as entidades empresarias são dirigidas e comandadas, com destaque para as regras estabelecidas, procurando estabelecer um adequado relacionamento entre a direção do CA e os acionistas (Leitão, et al., 2017).

Segundo a OCDE (citado por A. Batista 2017, p. 12) “a *corporate governance* é um sistema através do qual as empresas são geridas e controladas, especificando assim quais os direitos e responsabilidades entre todos os intervenientes da empresa, desde o topo até à base da estrutura organizacional”.

Ribeiro (2019, p. 4) sustenta que a “*corporate governance* consiste em normas jurídicas, práticas e comportamentos que estão relacionados com a estrutura da Administração, órgão de fiscalização, e outros órgãos societários. Com o objetivo de compreender a forma como estes órgãos com poderes decisórios funcionam, a relação entre ambos, compreender o papel dos acionistas entre os demais *stakeholders*⁹ e os aspetos relacionados com o bom funcionamento e sustentabilidade da entidade”.

Como refere Silveira (2002) esta governança envolve a criação de mecanismos internos e externos que assegurem que as decisões corporativas serão tomadas no melhor interesse dos investidores,

⁹ *Stakeholders* é um termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, que são grupos de pessoas que poderiam afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização, podem ser: investidores, proprietários, empregados, sindicatos, governos etc

de forma a maximizar a probabilidade de os fornecedores de recursos financeiros obterem para si o retorno. Sendo um sistema que controla e gere as atividades de gestão das empresas, num sistema composto por pessoas, políticas e processos que são necessários para se alcançar com integridade, respeito, transparência e de forma responsável, as expectativas dos acionistas (Santos & Barbosa, 2010).

A *corporate governance* identifica conjuntos de princípios e recomendações constituintes do governo societário, de natureza multidisciplinar, reguladores das relações entre o proprietário e gestores da sociedade e desta com os seus *stakeholders*, orientados para a determinação da garantia do retorno de investimento, do aumento do seu valor e durabilidade e da sua sustentabilidade (Vicente, 2014).

De acordo com Barret (citado por Mello, 2006) a *corporate governance* não tem uma definição universalmente aceite, é geralmente compreendida como a maneira pela qual uma organização é administrada, tendo em consideração a sua estrutura corporativa, cultura, políticas, e o modo como negocia com as várias partes interessadas. Na perspetiva de Iucíbus *et al* como citado pelo mesmo autor precedente a *corporate governance* é apresentada como um sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, acrescentando que essa governança assegura aos proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitorização da direção executiva. Tendo em conta, ainda que a relação entre propriedade e controle ocorre por intermédio de CA, da Auditoria Independente e do Conselho Fiscal, devem assegurar aos proprietários o respeito pela equidade (*fairness*), a transparência (*disclosure*), a responsabilidade pelo resultado (*accountability*) e o cumprimento de leis e normas (*compliance*). Na figura 1 são representados todos os elementos que devem integrar uma boa *corporate governance*, de órgãos/entidades.

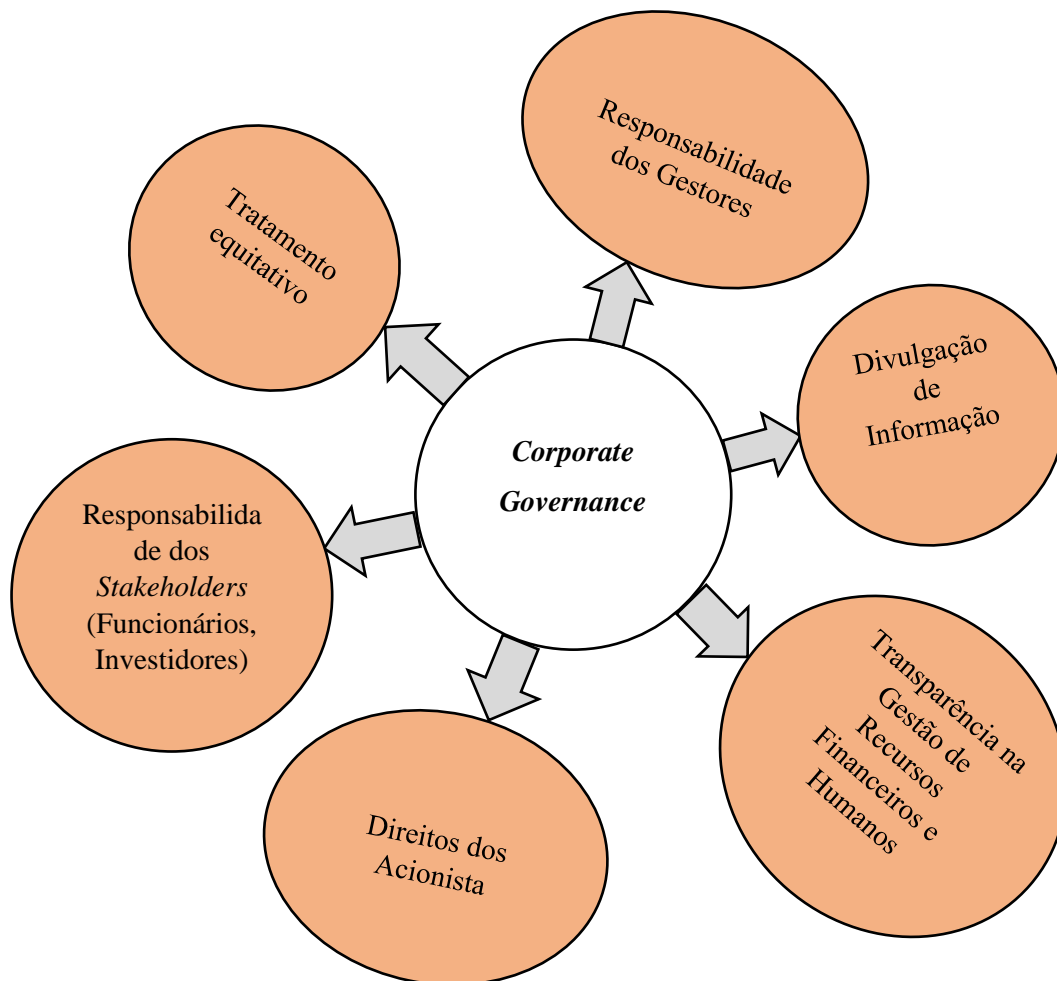


Figura 1 - *Corporate Governance*

Fonte: Adaptado de Basto (2015)

Contudo, Solomon (2007) refere que *corporate governance* pode ser vista como uma rede de relacionamentos, não apenas entre uma empresa e seus proprietários (acionistas), mas também entre uma empresa e uma ampla gama de outras "partes interessadas" como os funcionários, clientes, fornecedores, obrigacionistas e entre outros.

Neste âmbito, a *corporate governance*, pode contribuir para a melhoria da AP, criando valores em que os acionistas são considerados cidadãos e as organizações privadas contribuintes, que canalizam impostos para o Estado, devendo os recursos ser usados de forma transparente e sábia para poder garantir os interesses públicos do modo eficaz e eficiente. A AP visa o interesse do público em geral, e o bem comum dos cidadãos. Esses desígnios estão acima de quaisquer interesses dos gestores públicos ou partidos políticos.

2.3 Sistema de *Corporate Governance*

De acordo com um conjunto de estudiosos desta matéria Silva, Vitorino, Alves, & Monteiro (2006) foram destacados no Livro Branco dois principais sistemas de *corporate governance*: o Sistema Continental (designado por sistema baseado nas relações ou sistema de controlo interno), que está conotado com os governos das empresas de Europa continental e do Japão, e o Sistema Anglo-saxónico (referenciado como sistema de controle externo ou sistema de controle de mercado), baseado no conceito do capitalismo, e é identificado nos EUA, no Reino Unido e nos demais países de expressão e influência anglo-saxónica.

Os autores descreveram no Livro Branco algumas características do Sistema Anglo-saxónico que são:

- Existência de mercado eficiente de controlo de empresas;
- Remunerações variáveis;
- Ampla divulgação de informações ao mercado de capitais, e na auditoria externa dessa informação;
- O funcionamento do CA, em que são integrados por dois tipos de Administradores, designadamente os Administradores Internos (*insiders*) e os Administradores Externos (*outsiders*);
- Existência do Comité de Fixação de Vencimento, a quem compete fixar as remunerações dos Administradores Executivos;
- Existência do comité de nomeações, que procede à nomeação de novos Administradores;
- Presenças dos analistas financeiros, para analisar as informações divulgadas;
- Regulação e a supervisão públicas dos mercados de capitais, para obter tratamentos equitativos entre os acionistas.

C. Batista (2009) acrescenta que “o Sistema Anglo-saxónico possui as seguintes características:

- Os mercados são descentralizados e podem funcionar como reguladores, ou seja, os mercados se autorregulam;
- A obtenção de lucro, a luta pelo sucesso, o empreendedorismo e a gestão;
- Apesar da separação entre propriedade e controlo, os acionistas minoritários têm proteção;
- A estrutura dos acionistas é mais dispersa e a influência dos acionistas na gestão é reduzida;
- Dispersão de capital e a delegação da responsabilidade de gestão;

- Contém apenas um único órgão principal, o CA. Este Conselho é constituído por administradores independentes não executivos que não se pode alinhar com os interesses dos acionistas maioritários, mas de todos os acionistas.

Já o Sistema Continental é caracterizado no Livro Branco como:

- As remunerações variáveis são bastante menos preponderantes, pois as remunerações fixas apresentam uma fatia muito significativa;
- A predominância do modelo dualista¹⁰ e do modelo monista¹¹, na estrutura dos órgãos de Administração;
- Os principais acionistas controlam (internamente) a gestão e tomam as principais decisões estratégicas da empresa;
- O mercado de controle de empresas não desempenha um papel relevante”.

Na tabela 1 encontram-se as diferenças das características do Sistema Anglo-saxónico e do Sistema Continental.

Caraterísticas	Anglo-saxónico	Continental
Estrutura dos Acionista	A estrutura acionista é dispersa. Os dividendos prioritários.	Os acionistas maioritários são empresas e bancos. Os dividendos menos prioritários.
Papel dos Bancos	Os bancos têm um papel minoritário na estrutura dos acionistas.	São importantes o controlo e as finanças da empresa.
Empresas controladas pelas famílias	Geralmente há separação entre a propriedade e gestão.	A propriedade familiar apenas importante para

¹⁰ De acordo C. Batista (2009, p. 17) o modelo dualista é constituído por quatro órgãos, a Assembleia Geral, o Conselho Geral, Conselho Executivo e o Revisor Oficial de Contas. Há uma alteração da designação do órgão executivo para “Conselho Executivo”, sendo os seus titulares designados Administradores. O Conselho Geral é composto por membros eleitos pela Assembleia Geral que podem ser ou não acionista. O Conselho Executivo é composto por membros eleitos pelo Conselho Geral ou pela Assembleia Geral.

¹¹ C. Batista (2009 p. 15) o modelo monista é constituído por três órgãos, a Assembleia Geral, o CA e o Conselho Fiscal ou Fiscal Único. O CA é constituído por membros executivos e não executivos. Os membros de Conselho Fiscal são a maioritariamente independentes. Os membros deste órgão têm que possuir qualificações e experiências necessárias para exercer a sua função.

		empresas médias e pequenas.
Conselho de Gestão	<i>One tier board</i> ¹²	<i>Two tier board</i> ¹³ : separação das responsabilidades executivas e de supervisão.
Mercado para controle empresarial	Os <i>takeovers</i> ¹⁴ são mecanismo corretivo para falha na gestão.	Restrições dos <i>takeovers</i>
Papel da Bolsa	Papel forte	Reduzido

Tabela 1 - Diferença das características do Sistema Anglo-saxónico e do Sistema Continental

Fonte: C. Batista (2009)

Mesmo constatando diferenças de uma boa *corporate governance* em vários países, é possível observar concordâncias que permitem atingir os seguintes objetivos enunciados por (Santos & Barbosa, 2010, p. 5) que são:

- Utilização eficiente dos recursos da organização;
- Responsabilização do órgão de Administração pelos resultados da empresa junto aos acionistas;
- Alinhamento de interesse da Administração com os interesses dos acionistas;
- Conduta responsável e ética perante a sociedade e os respetivos *stakeholders* que a compõem;
- Agir com transparência perante todas as partes interessadas na empresa ou organização;
- Utilizar os recursos da empresa, gerindo as expetativas de todas as partes interessadas, alinhando os seus objetivos de rendibilidade de longo prazo com as premissas do desenvolvimento sustentável valorizadas pela sociedade”.

¹² C. Batista (2009) o *One tier board* existência de um único órgão principal, o CA.

¹³ C. Batista (2009) o *Two tier board* existência de dois órgãos, CA e o Conselho Geral (Conselho de Supervisão).

¹⁴ *Takeovers* são operações de compra total ou parcial do capital de uma empresa (alvo) por meio de bolsa de valores de ações, que buscam aumentar a rendibilidade a longo prazo.

2.4 *Corporate Governance* na Administração Pública

Segundo Barrett (2002) há separação das funções executivas e legislativas do governo, em que o parlamento (legislativo) concede autoridade ao governo para aquisição de recursos, e o uso do mesmo para financiar o orçamento geral do setor público, enquanto o governo eleito (executivo) é responsável pela utilização de recursos específicos, planeamento, direção e controle de operações do setor público. O legislador tem o direito e a responsabilidade de escrutinar o governo na Administração das atividades do setor público.

A literatura existente sobre a *corporate governance* do setor público é menos desenvolvida do que a do setor privado. É importante destacar que a sociedade e o mercado já compreenderam, que transparência, equidade, boa gestão, prestação de contas, responsabilidade social e ética, são pressupostos para o progresso financeiro, económico e social do setor público e privado. Os órgão/entidades públicas ou privadas que não se adaptarem a esta nova realidade ficarão expostos a adversidades, contudo é imprescindível que as instituições públicas se preparem para as mudanças que visam alcançar benefícios para todos intervenientes.

Para Timmers (citado por Bogoni, Zonatto, Ishikura, & Fernandes, 2010) a governança no setor público inclui a Administração, controle, supervisão e responsabilidade de prestar contas. O referido autor enaltece que a *corporate governance* na AP é definida como prestação de inter-relacionamento entre a Administração, o controle e a supervisão, visando relacionar os objetivos políticos de maneira eficiente e eficaz e comunicar publicamente, isto é, providenciar prestação de contas para benefício da sociedade. “A *corporate governance* tanto no setor público quanto no setor privado, designa a forma pela qual as relações entre diferentes atores envolvidos são organizadas no topo da empresa” Bernier (2012, p. 1). Nardes (citado por Ferreira, 2016, p. 49) “explica didaticamente que os cidadãos correspondem aos acionistas, o principal, enquanto os políticos e os gestores públicos são os agentes”.

Neste contexto público, a *corporate governance*, tem como finalidade a adoção de boas práticas sociais, agregada a conjuntos de processos que asseguram a prestação de contas, transparência, equidade, compromisso, integração e responsabilidade corporativa dentro do setor público. Esses processos não são avaliados pelos acionistas ou proprietários como acontece no setor privado, mas sim pela Assembleia Nacional (AN), Tribunal de Contas (TC) e cidadãos.

Segundo Butler (citado por Marques, 2007, p. 20) defende “que nas entidades públicas a aplicação prática da *corporate governance* envolve os seguintes aspetos: separação dos papéis do Presidente e do Diretor Executivo; um Conselho que tenha a maioria de diretores não executivos; criação de um Comité de Auditoria com membros não executivos; proteção da independência dos auditores

externos; manutenção de padrões de relatórios financeiros; adoção de código de ética da organização; instruções para conduta dos diretores, que principalmente prevejam a inexistência de conflitos e divulguem os benefícios; e identificação do risco e gestão de risco”.

Enquanto Barrett (2002) acrescenta que “independentemente da estrutura que seja usada, a boa *corporate governance* nos setores privados e públicos exige:

- Uma clara identificação e articulação das definições de responsabilidades;
- Um entendimento real das relações entre as partes interessadas da organização e as pessoas encarregadas de gerenciar seus recursos e entregar seus resultados; e
- Apoio da gerência, principalmente do topo da organização”.

2.5 Princípios da *Corporate Governance* na Administração Pública

Frey e Kaplan (citado por Marques, 2007) referem que nos Estados democráticos existem três órgãos de decisão altamente importantes que são: o Executivo (Governo), o Legislador (Assembleia) e o Judicial (Tribunais). É de referir que em matéria da governança pública o TC detém um papel importante. Trata-se de uma instituição independente que controla o poder executivo. No entanto, como resultado dos graves escândalos financeiros ocorridos nas empresas nos EUA, os governos estão a impor regras que claramente separem o poder executivo das funções de auditoria.

Segundo a *Australian National Audit Office* (ANAO)¹⁵(citado por Barrett, 2002) foram identificados seis princípios que as entidades públicas devem seguir e aplicar para atingirem as melhores práticas da boa *corporate governance* que são: liderança, integridade, compromisso; prestação de contas, integração e transparência. Já Rossetti e Andrade (citados por Zorzal & Rodrigues, 2015, p. 128) afirmam que os princípios básicos da *corporate governance* são: *Fairness* (equidade); *Disclosure and Transparency* (divulgação e transparência); *Accountability* (prestação de contas) e *Compliance* (responsabilidade corporativa).

Na figura 2 observam-se os princípios de uma boa governança e pode afirmar-se que a transparência, prestação de contas e integração são proporcionados pela Administração dos órgãos/entidades. A liderança, integridade e compromisso são princípios que devem reger o

¹⁵ ANAO, traduzido em português (Escritório Nacional de Auditoria da Austrália) é um auditor nacional de parlamento da Austrália e do Governo de Austrália. O mesmo se reporta diretamente ao Parlamento Australiano através de Presidente da Câmara dos deputados e dos senados.

caráter pessoal dos funcionários públicos para uma boa governança. Com a adoção desses princípios emerge uma boa *corporate governance* em qualquer órgão/entidade.

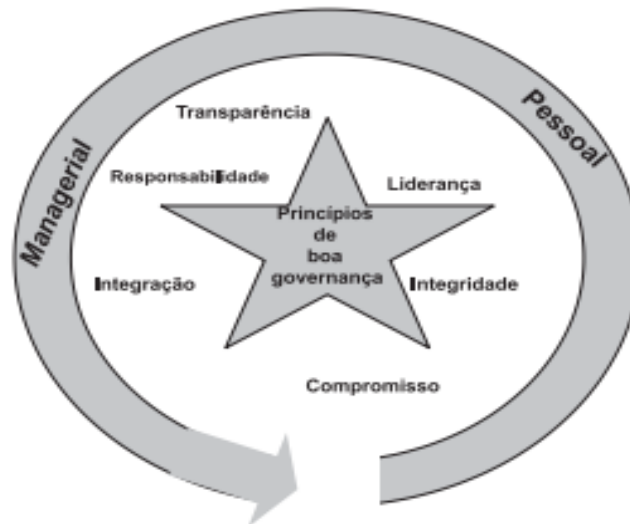


Figura 2 - Princípios de Boa Governança

Fonte: Adaptado de Barrett (citado por Marques, 2007, p. 18)

2.5.1 Liderança

Falar da liderança no setor público aos servidores que detêm funções de Chefia ou Liderança, causa algum desconforto. Muitas vezes, a ideia de uma liderança com sucesso não se encaixa muito bem no setor público. Entretanto, esta Administração também precisa de boas lideranças para orientar todos Agentes ou todos os intervenientes para cumprir com precisão os objetivos definidos pelos governos.

Segundo Barrett (2002) uma governança eficaz na AP requer liderança do CA/ou gestão executiva das organizações. Uma estrutura eficaz requer identificação e articulação claras de responsabilidades, além de uma compreensão e apreciação reais dos vários relacionamentos entre os interessados da organização e aqueles encarregados de gerir recursos e apresentar resultados. No setor público, isso requer comunicação lúcida e inequívoca (...) e prioridades claramente definidas pelos governos. Nolan (1997, p. 23) afirma que “os ocupantes de cargos públicos devem promover e apoiar estes princípios através da liderança e exemplos”.

É notável constatar que em qualquer AP, a falta de liderança é um fator crucial para o encaminhamento ou orientação dos funcionários públicos para o cumprimento dos objetivos das entidades, sabendo-se que, mais concretamente alguns dos responsáveis em funções do topo da

hierarquia se identificam cabalmente como Chefes. Esta atuação prejudica o rumo de todos os envolvidos na concretização dos objetivos do governo e também dos órgãos/entidades públicas.

2.5.2 Integridade

Os titulares de cargos públicos devem evitar sujeitar-se a qualquer obrigação de pessoas ou organizações que não os tutelem, recusando quaisquer influências inadequadas no seu trabalho. Tais responsáveis não devem agir ou tomar decisões para obter benefícios financeiros, ou outros benefícios materiais para si mesmos, seus familiares ou amigos. Devem declarar e resolver quaisquer interesses e relacionamentos segundo Osborne & Murphy (2015). A integridade é baseada na honestidade e objetividade, bem como em altos padrões de propriedade e probidade na Administração de fundos públicos e na gestão (...) de acordo com Barrett (2002). Precisamente o Conselho de Prevenção da Corrupção (2017, p. 5) refere que “a integridade pública como o alinhamento consistente e à adesão a valores éticos, princípios e normas compartilhadas para defender e priorizar os interesses públicos sobre os interesses privados no setor público”.

A integridade depende da eficácia do controlo estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. A mesma reflete-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade segundo o Marques (2007). Já Nolan (1997, p. 23) narra que “os ocupantes dos cargos públicos não deverão colocar-se em situação de obrigação ou de outra ordem para com indivíduos ou organizações externas que possam influenciá-los no cumprimento de seus deveres oficiais”.

2.5.3 Compromisso

O compromisso tem a mais elevada importância no setor público, na adesão do indivíduo no seu clima organizacional contribuindo para o melhoramento da dinâmica do setor. O compromisso origina a maior produtividade e o desenvolvimento autossustentados nas instituições públicas. Barrett (2002) refere que a (...) governança no setor público exige um forte compromisso de todos os participantes (...). Uma estrutura eficaz e sobretudo orientada para as pessoas envolvendo uma melhor comunicação; uma abordagem mais sistemática da gestão corporativa; uma maior ênfase nos valores corporativos e conduta ética; gestão de riscos; relacionamento com cidadãos e clientes; e prestação de serviços de qualidade.

2.5.4 Accountability

Accountability é um termo com inúmeras definições que são usadas para esclarecer o conceito. Em muitas obras esta noção é denominada por “prestação de contas”. A prestação de contas é uma medida imprescindível no setor público, vinculando-se na transparência da utilização dos fundos públicos. Numa governança plena, a prestação de contas deve ser minuciosa, principalmente no processo de compra e de aquisição, devido às exigências dos cidadãos aos administradores públicos no uso transparentes das suas contribuições. Desta forma Firmino (2014) (...) traduz o conceito de *accountability* de forma genérica, numa obrigação de prestação de contas por um ator a outro, pela conduta por si adotada. De acordo com Schillemans (citado por Firmino, 2014, p. 84), sustenta-se que “o processo de *accountability* possui natureza interativa, envolvendo a prestação de contas por um individuo ou entidade a outro (a), com legitimidade de avaliar e julgar pela sua conduta, podendo trazer consequências positivas ou negativas”.

Akutsu e Pinho (citado por Buta, Teixeira, & Schurgelies, 2018, p. 48) afirmam que “de uma sociedade plena, espera-se que os administradores públicos prestem contas de suas ações (...)”. Blair (citado por Couto & Ferreira, n.d.) afirma que a prestação de contas procura aperfeiçoar os serviços públicos e capacitá-los de meios capazes de ir ao encontro das necessidades e exigências dos cidadãos, caracterizando-se pelas seguintes funções: aferir se os objetivos e a sua utilidade se encontram em uníssono; permitir a melhoria do desempenho dos Agentes públicos; prevenir com o conhecimento do desempenho as ações e os comportamentos e não unicamente controlá-las; possibilitar o aumento de legitimidade com a ênfase dada à responsabilização de prestar contas e respetivas sanções; e, por último, permitir que os processos e procedimentos sejam transparentes.

Mulgan (citado por Firmino, 2014, p. 85) frisa “que as principais características associadas ao conceito de *accountability* são: é externa, na medida em que a prestação de contas é devida a outra entidade; envolvem a interação social e partilha, dado que a prestação de contas significa uma procura de respostas e de responsabilização, por um lado, e a prestação de esclarecimentos e a aceitação de sanções, por outro; implica a existência de autoridade dos *accountee* sobre *accounters*, com direito de exigir a resposta a conduta e a imposição de sanções. A prestação de contas é um fator *a priori* para a consolidação da democracia e evitar a corrupção.

2.5.5 Integração

Aquando da entrada no setor público, depois da admissão por concurso público, os primeiros dias são sempre de muita ansiedade e medo de falhar, pois afigura-se ser necessário um período de

tempo para ambientar-se e integrar com todos os demais intervenientes no clima organizacional. Segundo Lacombe (2011, p. 114) “a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da organização, bem como explicar, quem é quem na organização, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”.

Os benefícios da integração no setor público são: união dos intervenientes; diminuição de custo operacional; redução dos processos burocráticos; melhor qualidade de comunicação; otimização global dos processos e segurança na partilha de informações. A integração é um fator primário para ajudar os novos colaboradores a atingir os objetivos da organização, e também contribuir para o seu desenvolvimento pessoal. O mesmo favorece um ambiente de trabalho saudável entre todas as partes envolvidas. Teodoro (citado por Delvas, 2017, p. 38) acrescenta que o “processo de integração abrange três aspetos que são: acolhimento¹⁶; aprendizagem (formação)¹⁷ e resultados”.

A falta de integração na AP, desencadeia uma má reputação dos órgãos/entidades, impedindo aos novos funcionários um pleno desenvolvimento das competências profissionais, culminando em descontentamento e críticas, prejudicando o ambiente saudável para receção de novos funcionários.

2.5.6 Transparência

A democracia é muito baseada no poder do povo e pela sua licitude quando a sociedade tem um vasto acesso às informações das atividades dos setores públicos. Para o setor público mais moderno e transparente, a interceção do Estado com a sociedade comanda resultados positivos para melhor controle das decisões e execução. A transparência é um dos principais fatores para evitar a corrupção. Conforme Kolstad e Wiig (citado por Beuren & Santos, 2013) frisam que a falta de transparência, fomenta a prática de corrupção, isto é, torna mais atraentes os organismos públicos; dificulta a utilização de mecanismos que favorecem o trabalho ético e honesto dos servidores públicos; impede a seleção de pessoas mais honestas e eficientes para prestação dos serviços públicos em suas diversas modalidades; prejudica o acesso às informações públicas e sua

¹⁶ Segundo Teodoro (citado por Delvas, 2017) frisa que o acolhimento diz respeito à receção do novo colaborador e à familiarização dele com a organização, envolve apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos.

¹⁷ O mesmo autor citado refere que aprendizagem envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho da função.

qualidade; obstaculiza a cooperação em projetos de interesse da coletividade; não facilita a cooperação em projetos de interesse da coletividade; e prejudica a interação social reduzindo a confiança do governo. Além disso, a transparência nas operações governamentais é largamente considerada como uma condição para a sustentabilidade macroeconómica e fiscal, para óptima governança e para equidade fiscal como frisou Kopits e Craig, citado pelos autores precedentes.

“A transparência é essencial para ajudar a assegurar os corpos dirigentes que são verdadeiramente responsáveis, e isso é importante para uma boa gestão” Marques (2007, p. 20). No mesmo artigo o autor cita a *International Federation of Accountants* (IFAC)¹⁸ acrescentando que a transparência é mais do que estruturas ou processos. Ela é também uma atitude e uma crença entre os intervenientes-chave, políticos, funcionários públicos e outros *stakeholders*, a quem a informação tem de ser exibida, e não retida por qualquer entidade particular – ela é um recurso público, assim como o dinheiro público ou os restantes ativos.

A divulgação de informação nem sempre se traduz na transparência. Referem Chaves & Barros (2020) que o desafio na transparência do setor público baseia-se na organização e a apresentação dos dados. Muitas vezes, os dados estão disponíveis, entretanto, seu entendimento é comprometido por não estarem apresentados de modo estruturado.

2.5.7 Equidade

Equidade é um conceito da vida em geral, o modo como todos querem ser tratados no seu quotidiano. A necessidade de ser tratado de forma justa e conscienciosa é algo que todos temos em comum. O tratamento equitativo dentro das organizações é um sistema que não deveria variar, contudo, esta variação tem origem frequentemente na falta do conhecimento e consciência.

As relações de equidade ou de iniquidade resultam da perceção do trabalhador, que para avaliar a justeza da relação entre os seus investimentos e ganhos, recorre a diversas referências: confrontação das suas expetativas com a realidade, comparação com colegas de trabalho da mesma organização e com pessoas que exercem funções semelhantes nas organizações como referiu Neves (citado por Repinaldo, 2015).

Slomski (citado por Bogoni, Zonatto, Ishikura, & Fernandes, 2010) caracteriza a equidade pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. O

¹⁸ IFAC é uma organização global da profissão contábil. Fundada em 1977 e tem mais 175 membros e associados em mais de 130 países e jurisdição, representando mais de 3 milhões de contadores empregados em práticas públicas, indústria e comércio, governo e academia.

mesmo autor acrescenta que a equidade na gestão pública se deve pautar por políticas e ações dos governantes que produzam equidade entre habitantes que compõem a sociedade, a fim de produzir o bem-estar social.

2.5.8 Responsabilidade Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)¹⁹ (citado por Monteiro & Hammes, 2014) alude que a responsabilidade corporativa trata da importância de zelar pela continuidade da organização, e por isso, devem integrar apreciações de ordem social e ambiental nas decisões dos negócios e operações. O mesmo autor acrescenta que este princípio destaca que a função social da organização é de gerar riqueza e oportunidades de trabalho, incentivando o desenvolvimento científico e melhoria da qualidade de vida através de ações educativas, culturais, assistências e defesa do meio ambiente, envolvendo a contratação de recursos e insumos preferencialmente da comunidade da qual organização faz parte.

¹⁹ IBGC foi criado em 1995 com objetivo de melhorar a governança corporativa no Brasil, sendo a única organização da América Latina totalmente focada na discussão do tema.

CAPÍTULO II – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SANTOMENSE

“A AP é o sistema de órgão, serviços e Agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação regular e contínua dos interesses públicos secundários”.

(Oliveira & Dias 2019, p. 19)

3. Administração Pública de São Tomé e Príncipe

Segundo Paludo (2010) o termo AP é utilizado tanto para designar funções de organização e direção, como para designar as atividades de execução. O administrador por sua vez, é o profissional (Agente público) que atua nas organizações e exerce as funções de planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar. De acordo Cunha (2019) a AP é a principal fonte de valor na constatação do desenvolvimento do país, pois é a partir desta que podemos verificar o grau de satisfação da população face aos serviços oferecidos.

A República Democrática de São Tomé e Príncipe, é um arquipélago constituído por duas ilhas no golfo da Guiné (ilha de São Tome e a ilha de Príncipe), tendo-se tornado independente da República Portuguesa em 12 de julho de 1975. Localizada no continente Africano, com uma área total de 1001 km², uma população de 197.700 habitantes e com a média de idades de 20 anos, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística de São Tomé e Príncipe (INE)²⁰ do ano de 2017. O país é um Estado do direito democrático, baseado no respeito dos direitos fundamentais da pessoa humana, na qual o poder pertence ao povo, que o exerce através de sufrágio universal, igual, direto e secreto, como consta na Lei n.º 1/2003 Artigo 6.º da Constituição da República de São Tomé e Príncipe (CRSTP)²¹.

A Legislação denominada “Lei da Divisão Administrativa” de 21 de novembro de 1980, definiu a organização territorial do país, com fins políticos e administrativo em sete distritos (Água Grande, Cantagalo, Caué, Lembá, Lobata, Mé-Zóchi e Paguê). Paguê pertence à ilha do Príncipe, que desde 29 de abril de 1995 possui o estatuto de Região Autónoma do Príncipe, de acordo com o Art. 137.º da CRSTP/03. Os distritos por sua vez estão repartidos em cidades, vilas e localidades. Cada distrito é representado por uma autarquia (Câmaras Distritais), dirigidas por um Presidente eleito democraticamente (eleições autárquicas). A Região Autónoma do Príncipe é dirigida por um Governo Regional, liderado por um Presidente também eleito democraticamente. Quase todos setores públicos estão centralizados no distrito de Água Grande, que é o mais populoso e é nele que se encontra a capital do país denominada São Tomé.

Seibert (citado por Sousa, 2017, p. 195) afirma que “após 15 anos de regime autoritário de partido único entre 1975 e 1990, iniciou-se a abertura política. Neste regime autoritário, a CRSTP do

²⁰ O INE de São Tomé e Príncipe é o órgão executivo central do Sistema Estatístico Nacional (SEN), a quem cabe a produção e difusão das estatísticas oficiais. Este órgão tem incumbência de: orientar, coordenar, executar a atividade estatística do SEN, bem como centralizar e difundir a informação estatística oficial relativo ao país; realizar recenseamento e inquéritos estatístico; elaborar contas nacionais; elaborar instrumentos técnicos de coordenação estatística e; criar e manter permanentemente atualizado um registo geral de empresa e estabelecimento para fins estatístico. Informação disponível no site da INE de São Tomé e Príncipe: <https://www.ine.st/index.php/ine/sobre-nos> (25/05/2020)

²¹ Lei n.º 1/03 CRSTP. Disponível: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/sao117335POR.pdf> (26/12/2020)

arquipélago na altura consagrava um sistema de governo presidencial e as eleições eram feitas por via indireta e com a apresentação de lista feitas pelo Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe (MLSTP)²² que governou o país durante 15 anos”. Atualmente o país tem um sistema político semipresidencial e multipartidário, uma vez que, o Chefe do Estado é o Presidente da República democraticamente eleito e o Chefe do Governo é o Primeiro-ministro que é escolhido pelo partido com maior assento parlamentar ou coligação dos partidos.

De acordo com a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (2018) a eficiência da AP de São Tomé e Príncipe requer melhorias. A tomada de decisão envolve um longo processo com diferentes níveis de aprovação. Entre as causas desta lenta tomada de decisão estão a falta de motivação, um fraco sistema de desenvolvimento de carreiras e salários baixos.

A AP Santomense inclui uma grande percentagem da população empregada. Segundo Viegas (2017) nos últimos 10 anos a AP Santomense tinha 3 a 4 mil funcionários, ultimamente estamos com cerca de 11 mil funcionários, tornando-se um peso cada vez mais insuportável para o Orçamento Geral do Estado (OGE), que em média deveria ter uma despesa salarial de 30% a 33%, mas tem encargos com o pagamento de salários uma despesa de 55% no OGE. “Este mesmo OGE depende em grande medida da ajuda pública ao desenvolvimento e, em menor escala do Investimento Direto Estrangeiro” (Banco Africano de Desenvolvimento, 2012, p. 10).

De referir que “a Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e Agentes; serviços e atividades) à disposição do governo para as realizações dos seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade” Paludo (2010, p. 21). O mesmo autor acrescenta que a Administração não tem poder político, mas apenas administrativo, e que todas as atividades administrativas estão sujeitas aos princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico, com atividade dependente e vinculada às decisões/opções de Governo, dos poderes, e demais órgãos que detêm competência legal para fiscalização e controle de atuação, em que todos devem ser tratados de forma igualitária.

3.1 Organização da Administração Pública de São Tomé e Príncipe

A AP por sua vez pode ser definida como o conjunto de órgãos, instituições e de serviços assegurados com recursos públicos administrados pelo Estado, para implementar as normas e

²² MLSTP – é um dos principais partidos político de São Tomé e Príncipe, o também já foi conhecido como Comité de Libertação de São Tomé e Príncipe, foi fundado em 1960. Em 1961 o Comité uniu-se à Conferência das Organizações Nacionalista das Colónias Portuguesa, juntamente com outros grupos de comunista e socialista, na tentativa de derrubar o domínio colonial na África. Depois da independência em 1975, em 1990 o Comité é reformulado para o Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe – Partido Social Democrata (MLSTP-PSD).

serviços necessários ao bem-estar social. Também para Paludo (2010) a AP corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos criados para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes (...). O mesmo autor frisa que para o desempenho da AP é necessária uma coordenação e orientação da sua estrutura organizacional composta por:

Sistema de Autoridade – o poder é fornecido pelas instituições aos seus funcionários para que possam desempenhar suas atividades, executando os objetivos da organização. O Primeiro-ministro e Chefe do Governo é a maior autoridade da AP Santomense.

Sistema de Atividade – compreende a repartição de atividades entre os membros da instituição de todos os níveis de hierarquia.

Sistema de Comunicação – baseia na forma como as informações são transmitidas a todos os interessados, e que permite a integração de todos os intervenientes, em busca de um objetivo comum. Neste aspeto é necessário considerar, o que comunicar, quem deve comunicar, qual é o momento adequado, e qual é o meio para comunicar.

Os três sistemas enquadram-se na coordenação e orientação da AP de São Tomé e Príncipe, em que as autoridades são fornecidas aos órgãos e entidades fundamentadas pelo ordenamento jurídico. As atividades são muito bem distribuídas, entretanto essas distribuições em algumas Administrações carecem de recursos humanos capacitados ou são confrontadas com os recursos humanos colocados nos lugares errados, o que compromete a execução das atividades.

O ruído na comunicação é uma situação presente na AP Santomense, uma vez que, as informações não chegam a todos interessados de forma clara e objetiva, visto que, muitas vezes dentro das entidades públicas Santomenses há elites (funcionários públicos que pertencem ao partido no Governo) que muitas vezes têm acessos as informações privilegiadas, deixando de lado outros intervenientes, fator esse que não contribui para o processo geral de integração. Dependendo dos serviços prestados e da natureza dos órgãos/entidades, uma boa coordenação desses três sistemas bem elucidados constitui um marco importante para progresso de qualquer organização.

Não obstante os sistemas, a AP Santomense está organizada em quatro sentidos que são: sentido orgânico, sentido funcional, sentido material e sentido formal. De acordo Oliveira & Dias (2019, pp. 19-21) frisa que:

“No **sentido orgânico** a AP é o sistema de órgão, serviços e Agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação regular e contínua dos interesses públicos. **Sentido funcional** refere-se ao conjunto das atividades que

aquele esquema organizativo segue, correspondendo ao desenvolvimento e a execução da sua tarefa global. *Sentido material* correspondem à própria atividade efetuada por aqueles órgãos, serviços e Agentes. *Sentido formal* faz-se referências às formas típicas de atuação da Administração, ou seja, aos atos levados a cabo pela Administração e que assumem características específicas externas típicas e um valor formal próprio dos atos do complexo administrativo. Visa responder e saber de que forma aquela tarefa específica é efetuada”.

3.1.1 Divisão da Administração Pública de São Tomé e Príncipe

De acordo com o Código de Procedimento Administrativo de São Tomé e Príncipe (CPASTP) do Decreto-lei n.º 25/05, no Art. 2.º Alínea 2, os órgãos da AP de São Tomé e Príncipe são os seguintes:

- a) Os órgãos do Estado e da Região Autónoma do Príncipe que exerçam funções administrativa;
- b) Os órgãos dos institutos públicos e das associações públicas;
- c) Os órgãos das autarquias locais e suas associações.

Com efeito, os mesmos órgãos referidos no CPASTP estão divididos em três grupos orgânicos a AP Santomense, que são:

AP direta – aglomera todos os órgãos, serviços e Agentes agregados na pessoa coletiva Estado Santomense, que de modo direto e imediato e sob a sujeição hierárquica do governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas. De acordo Oliveira & Dias (2019, p. 71) esta “Administração é toda a atividade administrativa levada a cabo diretamente pelos próprios serviços administrativos do Estado, sob a direção do Governo (formado pelo Primeiro Ministro, pelos Ministros (a) e Secretários de Estados)”.

AP indireta – congrega as entidades públicas, distinta das pessoas coletivas Estado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado. Segundo Oliveira & Dias (2019) esta atividade é realizada por conta do Estado, mas executada por outras entidades que não o Estado pelos seus próprios serviços. Tem a ver com a prossecução de atribuições de uma entidade administrativa por intermédio de outra entidade administrativa.

Constam nesta Administração Entidades de Serviços Personalizados²³ e Entidades Públicas Empresariais²⁴.

AP Autónoma – trata-se de entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem automaticamente e com independência e a sua orientação e atividade. Estas Entidades agrupam-se em três categorias que são: Administração Regional, Administração Local²⁵ e Associações Públicas²⁶.

Juntamos por fim, de com acordo Oliveira & Dias (2019, p. 87) a “Administração independente é constituída por organismos criados pelo Estado, para realizarem tarefas administrativas que lhe competem (como Administração indireta) mas que o mesmo Estado isenta de subordinação e controlo (como se tratasse de Administração autónoma)”. Em São Tomé e Príncipe a Administração independente são os órgãos da Comissão Eleitoral Nacional de acordo com o Art. 2.º da Lei n.º 12/90 de 20 de novembro²⁷; Conselho Superior de Imprensa de acordo com a Lei n.º 4/96 de 15 de abril²⁸; Agência Nacional de Proteção de Dados Pessoais²⁹, entre outros.

A tabela 2 que se segue, refere a organização da AP Santomense. As duas secretarias do Estado referidas na tabela são: Secretaria para Comunicação Social e a Secretaria do Comércio e Turismo do XVII Governo³⁰. Observa-se que há uma desconcentração na AP direta ou central dos órgãos do Estado. Nesta Administração o Primeiro-ministro é o órgão máximo que tem na sua tutela todos os Ministérios e Secretarias consignados por lei.

²³ Segundo a Direção Geral da Administração e Emprego Público de Portugal (DGAEP) afirma que as Entidades de Serviços Personalizados são pessoas coletivas de natureza inconstitucional dotadas de personalidade jurídica, criada pelo poder público para, com independência em relação à pessoa coletiva do Estado, prosseguirem determinadas funções próprias destes.

²⁴ A DGAEP acrescenta que Entidades Pública Empresarial são pessoas coletivas de natureza empresarial com fim lucrativo, que visam a prestação de bens e serviços de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais detêm a totalidade do capital. Segundo o Decreto-Lei n.º 22/2011 do Art. 3.º no Diário da República de São Tomé e Príncipe afirma as empresas públicas são entes públicos dotados de personalidade jurídica própria, destinada a desenvolver atividades de natureza empresarial, criadas e reguladas nos termos da lei. No mesmo Artigo n.3, Al. a) acrescenta que o setor empresarial do Estado pode ser de Sociedades Públicas: quando o Estado detenha uma participação maioritária ou a maioria dos direitos de voto, poder de veto de determinadas decisões da Assembleia Geral, ou poderes para designar e destituir a maioria dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização. No mesmo Artigo n. 3, Al. b) Sociedade Participantes: aquelas em que o Estado detenha uma participação de valor que não atribua maioria dos votos, isoladamente ou no conjunto das participações das entidades públicas.

²⁵ Administração Local é constituída pela Administração local autárquica, concretamente pelo conjunto de autarquia locais.

²⁶ Associação Públicas são pessoas coletivas públicas, de natureza associativa, criadas como tal por ato do poder público, que desempenham tarefas administrativa próprias relacionadas com os interesses dos seus membros e que emana da coletividade dos seus membros, sem dependência de ordens ou orientações governamentais, embora normalmente sujeitas a tutela administrativa estadual.

²⁷ Lei 12/90 da Comissões Eleitorais. Disponível no anexo 1

²⁸ Lei 4/96 do Conselho Superior de Imprensa. Disponível no anexo 2

²⁹ Disponível: <https://www.anpdp.st/#> (20/05/2020)

³⁰ Disponível: <https://www.telanon.info/politica/2018/12/03/28288/xvii-governo-constitucional-e-largo-e-cheio-de-estreadantes/> (15/06/2020)

AP Santomense	AP Direta	Órgãos	Desconcentração	CRSTP/03 Art. 108. ^{o31}	Serviços Centrais	Ministérios (12) ³²
	AP Indireta	Entidades	Descentralização	Decreto-lei n.º 05/19 ³³ : Art. 58.º; Art. 61.º; Art.º 79.º; Art. 82.º; Art.85.º e Art. 90.º Decreto-lei n.º 03/2016 ³⁴	Entidades de Serviços Personalizados	Secretarias (2)
						Instituto Nacional de Estrada
						Universidade de São Tomé e Príncipe
					Entidades Públicas Empresarial	Instituto Nacional de Aviação Civil
						Agência Nacional de Petróleo
						Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea
	AP Autónoma	Entidades	Descentralização	CRSTP/03 Art. 137.º CRSTP/03 Art. 138 Lei n.º 10/2006 ³⁵ Lei n.º 8/2014 ³⁶	Administração Local	Empresa de Água e Eletricidade
					Administração Regional	Empresa Nacional de Administração e Portos
					Associação Públicas	(Autarquias de: Água Grande, Mé-Zóchi, Lobata, Lembá, Caué e Cantagalo) Região Autónoma de Príncipe Despachantes Oficiais (Despachante Marçal Lima e entre outros) e Ordens Profissionais (Ordens dos Advogados, Dos Médicos e dos Engenheiro e Arquitecto ³⁷)

Tabela 2 - Organização da AP de São Tomé e Príncipe

Fonte: Elaboração própria

³¹ Artigo 108.º da Constituição da República de São Tomé e Príncipe. Disponível: <https://www2.camara.leg.br/saotomeeprincipe/constituicao/constituicao-da-republica-democratica-de-s.tome-e#a108> (01/06/2020)

³² Estrutura Orgânica dos Ministérios do XVII Governo Constitucional. Disponível no anexo 3

³³ Decreto-lei n.º 05/19 de 10 de abril Orgânica dos Ministérios do XVII Governo Constitucional. Disponível no anexo 3

³⁴ Decreto-lei n.º 03/2016 de 18 de março em São Tomé, é criada a Universidade de São Tomé e Príncipe (USTP). Disponível: <https://ustp.st/admin/files/content/9e8694a9-ec95-4a16-ada3-Obe52eb33377.pdf> (19/05/2020)

³⁵ Lei n.º 10/2006 de 7 de fevereiro que regula a Ordem dos Advogados em São Tomé e Príncipe. Disponível: http://www.oa.pt/conteudos/artigos/detalhe_artigo.aspx?idc=1&idsc=58069

³⁶ Lei n.º 8/2104 de 14 de agosto que aprova o Estatuto da Ordem de Médicos de São Tomé e Príncipe. Disponível: http://www.ormed-stp.st/pdf/Lei-8-2014_que_aprova_o_Estatuto_da_Ordem_dos_Medicos.pdf (06/06/2020)

³⁷ Estatuto de Ordens de Engenheiro e Arquitecto de São Tomé e Príncipe disponível: <https://www.oea.st/recursos/EstatutoOEASTP.pdf> (02/05/2020)

Na figura 3 pode observar-se um exemplo da desconcentração do organismo da Administração Central, o Ministério da Justiça, Administração Pública e Direitos Humanos de São Tomé e Príncipe. Este organismo tem o objetivo de dirigir, executar e controlar a política do governo, nas áreas de justiça, AP e Direitos Humanos. O mesmo Ministério é constituído por órgãos do Gabinete do Ministro e Conselho Consultivo; os serviços de Direção da Política e Justiça, Gabinete dos Direitos Humanos, entre outros. Já as instituições que fazem parte do mesmo são a Direção Nacional da Administração Pública, Polícia Judiciária, Direção Geral dos Serviços Prisionais e de Reinserção Social, entre outros, como consta no Decreto-lei n.º 05/19 de 10 de abril do Art. 135.º.

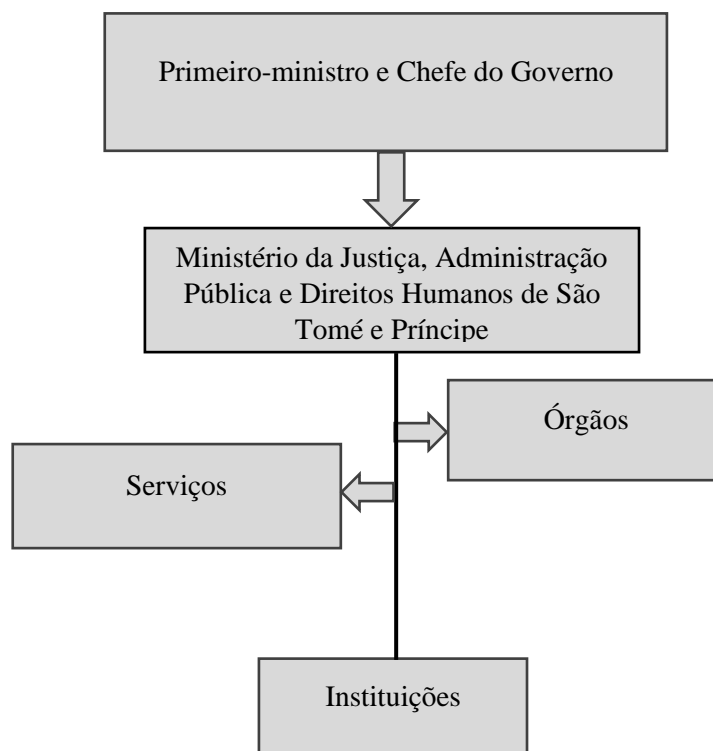


Figura 3 - Desconcentração do Ministério da Justiça, Administração Pública e Direitos Humanos de São Tomé e Príncipe

Fonte: Adaptado do Decreto-lei n.º 05/19 de 10 de abril do Art. 137.º

Nos últimos anos os governantes vêm demonstrando medidas para descentralizar o poder administrativo, para capacitar os seis distritos do país e a Região Autónoma de Príncipe, com vista a melhorar a eficiência, a prestação de serviços e a vida dos cidadãos. Contudo, a fraca capacidade institucional impede o total progresso neste sentido segundo a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (2018). Entretanto, a descentralização para a ilha do Príncipe denomina descentralização política administrativa, com vista de munir as entidades regionais competências de fazer leis sobre questões que lhes dizem respeito, dentro do limite da

CRSTP³⁸. A total descentralização tornaria mais dinâmica a AP Santomense, nos fornecimentos dos serviços, minimizando os custos com os funcionários públicos e os custos dos cidadãos e na criação de políticas que satisfaçam uma determinada região. O mesmo resulta na desburocratização dos processos em que cada líder dos órgãos e entidades têm as suas atribuições bem definidas, podendo tomar e acelerar as decisões, aumentar a produtividade e a melhor satisfação de todas as partes envolvidas.

3.2 Os princípios da Administração Pública de São Tomé e Príncipe

Reale (1986, p. 60) afirma que “os princípios são, pois verdades ou juízos fundamentais que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízes, ordenados num sistema de conceitos relativos à dada porção da realidade. Às vezes também se denominam princípios certas proposições, que apesar de não serem evidentes ou resultantes de evidências, são assumidas como fundantes da validade de um sistema particular de conhecimento, como seus pressupostos necessários”.

3.2.1 Princípios Gerais da Administração Pública Santomense

Segundo o Art. 135.º da CRSTP/03 os princípios gerais frisam que:

A AP visa a prossecução dos interesses públicos, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e pelas instituições constitucionais;

A AP será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interesses na sua gestão efetiva;

A lei estabelece os direitos e garantias dos administrados, designadamente contra atos que lesem os seus direitos e interesses legalmente protegidos.

3.2.2 Princípios da Administração Pública Santomense Segundo Código de Procedimento Administrativo

Segundo o Decreto-lei n.º 25/05 de novembro do CPASTP³⁹, os princípios da AP são os seguintes:

Princípios da legalidade (Art. 3.º, Al. 1)

³⁸ Disponível: <https://www.telanon.info/suplemento/opiniao/2011/10/28/8834/o-estado-e-a-administracao-publica/> (17/06/2020)

³⁹ Decreto-lei 25/05 do Código do Procedimento Administrativo. Disponível no anexo 4

Os órgãos da AP devem atuar em obediência à lei e ao direito, dentro dos limites dos poderes que lhes sejam atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos poderes lhes forem conferidos.

✚ Princípios da prossecução de interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos (Art. 4.º)

Compete aos órgãos administrativos prosseguir o interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

✚ Princípios da igualdade e da proporcionalidade (Art. 5.º)

A AP 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.

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.

✚ Princípios da justiça e da imparcialidade (Art. 6.º)

A AP deve tratar de forma justa e imparcial todos os que com ela entrem em relação.

✚ Princípio de boa fé (Art. 7.º, al. 1)

No exercício da atividade administrativa e em todas as suas formas e fases, a AP e os particulares devem agir e relacionar-se segundo as regras da boa fé.

✚ Princípios da colaboração da Administração com os particulares (Art. 8.º, al. 1)

Os órgãos da AP devem atuar em estreita colaboração com os particulares procurando assegurar a sua adequada participação no desempenho da função administrativa, cumprindo-lhes, designadamente:

- a) Prestar aos particulares as informações e os esclarecimentos de que carecem;
- b) Apoiar e estimular as iniciativas dos particulares e receber as suas sugestões e informações.

A AP é responsável pelas informações prestadas por escrito aos particulares, ainda que não obrigatórias.

 **Princípio de participação (Art. 9.º)**

Os órgãos da AP devem assegurar a participação dos particulares, bem como das associações que tenham por objeto a defesa dos seus interesses, na formação das decisões que lhes disseram respeito, designadamente através da respetiva audiência nos termos deste código.

 **Princípios da decisão (Art. 10.º, al. 1)**

Os órgãos administrativos têm, nos termos regulados neste código, o dever de se pronunciar sobre todos os assuntos da sua competência que lhes sejam apresentados pelos particulares e, nomeadamente:

- a) Sobre os assuntos que lhes disseram diretamente respeito;
- b) Sobre quaisquer petições, representações, reclamações ou queixas formuladas em defesa da Constituição, das leis ou do interesse geral.

Não existe o dever de decisão quando o órgão competente tenha praticado, há menos de dois anos, um ato administrativo sobre o mesmo pedido formulado pelo mesmo particular com os mesmos fundamentos.

 **Princípios da desburocratização e da eficiência (Art. 11.º)**

A AP deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada, a fim de assegurar a celeridade, a economia e a eficiência das suas decisões.

 **Princípios da gratuidade (Art. 12.º, al. 1)**

O procedimento administrativo é gratuito, salvo na parte em que leis especiais impuserem o pagamento de taxas ou de despesas efetuadas pela Administração.

 **Princípios de acesso à justiça (Art. 13.º)**

Aos particulares é garantido o acesso à justiça administrativa, a fim de obter a fiscalização contenciosa dos atos da Administração, bem como para tutela dos seus direitos ou interesses legalmente protegidos, nos termos previstos na legislação reguladora do contencioso administrativo.

3.2.3 Princípios da Administração Pública Santomense Segundo o Estatuto da Função Pública

De acordo com o Estatuto da Função Pública da Lei n.º 02/18 de março⁴⁰, refere os seguintes princípios da AP de São Tomé e Príncipe:

✚ Princípios do sistema retributivo (Art. 11.º da AN Lei n.º 02/18)

Este princípio estrutura-se com base em princípios de equidade interna, salvaguardando a relação de proporcionalidade entre as responsabilidades de cada cargo e as renumerações, bem como garantindo harmonia remunerativa entre cargos no âmbito da Administração. O sistema retributivo deve igualmente estruturar-se de modo que progressivamente se alcance o equilíbrio relativo, em termos de retribuição, de cada função no contexto do mercado de trabalho (equidade externa).

✚ Princípios de carreira e contrato (Art. 53.º de AN Lei n.º 02/18, al. 1 e 2)

As funções públicas podem ser asseguradas pelo pessoal em regime de carreira ou regime de contrato. O desempenho de funções públicas que correspondam às necessidades permanentes e próprias dos serviços deve ser assegurada por pessoal de regime de carreira, sem prejuízo do disposto para os cargos em comissão de serviço.

✚ Princípios de responsabilidade disciplinar (Art. 121.º de AN Lei n.º 02/18)

Os funcionários e agentes da Administração são disciplinarmente responsáveis perante os seus superiores hierárquicos pelas infrações que cometem. Os titulares dos órgãos dirigentes dos institutos públicos são disciplinarmente responsáveis perante o Ministro da tutela.

3.3 Característica da Administração Pública de São Tomé e Príncipe

Segundo Cunha (2019) a AP é responsável pela geração de valores substanciais da sociedade, criando meios e formas de executar atividades que possuam utilidade pública, no intuito de fomentar incentivos à subsistência básica da população, de modo a contribuir para a saúde, educação, habilitação, lazer, entre outros.

Passadas mais de duas décadas pós-independência, a AP de São Tomé e Príncipe era pouco desenvolvida, muito burocrática e excessivamente centralizada. Daí ter iniciado um processo de modernização, uso eficiente dos recursos financeiros e humanos, utilização das TIC, melhor nível salarial e progressão na carreira. Portanto, atualmente todos os órgãos e entidades públicas estão

⁴⁰ Disponível: http://ms.gov.st/wp-content/uploads/2019/01/Dr-n.º-2018_20-Estatuto-novo-da-Função-Pública-1.pdf (10/12/2020)

regidas pelo ordenamento jurídico: Estatuto da Função Pública, CPASTP, Código de Trabalho⁴¹, Sistema de Administração Financeira do Estado (SAFE)⁴² e outros ordenamentos jurídicos, que são pontos fulcrais para o melhor desenvolvimento da AP Santomense. O Estatuto da Função Pública da lei n.º 5/97 de 29 de agosto⁴³, por sua vez foi indispensável para uma reforma gradativa e seletiva da AP, privilegiando a modernização. Este Estatuto tem como objetivo fundamental orientar a AP para recrutar, manter, gerir, desenvolver, evitar o nepotismo e a corrupção. O mesmo é constituído por 335.º Art., e em 2018 houve a revisão da lei n.º 5/97 de 29 de agosto, com os preceitos para reformular os mecanismos de nomeação, contratação e mobilidade dos funcionários, Agentes e demais quadros da AP Santomense. Esta revisão encontra-se na lei n.º 02/2018⁴⁴. Já o CPASTP do Decreto-lei n.º 25/05 de 13 de outubro está dividido em cinco partes que são: princípios gerais, dos sujeitos, do procedimento administrativo e da atividade administrativa.

O CPASTP visa disciplinar as tarefas da AP Santomense no relacionamento quotidiano com os mais diversos setores públicos e privados bem como a necessidade de reforço dinâmico e eficiente do seu “*modus operandi*”, visando garantir a intervenção dos cidadãos no seu inevitável relacionamento com a AP, quer nas decisões desta que lhes digam respeito, quer nas iniciativas impulsionadoras daqueles na resolução dos seus problemas.

Este Código visa alcançar cinco objetivos que são:

- a) Disciplinar e organizar a AP, permitindo rentabilizar mais e melhor os escassos meios materiais e humanos; aqueles enquanto infraestruturas autossuficientes, e estes enquanto quadros capacitados com o bom domínio no exercício das suas funções;
- b) Regular a formação da AP, por forma que, sejam tomadas decisões justas, legais, úteis e oportunas;
- c) Assegurar a informação dos interesses e a sua participação na formação das suas decisões que lhes digam respeito;
- d) Salvar em geral a transparência da ação administrativa e o respeito pelos direitos e interesses dos cidadãos;
- e) Evitar a burocratização e aproximar os serviços a população.

⁴¹ Lei n.º 6/19 do Código de Trabalho. Disponível no anexo 5

⁴² Lei 03/07 do Sistema de Administração Financeira do Estado. Disponível no anexo 6

⁴³ Lei n.º 5/97 de 29 de agosto do Estatuto da Função Pública da. Disponível:
<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/60589/134293/F-1967110049/STP60589.pdf> (20/08/2020)

⁴⁴ Lei n.º 02/18 da Revisão à Lei n.º 5/97 do Estatuto da Função Pública. Disponível: http://ms.gov.st/wp-content/uploads/2019/01/Dr-n.º-2018_20-Estatuto-novo-da-Função-Pública-1.pdf (26/11/20)

Não obstante, a existência deste Código não tem expressão, sem publicidade devida, dificultando o acesso aos funcionários públicos e cidadãos. O mesmo não tem tido aplicabilidade na AP Santomense, isto porque a sua génese é caricata ou um pouco ajurídica, com má adaptação do CPA português (Garrido, 2012).

A lei 03/07 de 12 de fevereiro sobre SAFE no Art. 3.º, tem como objetivo estabelecer e harmonizar regras e procedimentos de programação, execução, controlo e avaliação de recursos públicos; manter o sistema contabilístico de controlo da execução orçamental, financeira e patrimonial adequado às necessidades de registo, da organização da informação e da avaliação do desempenho das ações desenvolvidas no domínio das atividades financeiras do órgão público; manter o sistema de controlo interno eficiente e eficaz com procedimento de auditoria interna internacionalmente aceites; e manter o sistema informatizado que proporcionem informação oportuna e fiável sobre o comportamento orçamental e patrimonial dos órgãos públicos de Estado.

Com as TIC e o sistema de informações avançado, atualmente todos os setores da AP Santomense estão equipados com boas TIC, alguns dispoñdo dos seus próprios *websites* e contas nas redes sociais, concretamente (*Facebook*), contribuindo para a maior transparência, acesso às informações públicas, acesso aos serviços, possibilitando a transparência e a desburocratização. Em cada setor da AP Santomense existem regulamentos internos. Nesses regulamentos encontram-se muitas vezes os princípios da *corporate governance*, como por exemplo, o caso Ministérios de Justiça que se pauta por princípios internos orientados para eficácia; eficiência; integridade; inovação e qualidade⁴⁵.

Eficácia – assegurar e garantir a justiça célere, acessível, independente, livre de qualquer pressão externa e ancorada nos princípios da separação de poderes.

Eficiência – promover a melhoria contínua do nível da quantidade dos recursos humanos para assegurar a justiça para todos, aumentando progressivamente a produtividade pessoal.

Integridade – compromisso dos serviços da justiça no sentido de trabalharem de forma honesta e dedicada para o cumprimento da missão da justiça, na excelência da gestão visando o cumprimento integral da missão, serviços da justiça geridos na base dos princípios de boa gestão e centrados a proteção dos interesses do cidadão.

Inovação – promover a inovação organizacional, introduzindo e incentivando uma cultura de rigor e imparcialmente, de respeito pela legalidade e transparência, de cumprimento dos deveres legais,

⁴⁵ Disponível: <http://www.justica.gov.st/ministerio.php> (01/09/2020)

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

da ética e deontologia profissionais, de mudança de atitudes, práticas, processos e procedimentos administrativos e assegurar a orientação pelo sentido do dever e serviço público.

Qualidade – garantir os níveis de excelência.

A gestão baseada no cumprimento e implementação dos princípios da *corporate governance* contribuirá para melhorar o desenvolvimento desta Administração, tornando-a mais transparente, integrante e equitativa.

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A investigação científica envolve a realização de investigação que contribua para o conhecimento geral, o conhecimento que se expressa sob a forma de declarações, modelos, conceitos e teorias.

(Jonker, Pennink, & Morgado, 2018)

4. Métodos

4.1 Metodologia de Investigação

Esta pesquisa apresenta uma análise sobre a importância dos princípios da *corporate governance* na AP Santomense, na ótica da gestão praticada nos órgãos/entidades públicas.

De acordo com Jonker, Pennink, & Morgado (2018) a realização de investigação implica a busca deliberada e metódica de (novos) conhecimentos e percepções na forma de respostas e perguntas que foram formuladas com antecedência. A realização da investigação é uma forma específica de atuação orientada para objetivos.

Segundo Lakatos e Marconi (citado por Rauen, 2018) o objetivo do trabalho científico é a obtenção da verdade, através de comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade. Rauen (2018) argumenta para que isso ocorra adequadamente (a verdade e comprovação de hipóteses), é necessário um método de trabalho, ou seja, um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, conhecimentos válidos e verdadeiros (...). Denker (citado por Furtado 2016, p. 54) “considera que qualquer que seja o método escolhido é preciso atuar com rigor para que os dados obtidos possuam credibilidade”.

Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa-descritiva, através da revisão da literatura para a qual consultadas bibliografias, trabalhos académicos, jornais e revistas científicas, ordenamento jurídico Santomense e entre outros documentos. Além disso, realizou-se um levantamento sobre a dinâmica da AP Santomense por parte dos funcionários públicos.

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa foca na objetividade. Influenciada pelo positivismo, em que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumento padronizado e neutros. A mesma recorre a uma linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis. De acordo com Souza, Santos, & Dias (2013) a pesquisa quantitativa deseja conhecer a extensão do objeto de estudo. Aplica-se nos casos que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, impressões, seus hábitos, comportamentos (...).

A investigação quantitativa não é capaz de resolver ou responder a todos os problemas sociais, mas, permitem, diante do atendimento ao rigor metodológico, o acesso e divulgação de valiosas informações sobre os sujeitos e/ou populacionais segundo (Richardson, 2011).

Churchill e Nielsen (citado por Cardoso, 2012, p.36) “consideram que a pesquisa descritiva consiste em descrever as características de certos grupos de indivíduos; estimar a proporção de pessoas dentro de uma população específica que possuem um determinado tipo de comportamento (...)”.

Esta realização foi feita através da submissão de um questionário de trinta (30) perguntas, em formato impresso e *online* (*Google* Formulário), com o objetivo de ser submetido em todos os Ministérios do atual Governo, as Câmaras Distritais, as intuições públicas na Região Autónoma de Príncipe e empresas públicas. O mesmo questionário visa apenas os funcionários da AP Santomense em atividade, para a veracidade dos factos abordados e pelos objetivos definidos neste trabalho de investigação.

Assim, este trabalho pretende dar resposta às seguintes questões de investigação:

Questão 1 – A prestação de contas é um indicador representativo na AP Santomense.

Questão 2 – Existe equidade e igualdade na AP Santomense.

Questão 3 – Há ações de responsabilidade social nos órgãos/entidades da AP Santomense.

Questão 4 – Existe a relação entre a prestação de contas e transparência na AP Santomense.

Questão 5 – Existe necessidades de reformas na AP Santomense.

4.2 Amostra e População

Segundo Silva (2011, p. 9) “a população é um conjunto total de elementos com pelos menos uma característica comum, que delimita quais os elementos que pertencem e quais não pertencem à população. A população pode ser finita (total dos funcionários da AP Santomense) e infinita (as estrelas existentes no universo)”.

De acordo com Freixo (citado por Leal, 2015, p. 61) “uma amostra é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada”. Segundo Bussab & Bolfarine (2005, p. 7) “a amostragem tem como objetivo fazer afirmação sobre a população baseando-se no resultado da informação de uma amostra”.

Gil (citado por Furtado, 2016) aponta que os fatores que determinam o tamanho de uma amostra, para que a mesma represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. Segundo Silvestre (2007, p. 6) “as amostras são muito

importantes na análise estatística, uma vez que, por razões económicas ou restrições de natureza física, não é conveniente ou não é possível observar todos os elementos de uma dada população”.

A população desta pesquisa é constituída por todos os funcionários dos órgãos/entidades públicas empresarial de São Tomé e Príncipe. Segundo Viegas (2017) a AP Santomense tem cerca de 11 mil funcionários. A amostra (n) obtida desta população é de 160 funcionários dos órgãos e entidades públicas de São Tomé e Príncipe. Foram enviados 200 questionários dos quais 40 não foram respondidos.

Na execução do questionário recorreu-se à plataforma de *Google* Formulário e no pacote de *Office Word* 2019, disponibilizado por um período de 3 meses, entre abril e junho de 2020. Foram submetidos 99 questionários no *Google* Formulário e 61 em impresso. O questionário foi enviado por via *email* (*Gmail* e *Hotmail*), nas redes sociais como *Facebook* e *Instagram* aos funcionários de alguns órgãos/entidades públicas do país.

4.3 Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados

O questionário deste projeto de investigação foi de elaboração própria, através de experiência profissional, análises de questionários similares. As perguntas em causa foram incluídas com objetivo de dar resposta à questão sob investigação: os princípios da *corporate governace* podem contribuir de forma positiva para melhoria da AP Santomense?

Segundo o Gaspar (2012, p. 43) “a investigação por questionário é uma técnica de investigação utilizada quando a população é demasiado elevada para poder ser estudada”. Freitas et al, como foi citado pelo mesmo autor refere que o questionário é um método apropriado de pesquisa quando se deseja saber a resposta a questão do tipo: o quê?; porquê?; como?; quanto? De acordo com Silva & Barbosa (2010, p. 150) “o questionário é um formulário impresso ou *online* com perguntas que os usuários e demais participantes devem responder, a fim de fornecer dados necessários à pesquisa, análise e avaliação”.

O questionário está composto por 30 (trinta) perguntas, divididas em três grupos que são: informação de carácter pessoal, composta por seis perguntas; informações de carácter do órgão/entidade, composta por três perguntas; e informações de carácter exploratório, composta por vinte uma perguntas. Quase todas as perguntas são fechadas. Segundo Chaoubah & Barquette (2007) as perguntas fechadas apresentam previamente opções de respostas, em que o pesquisador define essas opções por meio de sua experiência e de pesquisa. Este tipo de pergunta facilita a comparação entre as respostas do entrevistado na fase de análise de dados, evitando excesso de alternativas, porque pode levar a uma disseminação muito grande das percentagens de respostas,

tornando o resultado pouco significativo. Na terceira parte do questionário há duas perguntas com opção de escolher apenas duas respostas, uma pergunta com opção de escolher apenas cinco respostas.

Churchill & Nielsen (citado por Cardoso, 2012, p. 41) “afirmam que a técnica de análise de dados mais apropriada para cada investigação depende do tipo de dados recolhidos e do *design* da investigação”.

Os dados recolhidos serão representados em números e percentagens, mediante aos dados de (frequência (f) e percentagens (%)).

No presente projeto de investigação para análise dos dados recolhidos foi utilizada o *software* da *Microsoft Office Excel 2019*. Este é o *software* que achei mais adequado para permitir a visualização dos dados obtidos no questionário. Todos os dados foram inseridos no *software* mencionado para proceder à análise dos mesmos, com a criação de tabelas e gráficos. Os valores nos gráficos estão apresentados em percentagens.

4.4 Apresentação e Análise do Resultado

4.4.1 Estatística Descritiva

Estatística é um conjunto de métodos adequados para colher, explorar, descrever e interpretar conjuntos de dados numéricos. Segundo Fávero & Belfiore (2017) a estatística descritiva descreve e sintetiza as características principais observadas em um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, permitindo ao pesquisador melhor compreensão do comportamento dos dados. A análise é baseada no conjunto de dados em estudo (amostra), sem tirar quaisquer conclusões ou inferências acerca a população.

A amostra é constituída por 160 funcionários dos órgãos/entidades públicas Santomense, e estão apresentadas descritivamente as análises dos dados obtidos no questionário.

Em relação ao género, verifica-se que dos 160 funcionários públicos inquiridos, 57% pertencem ao género masculino, e 43 % representam o género feminino, como se pode verificar no gráfico 1.

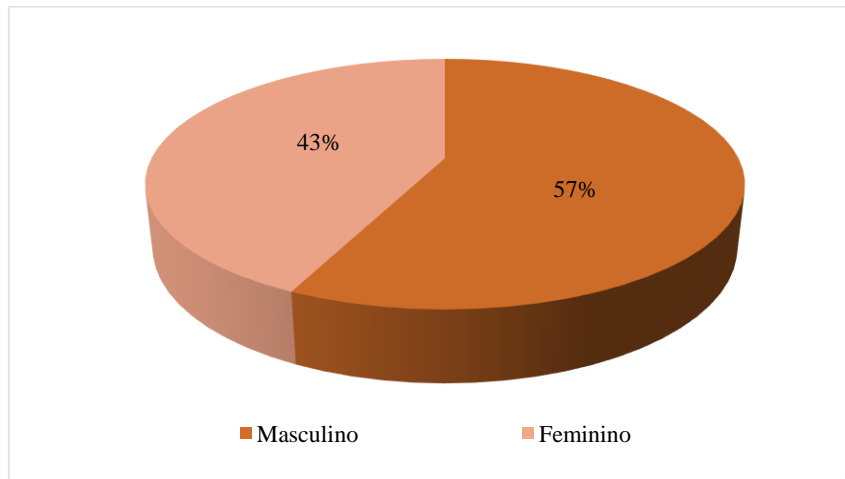


Gráfico 1 - Género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 2 observa-se que os funcionários públicos com idade compreendida entre 26 a 35 anos são os que mais responderam ao questionário com 56% da amostra, seguindo-se os da idade compreendida entre 36 a 45 anos com cerca de 23%. Constata-se que a maioria dos funcionários públicos inquiridos são pessoas com idade entre 26 a 45 anos. Os inquiridos entre 18 a 25 anos e com idades compreendida entre 46 a 55 anos apresentam o terceiro grupo mais representativo das idades dos inquiridos, ambos com 9% da amostra e classe etária que menos respondeu é a dos funcionários públicos com mais de 56 anos de idade, que representam apenas 3% da amostra.

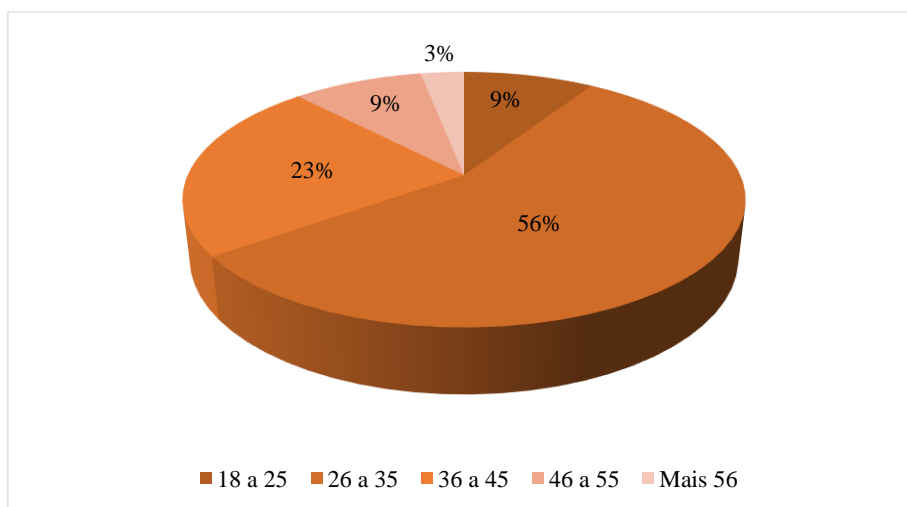


Gráfico 2 - Intervalos da idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos têm entre 3 a 7 anos de serviço, o que representa 38% da amostra. Seguem-se os que têm menos de 3 anos de serviço e entre 8 a 12 anos de serviço, representando 22% e 17% respetivamente. O grupo entre 13 a 17 anos de serviço representa cerca de 8%, entre 18 a 22 anos de serviço com cerca de 6%. Os que têm mais de 33 anos de serviço correspondem apenas a 5%. Os funcionários inquiridos com menor representatividade são os que têm entre 28 a 32 anos de serviço com cerca de 3% da amostra, seguidos daqueles que têm entre 23 a 27 anos de serviços representando apenas 1% da amostra, como se pode observar no gráfico 3.

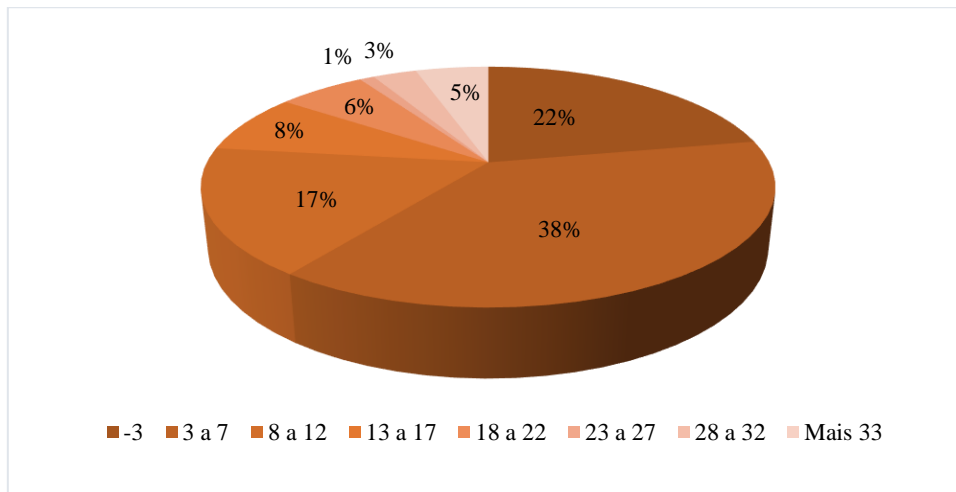


Gráfico 3 - Anos de serviço da amostra

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à formação académica, constata-se que a maioria dos inquiridos possui Licenciatura e Mestrado, representando 54% e 12% da amostra, o que indica que a maioria dos inquiridos têm formação superior. Seguem-se os que têm um curso de Formação Profissional, com cerca de 24% dos inquiridos. Já os que possuem Pós-graduação representa 6% e os titulares de Bacharelatos representam 2% das amostras. Apenas 1% da amostra possui Doutoramento e outras formações, como se pode observar no gráfico 4. A outra formação mencionada no gráfico corresponde à conclusão do Ensino Secundário.

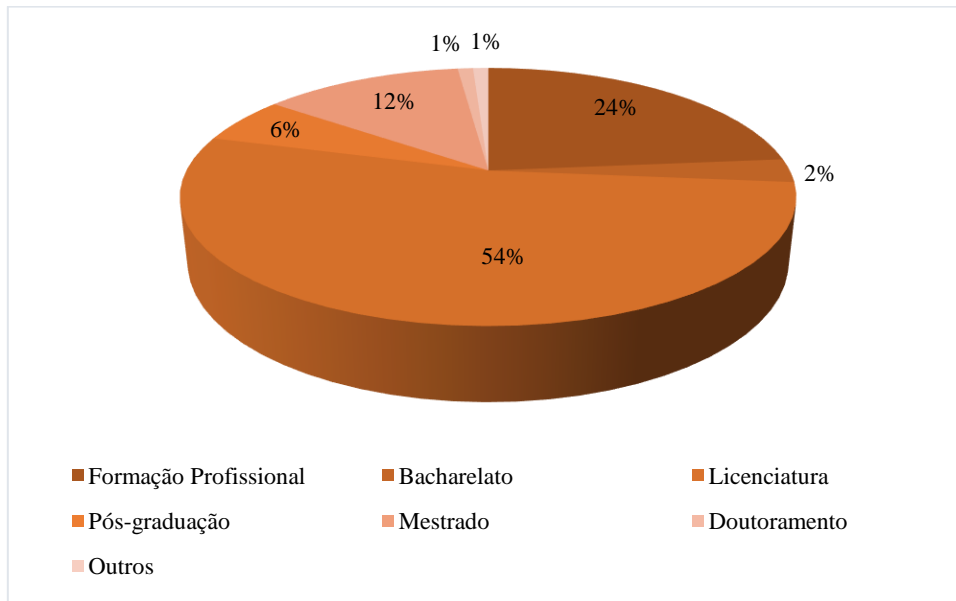


Gráfico 4 - Formação académica dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos residem no mais populoso distrito do país que é o distrito de Água Grande representando 72% dos inquiridos, seguido do distrito de Mé-Zóchi com cerca de 19% dos inquiridos. Os distritos de Cantagalo e Lobata ambos representam cerca 3% da amostra. Os distritos com menos inquiridos são os de Lembá e Caué com apenas 1% cada. Já na Região Autónoma do Príncipe apenas foram inquiridos dois funcionários públicos representando igualmente 1% da amostra, como se pode observar no gráfico 5.

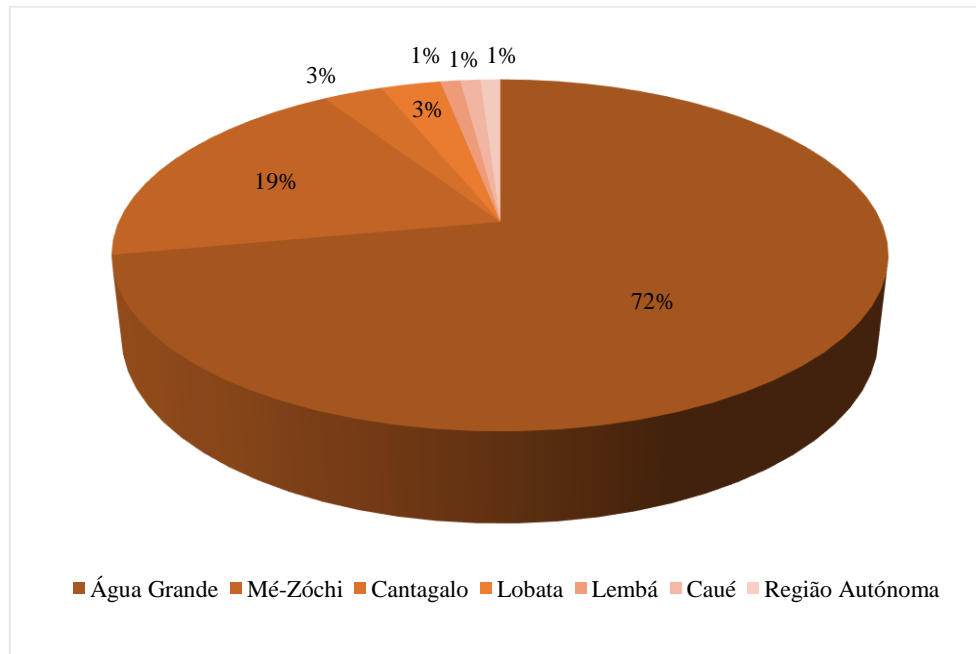


Gráfico 5 - Distritos dos funcionários públicos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Quanto à situação interna dos funcionários públicos, a maioria dos inquiridos estão nomeados representando 53% da amostra. De acordo com o Estatuto da Função Pública de São Tomé e Príncipe da Lei n.º 02/18 no Art. 20.º da Al. 2 os funcionários públicos nomeados são os candidatos aprovados em concurso público para as quais existem vagas que tenham sido postas no concurso. Cerca de 35% dos inquiridos têm contrato de trabalho⁴⁶ e 9% afirmam que estão em situação eventual. Eventuais, por sua vez, são os funcionários públicos que ingressam nos setores da AP sem se terem sujeitado concurso público, ficando nessa situação até à abertura de vagas internas para as suas nomeações. Os estagiários com proposta para ingressão na AP Santomense correspondem a 3% da amostra, como consta no gráfico 6.

⁴⁶ Contrato de Trabalho - presente na Lei n.º 6/2019 do Código do Trabalho. Disponível no anexo 5

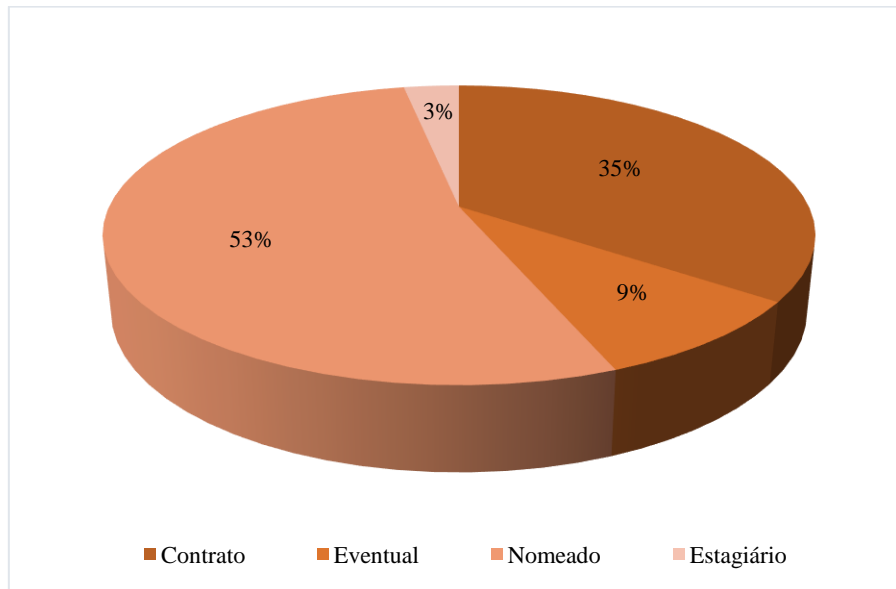


Gráfico 6 - Situação atual dos funcionários públicos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Caraterização dos Órgãos/Entidades dos Inquiridos

Quanto à caraterização dos órgãos/entidades dos inquiridos, e pela análise da tabela 3 verifica-se que em vários tipos de órgãos/entidades públicas, foram inquiridos 160 funcionários públicos.

A maior parte dos inquiridos são funcionários públicos pertencente a órgão/entidades com orçamento proveniente do OGE, correspondendo a 78% da amostra. Já os órgão/entidades com seu próprio orçamento têm 13% dos funcionários públicos inquiridos. Apenas 9% dos inquiridos pertencem as instituições públicas/privadas. Perante os dados, observa-se na tabela 3 que os inquiridos que prestam as suas funções no departamento de finanças nos três tipos de instituições/empresas são os que mais responderam o questionário, correspondendo a 19% da amostra, seguido dos funcionários que prestam as suas funções no departamento de RH com 18% da amostra. Já o departamento de tecnologias de informação e de relações públicas representam 13% e 4% dos inquiridos que prestam as suas funções nesses departamentos. Desta forma os inquiridos que prestam as suas funções no departamento de logística, comunicações e relações internacionais representam apenas 3% cada. Entretanto 37% dos inquiridos frisaram que prestam as suas funções em outros departamentos não mencionados.

Tipo de Instituição/Empresa	n	%
Pública, com Orçamento proveniente do OGE	160	78
Pública, com seu próprio orçamento		13
Públicas/Privadas		9
Departamento	n	%
Departamento de RH	160	18
Departamento de Finanças		19
Departamento de Logística		3
Departamento de Comunicações		3
Departamento de Relações Públicas		4
Departamento de Relações Internacionais		3
Departamento de Tecnologias de Informações		13
Outros		37

Tabela 3 - Informações dos órgãos/entidades dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao envolvimento da gestão dos órgãos/entidades em alguns casos de corrupção, verificou-se que a maioria dos inquiridos frisaram que a gestão do seu órgão/entidade não esteve envolvido em nenhuma forma de corrupção, representando 52% da amostra. Entretanto cerca de 35% dos inquiridos reconhecem que não tem conhecimento se a gestão do seu órgão/entidades já esteve envolvida em alguns casos de corrupção e 13% dos inquiridos afirmam que a gestão do seu órgão/entidades já esteve envolvida em algum caso de corrupção no país como se apresenta no gráfico 7.

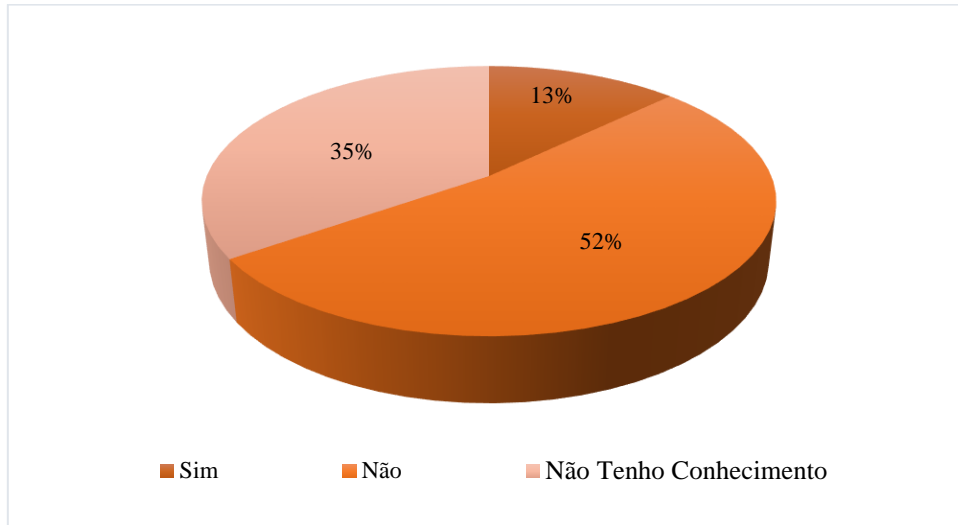


Gráfico 7 - Situação do órgão/entidade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Caraterização das Variáveis

No gráfico 8 verifica-se que a maioria dos funcionários públicos inquiridos já ouviu falar de algum tipo de governança pública correspondendo a 52% dos inquiridos. Entretanto, 48% dos inquiridos frisaram que não ouviram falar de nenhum tipo de governança pública.

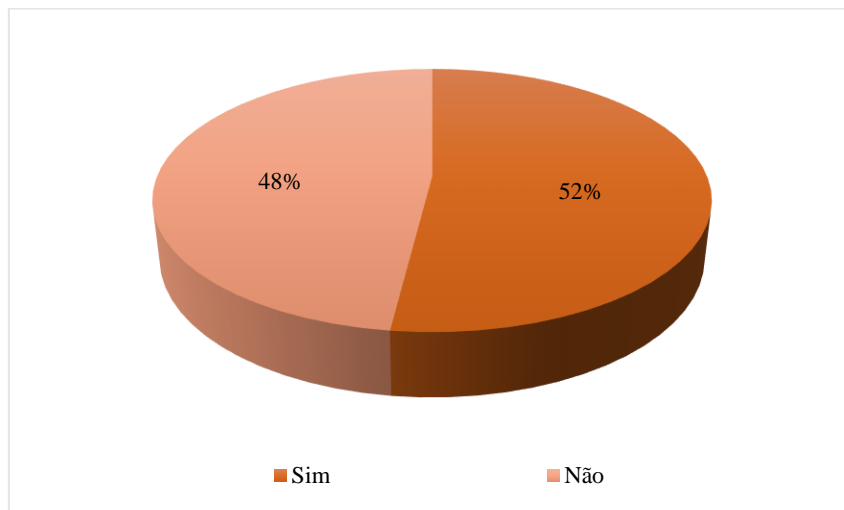


Gráfico 8 - Conhecimento sobre existência dos tipos de governança pública

Fonte: Elaboração própria

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública Santomense

O princípio da *corporate governance* que está mais presente na gestão dos órgãos/entidades dos inquiridos é a liderança e compromisso, representando 24% das escolhas. Já os princípios como a transparência, equidade e responsabilidade corporativa representam 20% cada. Constatase ainda que a prestação de contas é o princípio menos presente na gestão dos órgãos/entidades dos inquiridos representando cerca de 17% das escolhas dos inquiridos, de acordo com o gráfico 9.

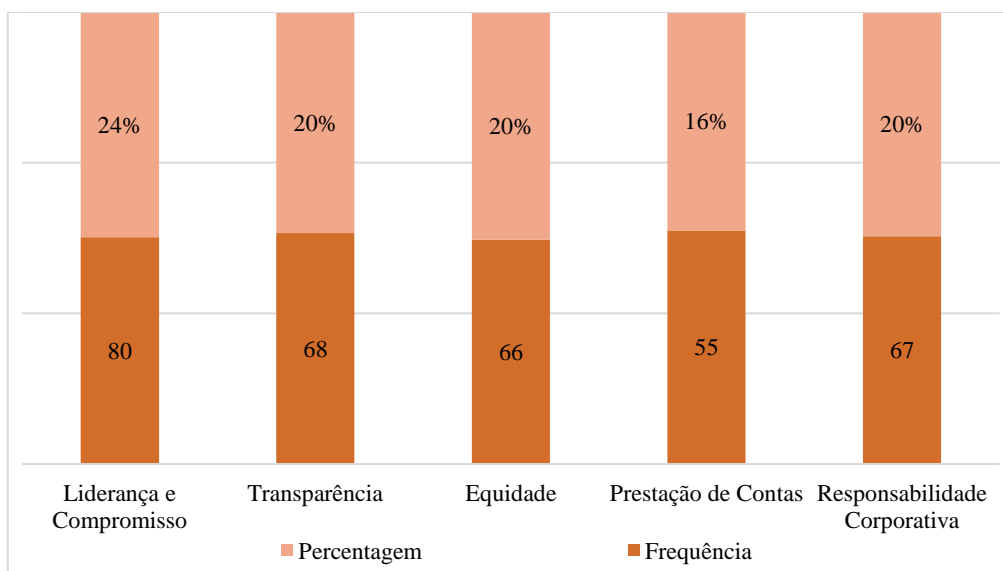


Gráfico 9 - Representatividade dos princípios da *corporate governance* na AP Santomense dos Inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Cerca de 99% dos inquiridos almejam as reformas na AP Santomense, e a reforma mais desejada subsiste na alteração do atual modelo de gestão, com 26% das escolhas dos inquiridos, seguida das mudanças das TIC e RH, ambas com 25% das escolhas. Já as infraestruturas representam a reforma menos desejada pelos inquiridos com cerca de 23% das respostas. Justificando que grande parte dos inquiridos estão satisfeitos com as infraestruturas da AP Santomense do seu setor de trabalho. Apenas um inquirido frisou que AP Santomense não necessita de reformas em nenhum aspeto mencionado, como consta no gráfico 10.

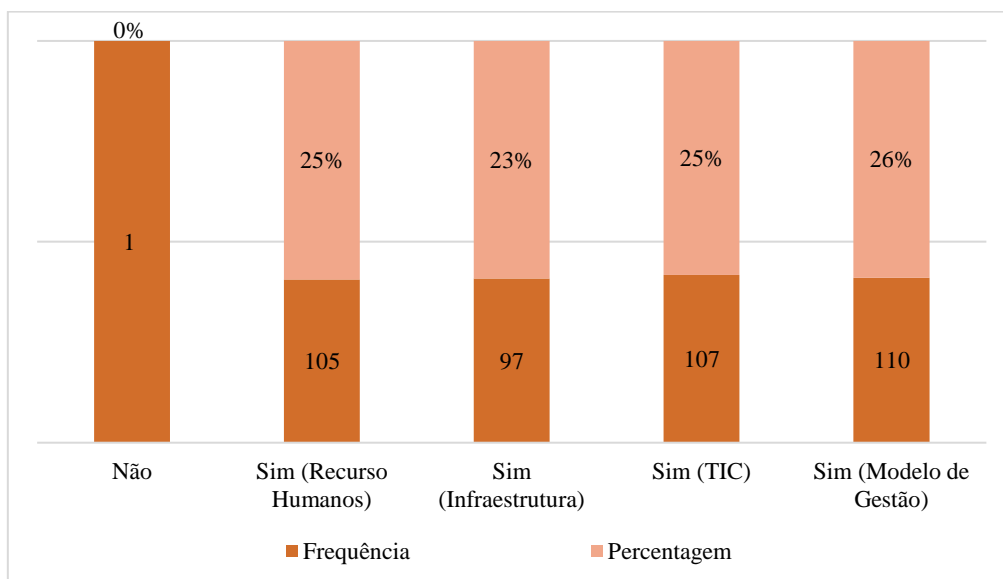


Gráfico 10 - Reformas da AP Santomense pretendidas pelos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos reconhecem que a garantia das suas reformas na velhice é a melhor vantagem em trabalhar na AP Santomense representando 22% das escolhas. Segue-se a vantagem de contribuir para os melhores serviços prestados aos cidadãos com 20% das escolhas, facilitação dos créditos bancários com 16% e possibilidades de progredir na carreira com 14% das escolhas dos inquiridos. Entretanto 11% das escolhas correspondem aos inquiridos que afirmam que é vantajoso ser funcionário público, uma vez que, garante trabalho para toda a vida e contribui para responsabilidade social, como apresenta na tabela 4. Segundo os dados recolhidos o menos vantajoso como funcionário público para os inquiridos é a garantia dos melhores níveis salarial com 6% das escolhas, justificada com a prática de baixos salários (salário mínimo na AP Santomense é de 1.100,00 Dobras⁴⁷, aproximadamente 45 Euros). Os aspetos que correspondem aos pontos fracos da AP Santomense são a contratação das pessoas por falta de mérito representando 20% das escolhas dos inquiridos; seguido da falta de prestação de contas com 18%; excesso de burocracias com 15% e inexistência de cobranças de resultados, com 14% das escolhas. Entretanto a falta da equidade é o ponto fraco que menos afeta AP Santomense, representando apenas 7% das escolhas dos inquiridos. Já os pontos fracos como o nepotismo e inexistência de transparência, representam cada 13% das respostas escolhidas.

⁴⁷ Salário Mínimo da Função Pública Santomense. Disponível no anexo 7

Com uma cruz assinala duas vantagens em pertencer AP Santomense na sua visão.	2.n	%	Com uma cruz assinala duas opções nas quais correspondem aos pontos fracos da AP Santomense.	2.n	%
Trabalho para vida inteira	320	11	Falta de prestação de contas	320	18
Facilitação dos créditos bancários		16	Inexistência de cobrança de resultados		14
Garantia de reformas		22	Contratação por falta de mérito		20
Possibilidades de progredir na carreira		14	O nepotismo		13
Garantia de melhores níveis salarial		6	Falta de equidade		7
Responsabilidade social		11	Inexistência de transparência		13
Contribuir para os melhores serviços prestados aos cidadãos		20	Excesso de burocracias		15

Tabela 4 - Características da AP Santomense pelos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

A contratação dos RH na AP Santomense é um processo insatisfatório para maioria dos inquiridos representando 45% da amostra. Cerca de 17% dos inquiridos frisam que este processo é mau. Apenas 4% da amostra considerou o processo de contratação de RH como excelente, 6% consideram-no bom, enquanto que 28% considera satisfatório o processo de contratação, como se verifica na tabela 5.

51% dos inquiridos frisam que o ambiente de trabalho no seu órgão/entidades é satisfatório, 25% afirmam que é bom o seu ambiente de trabalho, e 6% declaram que é excelente. Apenas 4% dos inquiridos admitem que o ambiente de trabalho no seu órgão/entidade é mau, e 14% considera-o insatisfatório.

Qual é a sua opinião sobre o processo de contratação dos RH para AP?	n	%	Qual é o ambiente trabalho no seu Órgão/Entidade?	n	%
Excelente	160	4	Excelente	160	6
Bom		6	Bom		25
Satisfatório		28	Satisfatório		51
Insatisfatório		45	Insatisfatório		14
Mau		17	Mau		4

Tabela 5 - Qualidade sobre o processo de contratação e ambiente do trabalho na AP Santomense

Fonte: Elaboração própria

Perante o gráfico 11 observar-se que a maioria dos inquiridos reconheceram o desenvolvimento de novas competências nos seus setores de trabalho, correspondendo a 64% dos inquiridos. Apenas 36% dos inquiridos não reconhecem a existência de novas competências para os seus órgão/entidades.

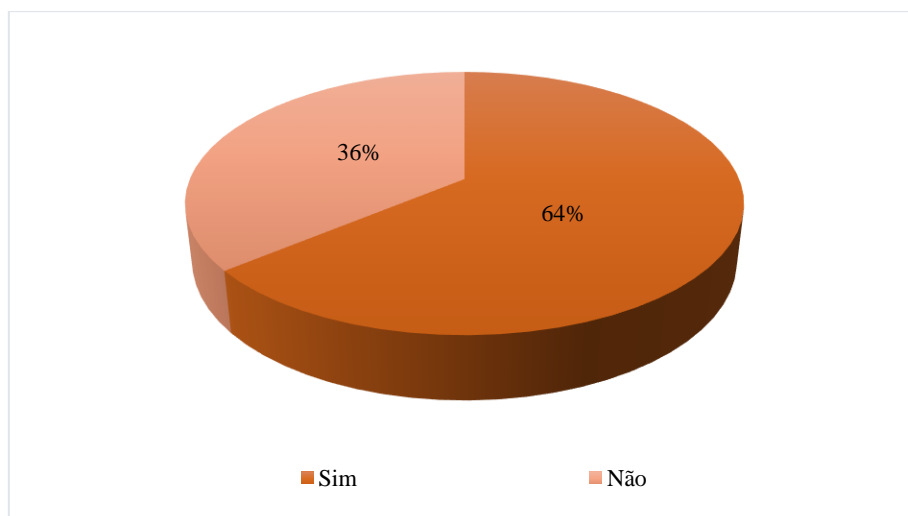


Gráfico 11 - Desenvolvimento de novas competências nos órgãos/entidades

Fonte: Elaboração própria

Os 77% dos funcionários públicos inquiridos frisaram que já participaram de formações realizadas ou submetidas nos seus órgãos/entidades, e 23% dos inquiridos responderam que nunca participaram de formações realizadas ou submetidas nos seus setores de atividade, como consta no gráfico 12.

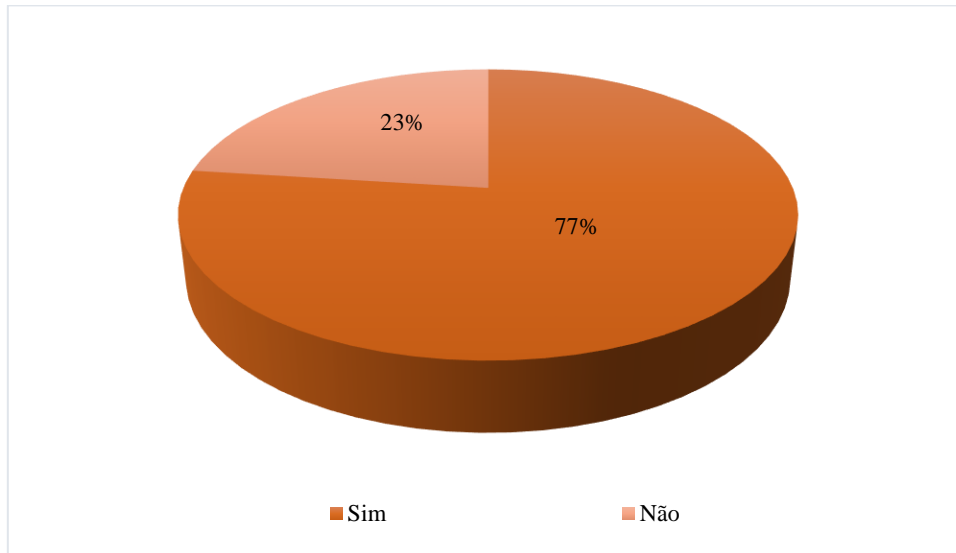


Gráfico 12 - Participação nas formações realizadas nos órgãos/entidades

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se na tabela 6 que 66% dos inquiridos não reconhecem a existência da igualdade de oportunidades nos processos de promoções nos seus trabalhos. Entretanto, 34% admitem que há igualdade de oportunidade nos processos de promoções. No que toca à existência de igualdade de tratamento em relação aos colegas, 50% dos inquiridos afirmam que não há igualdade de tratamento e outra metade dos inquiridos frisa que existe igualdade de tratamento em relação aos colegas nos seus órgãos/entidades. Face a isso a maioria dos inquiridos declaram que há igualdade de oportunidades profissionais face ao género, representando 74% da amostra e os restantes inquiridos admitem que não subsiste a igualdade de oportunidades profissionais face ao género, representando 26% da amostra.

Existe igualdade de oportunidade nos processos de promoções?	n	%	Há igualdade de tratamento no seu Órgão/Entidade em relação aos seus colegas?	n	%	Subsiste igualdade de oportunidade profissionais, face ao género (Mulher/Homem)?	n	%
Sim	160	34	Sim	160	50	Sim	160	74
Não		66	Não		50	Não		26

Tabela 6 - Existência da igualdade nas AP Santomense

Fonte: Elaboração própria

Pela análise do gráfico 13 constata-se que a falta de pessoas qualificadas nos lugares certos segundo os inquiridos, é o fator que mais prejudica o melhor desempenho da AP Santomense com cerca 15% das escolhas dos inquiridos, seguido da falta de recursos humanos qualificados representando 12% das escolhas. Já as infraestruturas e contratação por mérito, ambas representam 10% das escolhas dos inquiridos sendo um dos fatores que mais prejudica o desempenho da AP Santomense. A prestação de contas representa 9% das escolhas, transparência e o melhor sistema de gestão representam cada uma 8% das escolhas dos inquiridos.

O fator que menos prejudica o desempenho da AP Santomense é a falta da privatização⁴⁸ representando 1% das escolhas dos funcionários públicos da amostra, seguido da falta de *E-government* com 2% das escolhas das amostras.

⁴⁸ Privatização é o processo de venda das empresas ou instituição do setor público ao setor privado.

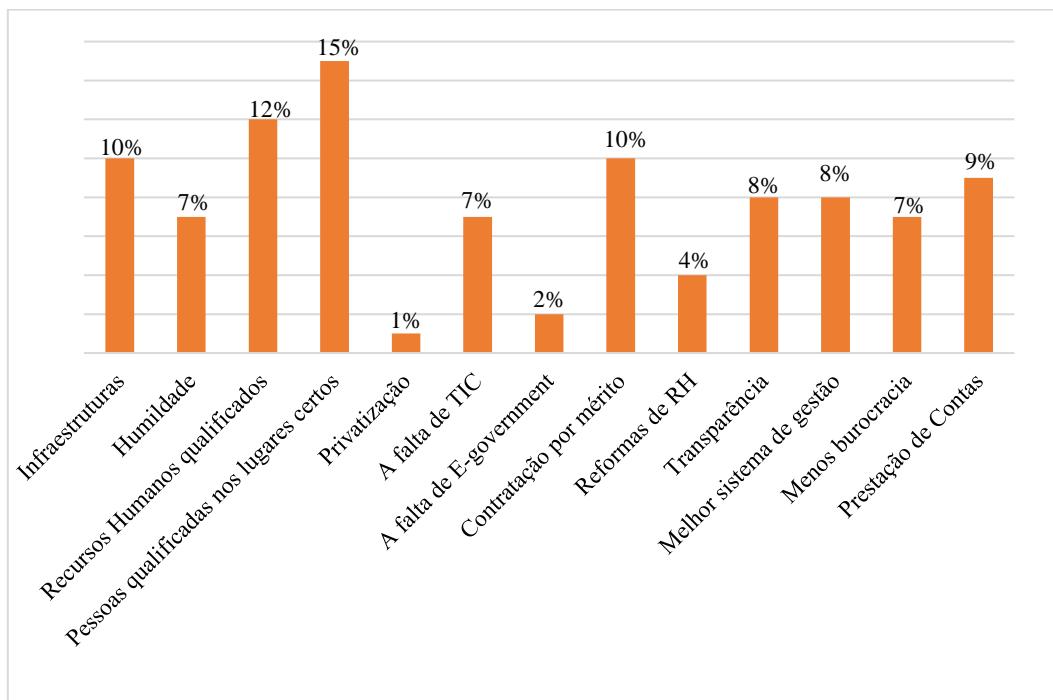


Gráfico 13 – Fatores que faltam para melhorar o desempenho da AP Santomense

Fonte: Elaboração própria

No gráfico 14 comprova-se que na dinâmica dos órgãos/entidades públicas dos inquiridos estão bem presentes as ações de caráter social que se relaciona com um dos princípios da *corporate governance* (responsabilidade corporativa). Uma vez que mais que 89% das escolhas dos inquiridos justifica a realização ou desenvolvimento de atividades de caráter social nos seus órgãos/entidades. Entretanto, a atividade realizada com maior destaque incide na promoção de limpeza com 31% das escolhas, seguido das atividades recreativas com 21%, ações de voluntariado com 18% e doações a Instituições Sociais com cerca de 15% das escolhas dos inquiridos. Com menor destaque, surge o uso de produtos naturais pelos órgãos/entidades dos inquiridos com 4% das escolhas. Neste âmbito, apenas de 11% das escolhas dos funcionários públicos inquiridos afirmam que os seus órgãos/entidades não desenvolveram ou realizaram atividades de caráter social.

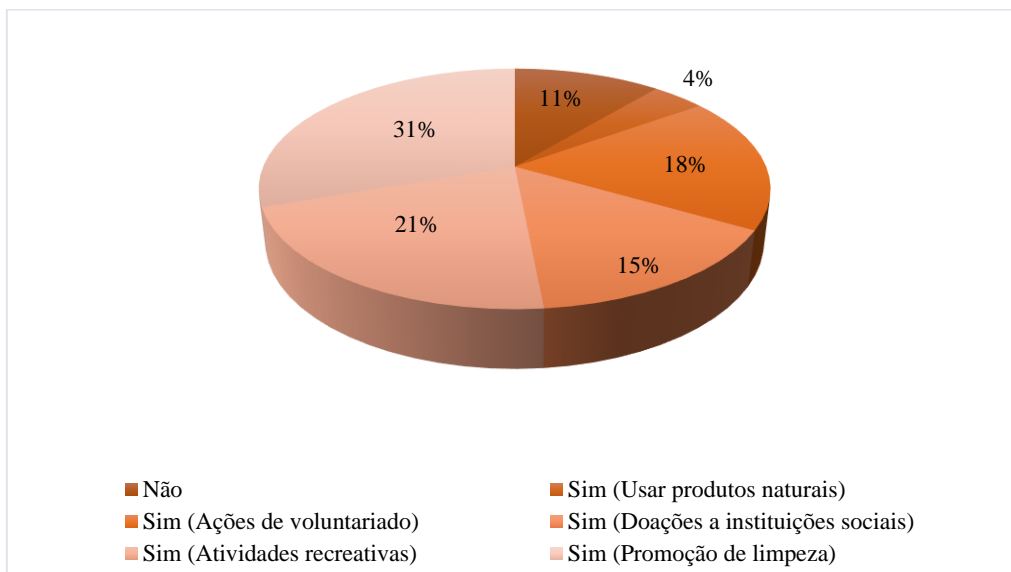


Gráfico 14 - Níveis de responsabilidade social dos órgãos/entidades dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Cerca de 26% dos inquiridos asseguraram que existe transparência no processo de compra e aquisição nos seus órgãos/entidades, e a maioria dos inquiridos reconheceu que não existe transparência no processo, representando 74% da amostra. A par disto, verifica-se que 66% dos inquiridos não tem facilidades no acesso ou esclarecimentos de quaisquer informações de caráter financeiro dos seus órgãos/entidades, e outra parte dos inquiridos afirma que existe facilidade nos acessos ou esclarecimentos de quaisquer informações de caráter financeiro nos seus órgãos/entidades, representando 34% da amostra, como esta apresentada na tabela 7.

O processo de aquisição ou compra na Administração Pública Santomense é de forma transparente, a qual está a contribuir para evitar a corrupção?	f	%	Deténs facilidades nos acessos ou esclarecimentos de quaisquer informações de caráter financeiro do seu Órgão/Entidade?	f	%
Sim	41	26	Sim	54	34
Não	119	74	Não	106	66

Tabela 7 - Transparência na AP Santomense

Fonte: Elaboração própria

Da análise do gráfico 15, conclui-se que a política está prejudicando o real desenvolvimento da AP Santomense, com o reconhecimento da maioria dos inquiridos, representando 84% da amostra, mas segundo os dados recolhidos esta política não tem prejudicado internamente os inquiridos, visto que apenas 29% dos inquiridos afirmaram que já foram prejudicados internamente por pertencer uma cor partidária fora da gestão dos seus órgãos/entidades. Portanto, os restantes inquiridos afirmaram que a política não está a prejudicar o real desenvolvimento do país e dos seus órgãos/entidades, representando 16% da amostra e 71% dos inquiridos que frisaram que não foram prejudicados internamente por pertencer uma cor partidária fora da gestão dos seus órgãos/entidades.

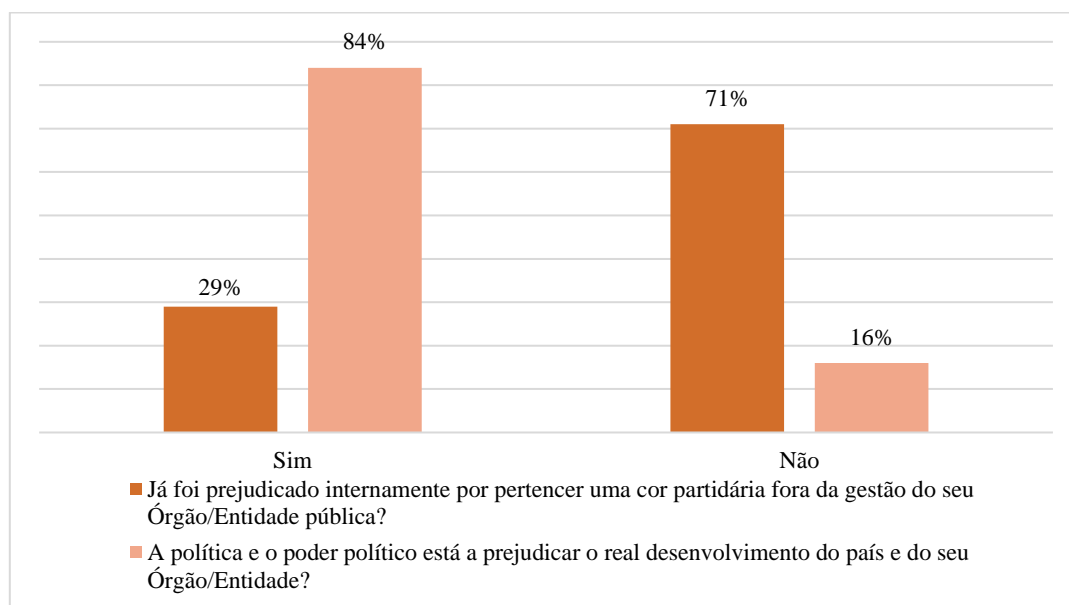


Gráfico 15 - Influência da política na AP Santomense

Fonte: Elaboração própria

Também 40% dos inquiridos concluíram que os serviços públicos prestados são insatisfatórios e 10% admitem que esses serviços prestados são maus. Entretanto, cerca de 3% dos inquiridos avaliaram como excelentes os serviços prestados, 9% considera bons os serviços prestados e 38% dos inquiridos afirmam que são satisfatórios os serviços públicos prestados, como se apresenta na tabela 8.

Já quanto à caracterização geral da AP Santomense, 42% dos inquiridos referiram que é insatisfatória toda a dinâmica da AP Santomense (serviços prestados, processo de contratação e compras, contas públicas, ambiente de trabalho e modelo gestão) e 13% afirmaram que todas essas dinâmicas têm uma má caracterização. Desde logo, 1% da amostra considera excelentes todas

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

dinâmicas de AP Santomense, seguido dos 6% dos inquiridos que afirma ser boa e 38% dos inquiridos reconhecem que são satisfatórias todas as dinâmicas da AP Santomense.

Como santomense e como funcionário público, qual é a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos de forma geral?	n	%	Como caracteriza a Administração Pública Santomense?	n	%
Excelente	160	3	Excelente	160	1
Boa		9	Boa		6
Satisfatório		38	Satisfatório		38
Insatisfatório		40	Insatisfatório		42
Má		10	Má		13

Tabela 8 - Qualificação da AP Santomense

Fonte: Elaboração própria

4.4.2 Questões de Investigação

As questões de investigação às quais este trabalho pretende dar resposta são as seguintes:

Questão 1 – A prestação de contas é um indicador representativo na AP Santomense.

Questão 2 – Existe equidade e igualdade na AP Santomense.

Questão 3 – Há ações de responsabilidade social nos órgãos/entidades da AP Santomense.

Questão 4 – Existe a relação entre a prestação de contas e transparência na AP Santomense.

Questão 5 – Existe necessidades de reformas na AP Santomense.

Questão 1 – A prestação de contas é um indicador representativo na AP Santomense.

Através dos resultados obtidos, verifica-se que apenas 16% das escolhas dos funcionários públicos referiram que há representatividade da prestação de contas no seu órgão/entidades, sendo a menor escolha dos inquiridos dentro dos princípios mais representativos dos seus setores de trabalho. No mesmo sentido, 18% das escolhas dos inquiridos acrescentaram que a falta de prestação de contas é um dos pontos fracos da AP Santomense, sendo a segunda maior opção das escolhas dos inquiridos dos pontos fracos da AP Santomense, ultrapassando somente a contratação por falta de mérito. Cerca de 9% das escolhas dos inquiridos recaíram sobre a prestação de contas, como a quinta maior escolha dos inquiridos entre treze aspetos do que falta melhorar no desempenho AP Santomense. Assim, constata-se que não existe uma boa prestação de contas na AP Santomense segundo os inquiridos, pois um dos aspetos que mais se destaca é o da falta da prestação de contas no processo de aquisição e compras, uma vez que, a maioria dos inquiridos afirma que não há transparência nesses processos relativamente nos seus órgãos/entidades, representando neste caso 74% da amostra.

De acordo com os indicadores de 2016, compilados pela organização *Global Integrity* conclui-se que São Tomé e Príncipe atingiu 33 pontos numa escala de 0 a 100, projetada para medir a prestação de contas. Isto significa uma fraca responsabilização como referiu a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (2018). Já para *Transparency International*⁴⁹, o Índice de Perceção da Corrupção de 2019, mantém São Tomé e Príncipe na posição 64.^a, com a pontuação de 46 numa escala de 0 a 100 entre 180 países, observando que nada tem sido feito para melhorar a luta contra a corrupção que é posta em relevo pela falta de

⁴⁹ *Transparency International* é um movimento global que trabalha em mais de 100 países para acabar com a injustiça da corrupção. Por meio de advocacia, campanha e pesquisa, trabalham para expor o sistemas e redes que permitem que a corrupção prospere, exigindo maior transparência e integridade em todas as áreas da vida pública.

prestação de contas, visto que os índices abaixo de 50 indicam a preocupação no combate a corrupção⁵⁰. Também a Agência de Notícias de Portugal (2020) relata que o relatório dos EUA acusou o governo de São Tomé e Príncipe, de geralmente não implementar a lei eficazmente contra a corrupção (...).

Assim, tendo em conta os dados recolhidos e as informações obtidas, verifica-se que a prestação de contas não é um indicador representativo na AP Santomense.

Questão 2 – Existe equidade e igualdade na AP Santomense.

A equidade pode ser entendida como um tratamento justo e imparcial de cada funcionário público perante qualquer caso prevenindo a ocorrência de desigualdade e injustiça. Face aos dados recolhidos, verifica-se que 20% dos inquiridos referem que existe equidade nos seus órgãos/entidades e tendo a quarta maior percentagem dos dados recolhidos, perante o fato da boa representatividade deste princípio, a minoria dos inquiridos reconhecem que a equidade é um dos pontos fracos da AP Santomense, representando 7% das escolhas. Portanto, sempre que se verifica um bom índice de equidade tende-se a garantir o respeito pela igualdade, pois perante isso a igualdade está bem presente na gestão dos órgãos/entidades dos inquiridos, visto que 74% dos inquiridos reconhecem a existência de igualdade de oportunidades profissionais face ao género, resultando da inclusão dos homens e mulheres quanto às oportunidades profissionais existentes nos seus setores. Uma das causas da elevada percentagem da igualdade e equidade de oportunidade face ao género na AP Santomense é a existência de um Instituto para Promoção da Igualdade e Equidade de Género em São Tomé e Príncipe, destinado a assegurar a promoção e execução da política do Governo em matéria da promoção da mulher e da igualdade e equidade de género. São realizadas, frequentemente, palestras e seminários sobre a promoção da equidade de género. Outra causa desta elevada percentagem compreende-se porque “um dos desafios para o desenvolvimento é que os homens e mulheres beneficiam equitativamente de condições e oportunidades favoráveis para alcançar sua autonomia” como abordou o Programa de Promoção do Trabalho Digno 2018-2021 de STP⁵¹. Os 50% dos funcionários públicos inquiridos observaram a existência igualdade de tratamento em relação aos seus colegas, e apenas 34 % dos inquiridos reconheceram a existência de igualdade de oportunidade de promoções. A baixa

⁵⁰ Disponível: <https://www.internationalbudget.org/pt-pt/open-budget-survey/country-results/2019/sao-tome-e-principe> (11/08/2020)

⁵¹ Disponível: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/--program/documents/genericdocument/wcms_674583.pdf (10/07/2020)

percentagem do indicador de igualdade de oportunidade de promoções aponta para a carência de meios para o total cumprimento das leis face ao processo de promoções.

Tendo em conta a baixa percentagem do reconhecimento da existência de igualdade de oportunidade e promoção, face aos dados recolhidos e às informações obtidas, pode considerar-se que há boa presença da equidade e igualdade nos órgãos/entidades públicas dos inquiridos.

Questão 3 – Há ações de responsabilidade social nos órgãos/entidades da AP Santomense.

A responsabilidade social envolve ações voluntárias dos órgãos/entidades que atuam em benefício da sociedade e também do meio ambiente. De acordo aos dados analisados, mais de 89% das escolhas dos inquiridos reconheceram a prática de ações de responsabilidade social nos seus órgãos/entidades. Este elevado grau de concretização explica-se pelo compromisso que os governos têm com as questões sociais no país, com políticas e leis orientadas para o fortalecimento da responsabilidade social. As ações de responsabilidade social que apresentam maior destaque são as da promoção de limpeza, com cerca 31% das escolhas dos inquiridos reconhecendo a prática desta ação social no seu órgão/entidade pública. Outro aspeto bem visível é o da prática de atividades recreativas, representando cerca 21% das escolhas dos inquiridos. Já cerca de 18% das escolhas recaíram sobre realizações de ações de voluntariado desencadeadas pelos seus órgãos/entidades, e apenas 4% das escolhas dos inquiridos assinalaram a utilização dos produtos naturais pelos seus órgãos/entidades.

Este princípio é muito visível na AP Santomense, visto que quase todos os setores estão continuamente a desenvolver atividades de proteção do meio ambiente e ações sociais em colaboração com Direção Geral do Ambiente⁵². Concretamente, na Região Autónoma de Príncipe a responsabilidade social está atualmente muito ativa. O governo regional tem criado políticas para incentivar o zelo pelo meio ambiente, que culminou na criação de uma nova disciplina ministrada nas escolas da ilha (Educação Ambiental) e outras atividades desenvolvidas na região, para que esta possa possibilitar o progresso económico e social.

Considerando os dados obtidos pode concluir-se que existe responsabilidade social na AP Santomense. Fica, no entanto, a preocupação de desencadear outras ações para conseguir uma

⁵² Direção Geral do Ambiente tem como atribuição, a coordenação das ações ambientais do país, a definição e execução de políticas do Estado em matéria do ambiente. Esta direção esta dividida em três partes que são: Direção Jurídica, Administrativa, de Cooperação, Avaliação e Estudo de Impacto Ambiental; Direção da Conservação, Saneamento e Qualidade de Ambiente; e Direção de Estatística, Informação, Educação e Comunicação Ambiental.

melhor e maior utilização dos produtos naturais, que favorecerá positivamente a proteção do meio ambiente.

Questão 4 – Existe a relação entre a prestação de contas e transparência na AP Santomense.

É importante destacar que a prestação de contas trata das obrigações que os gestores públicos têm em informar sobre o uso de recursos financeiros públicos, enquanto que a transparência se foca no acesso às informações públicas e na participação dos cidadãos sobre as tomadas de decisões públicas. Segundo Bovens (2007) há uma relação entre prestação de contas e transparência, visto que a transparência é fundamental e fulcral para prestação de contas, apesar de não ser um elemento constitutivo da prestação de contas.

É muito importante estabelecer uma relação entre a prestação de contas e a transparência na AP Santomense, uma vez que, a prestação de contas e a transparência são dois indicadores muito importante para qualquer boa governança pública, contribuindo para evitar a corrupção.

Relativamente aos dados, observa-se que a transparência não tem sido fundamental, uma vez que cerca de 35% dos inquiridos revelam não ter qualquer conhecimento acerca da gestão dos seus órgãos/entidades, designadamente se estiveram ou não envolvidos em casos de corrupção. Ainda neste aspeto, os inquiridos afirmaram que não existe transparência no processo de aquisição e compra nos seus setores, o que corresponde a 74% dos inquiridos, e na facilidade de qualquer acesso ou esclarecimento de informações de carácter financeiro. Apenas umas minorias dos inquiridos responderam que têm esse privilégio, correspondendo em 34% dos funcionários públicos inquiridos. Os restantes afirmaram que não tem qualquer acesso ou esclarecimento de informações de carácter financeiro, representando 66%. Face à falta de maior transparência para os inquiridos, a prestação de contas não deve ser diferente, visto que a prestação de contas para os inquiridos não representa bons resultados como um dos princípios em evidência na AP Santomense, uma vez que foram apenas 16% das escolhas dos mesmos. Os inquiridos reconheceram que a falta de prestação de contas é um dos pontos fracos dos seus órgãos/entidades com 18% das opções, e uma boa parte dos inquiridos afirmando que a falta prestação de contas é um ponto que prejudica o total desempenho da AP Santomense, representando 9% das escolhas entre os aspetos mencionados no questionário.

Portanto, de acordo a “*Open Budget Survey*⁵³ 2019”, que afirma que com 109 indicadores, São Tomé e Príncipe teve uma pontuação em transparência de 24 (sobre 100), em que uma pontuação

⁵³ *Open Budget Survey* referido em português por Inquérito de Orçamento Aberto (IOA) é o único instrumento de pesquisa independente, comparativo e baseado em fatos existente no mundo e que usa critérios aceites a nível

de 61 ou mais, subentende que o país provavelmente publica materiais suficientes para sustentar um debate público bem informado. Este mesmo relatório com base em 18 indicadores, argumenta que São Tomé e Príncipe tem uma participação pública de 0 (sobre 100), concluindo que os cidadãos não têm participação no processo orçamental⁵⁴.

Assim, considerando os dados pode concluir-se que existe relação entre a prestação de contas e transparência na AP Santomense, uma vez que é bem visível a relação entre a transparência e a prestação de contas, ambas com baixos índices para contribuir para um melhor desenvolvimento da AP Santomense e concretamente do país.

Questão 5 – Há necessidades de reformas na AP Santomense.

A reforma pode ser encarada como um ato de mudança com vista a conseguir melhoramentos. Assim, através das questões colocadas, apura-se que (18%) das escolhas dos inquiridos reconheceram que a prestação de contas nos seus órgãos/entidades, esta necessitando de políticas ativas para melhor prestação de contas. A contratação é outro aspeto da AP Santomense que segundo os inquiridos necessita de reformas quanto ao seu processo, visto que maior parte dos inquiridos (20%) reconhecem que a contratação sem verificação de mérito é o ponto fraco de maior relevo na AP Santomense, pois 45% dos inquiridos afirmaram que o processo de contratação dos RH na AP Santomense é insatisfatório. A insatisfação deste processo de contratação na AP Santomense resulta na opinião dos inquiridos de que há falta de pessoal qualificado nos lugares certos, sendo o indicador que mais prejudica o melhor desempenho da AP Santomense, representando 15% das escolhas.

Segundo os dados obtidos, a transparência é outro princípio importante que carece de melhor consideração na AP Santomense, visto que em relação ao processo de aquisição e compra na AP Santomense, cerca de 74% dos inquiridos frisaram que não há transparência nesse processo, e 66% dos inquiridos referiram que não detêm facilidades nos acessos ou esclarecimentos de quaisquer informações de carácter financeiro. Contudo, a maioria (40%) dos inquiridos reconhecem que todos os serviços públicos prestados aos cidadãos são insatisfatórios, e 42% referiram que é insatisfatória toda a prestação da AP Santomense. Perante a globalidade dos dados

internacional para avaliar o acesso ao público a informações sobre os orçamentos dos governos centrais; as oportunidades para participação do público no processo orçamental nacional; e o papel das instituições de fiscalização do orçamento, como parlamento e as instituições de auditoria no processo orçamental. Este inquérito abrange 117 países.

⁵⁴ Disponível: <https://www.internationalbudget.org/pt-pt/open-budget-survey/country-results/2019/sao-tome-e-principe> (11/08/2020)

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

obtidos no questionário, verifica-se que 99% dos inquiridos apoiam uma reforma na AP Santomense, mais concretamente no seu modelo de gestão com 26% das escolhas.

Tendo em conta os resultados obtidos, pode afirmar-se que há necessidades de reformas na AP Santomense.

**CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS
FUTURAS**

5. Considerações Finais

Com a evolução do mundo e as mudanças de comportamento das sociedades, surgem atualmente necessidades de satisfazer cada vez mais as necessidades exigências dos cidadãos. São Tomé e Príncipe não está fora deste paradigma, uma vez que, a sociedade Santomense vem exigindo dos governos políticas que vão ao encontro das suas necessidades e envolvam os cidadãos no processo de tomada de decisões. A AP Santomense é liderada pelo Primeiro-ministro Chefe do Governo, a quem compete disponibilizar meios para estes fins. Entretanto, esta AP apresenta muitas dificuldades na sua performance, muito por causa da falta de algumas reformas e também por falta de recursos financeiros. Não obstante esses fatos, torna-se necessário desenvolver estudos para a realização de reformas transparentes e eficientes, com o objetivo de facilitar a seleção dos fatores chaves a reformar. De acordo com esta ótica, emergiu a necessidade de realizar este estudo com o objetivo e descrever a importância e as contribuições dos princípios da *corporate governance* na a Administração Pública Santomense, com o intuito de identificar as contribuições que cada princípio da *corporate governance* tem na governança pública Santomense; descrever a AP de São Tomé e Príncipe e identificar os seus princípios; verificar a relação entre a prestação de contas e a transparência e apurar as contribuições que a mesma tem com a responsabilidade social.

Mediante esse objetivo, pode verificar-se que os princípios da *corporate governance* estão elucidados na AP Santomense (nos princípios da AP Santomense), mas uns com mais destaque que outros. Contudo, o Governo tem criado dinâmicas para favorecer o cumprimento destes princípios com rigor, visto que alguns deles estão presentes no ordenamento jurídico que rege a AP do país.

Desde logo, após apurar a existência desses princípios na AP Santomense, formularam-se cinco questões de investigação com o objetivo de validar a sua autenticação. A prestação de contas é um indicador representativo na AP Santomense; evidentemente que depois dos resultados obtidos não foi possível validar esta hipótese, isto porque os dados demonstram que há pouca representatividade da prestação de contas na AP Santomense. Desta forma, também ficou demonstrada a existência de relações entre a transparência e prestação de contas, ambos com pouca prestação na AP Santomense. Por sua vez, há equidade e igualdade na AP Santomense, uma vez que, existem políticas e Institutos com o intuito de ajudar o Governo na elaboração de estratégias para que todos os funcionários públicos sejam tratados de forma igualitária e equitativa. Portanto, as realizações de carácter social não ficam de fora dos planos da AP Santomense, uma vez que, há ações de responsabilidade social e políticas que incentivam a sua prática. Há um reconhecimento das necessidades de reformas.

Assim, perante a revisão bibliográfica e os resultados obtidos no trabalho, é evidente que a implementação e o cumprimento dos princípios da *corporate governance* podem contribuir de forma positiva para melhoria da AP Santomense, isto porque, o conjunto pode levar à convergência da ativação de boas práticas de gestão da mesma Administração, tornar AP Santomense mais transparente; prestar de contas eficiente; e contribuir para a melhor integração de todos independentemente da cor partidária, costumes e religião. Para o mesmo acontecer, é visível a necessidade de reformas, dado que, os pontos chave para fomentar a democracia e contribuir para o melhor desenvolvimento da AP, não tem prestado ótimas contribuições na AP Santomense (prestação de contas, transparência e igualdade no processo de promoção), fatores esses, que cabem numa reforma de gestão da AP Santomense, com a introdução e cumprimento dos princípios da *corporate governance*.

O presente estudo adaptou como metodologia a pesquisa quantitativa-descritiva, mediante a elaboração de um questionário de 30 perguntas no *Google* formulário e impresso, dividida em três partes. O questionário foi aplicado em alguns órgãos e entidades do país, com a amostra de 160 funcionários públicos que foram assim inquiridos.

Portanto, conclui-se que a prestação de contas e a transparência não é um indicador representativo na AP Santomense, mais nesta Administração existe uma boa presença da equidade, igualdade e realização de ações de caráter social. Desta forma há um reconhecimento da importância da implementação e cumprimento dos princípios da *corporate governance* na AP de São Tomé e Príncipe, passando por uma reforma nesta Administração, dando maior ênfase na alteração do atual modelo de gestão. Entretanto, não sendo uma tarefa fácil para um país que não dispõe totalmente dos recursos financeiros e humanos para implementação com rigor destas reformas, mais “leve leve⁵⁵” alcançaremos os objetivos de uma boa governança pública, priorizando os indicadores a reformar para satisfazer as necessidades dos cidadãos e dos privados, ter estratégias para acompanhar as mudanças que constantemente emergem na sociedade, e com isso contribuir para o melhor desenvolvimento do país, evitando a corrupção.

⁵⁵ “Leve Leve” é o lema e expressão que define todo o território de São Tomé e Príncipe, um modo de como vivem os Santomenses, é saber priorizar os objetivos e dar os passos certos para chegar a meta.

5.1 Limitações

O estudo realizado apresenta algumas limitações que são:

- O modo de aplicação dos questionários, visto que muitos funcionários públicos não responderam, limitando a amostra obtida a apenas 160 funcionários públicos em atividade.
- A questão geográfica também limitou este estudo, uma vez que a maioria dos questionários foram aplicados essencialmente aos funcionários públicos residentes do distrito de Água Grande, e para a obtenção de melhores resultados seria necessário obter um número maior de respondentes dos outros distritos e também da região autónoma do Príncipe.
- A última limitação encontrada prende-se com escassez de informações disponibilizadas relativamente à própria AP Santomense.

5.2 Pesquisas Futuras

Após a realização deste projeto de aplicação, que não é considerado um fim em si, mais poderá ser feito, dando origem a novas investigações na AP Santomense, tais como:

A realização de uma nova investigação, com as mesmas questões, com a amostra mais representativa dos funcionários públicos.

Realização de um estudo sobre os pontos mais importantes para concretização de reformas.

Realização de um estudo para implementação do melhor modelo de gestão na AP Santomense.

Realização de um estudo para implementação dos conceitos básicos da AP, níveis de ensino secundário entre 10.º, 11.º e 12.º ano, com objetivo de disciplinar os Santomenses sobre a importância desta Administração, comportamentos a ter na eventualidade de nela ser admitido, visando a criação dos melhores servidores públicos.

Realização de um estudo para melhor descentralização da AP Santomense em todos os distritos, consoante as necessidades mais importantes para cada distrito.

REFERÊNCIAS

- A. Batista, L. (2017). *Corporate governance e criação de valor nas empresas da Euronext Lisbon*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra), Portugal. Obtido em 03 de março de 2020, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20988/1/Andreia_Batista.pdf
- Agência de Notícias de Portugal. (11 de março de 2020). *Relatório dos EUA destaca corrupção e violência doméstica em São Tomé*. Obtido em 25 de junho de 2020, de https://www.rtp.pt/noticias/mundo/relatorio-dos-eua-destaca-corrupcao-e-violencia-domestica-em-sao-tome_n1211275
- Agência Lusa. (29 de Outubro de 2018). *Índice Mo Ibrahim mostra progresso na governação em África impulsionado por 15 países*. Obtido em 20 de março de 2020, de <https://www.dn.pt/lusa/indice-mo-ibrahim-mostra-progresso-na-governacao-em-africa-impulsionado-por-15-paises-10100710.html>
- Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas. (2018). *Estudo de levantamento e caracterização das empresas industriais de São Tomé e Príncipe*. Obtido em 20 de agosto de 2020, de https://www.aneme.pt/site/wp-content/uploads/2018/09/Estudo_São-Tomé-e-Príncipe-2018_VF-CORRIGIDA.pdf
- Bakkour, D. (2013). *Etudes et synthèses « Un essai de définition du concept de gouvernance »*. Montpellier, França: Laboratoire Montpelliérien d'Economie Théorique et Appliquée. Obtido em 27 de maio de 2020, de <http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf>
- Banco Africano de Desenvolvimento. (2012). *Ambiente do investimento privado em São Tomé e Príncipe*. Departamento Regional Centro. Obtido em 16 de junho de 2020, de https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/São_Tomé-et-Príncipe_-_Environnement_de_l'investissement_privé_-_Version_Portugaise.pdf
- Barrett, P. (2002). *Achieving better practice Corporate governance in the public sector*. Australia: Australian National Audit Office. Obtido em 25 de maio de 2020, de https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector_2002.pdf?acsf_files_redirect

- Basto, E. (19 de junho de 2015). O que é a corporate governance? *Portal Gestão*. Obtido em 14 de agosto de 2020, de <https://www.portal-gestao.com/artigos/7702-o-que-%C3%A9-o-corporate-governance.html>
- Bernier, L. (2012). *Gouvernance des entreprise publiques*. Québec, Canada. Obtido em 26 de maio de 2020, de http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gouvernance_entreprises.pdf
- Beuren, I. M., & Santos, P. A. (setembro/dezembro de 2013). Relação entre transparência e reputação governamental. *Revista Globalização, Competividade e Governabilidade*, 7(3), 89-102. Obtido em 08 de junho de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851339001.pdf>
- Bogoni, N. M., Zonatto, V. C., Ishikura, E. R., & Fernandes, F. C. (janeiro/fevereiro de 2010). Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação no valores mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, 44(1), 119-142. Obtido em 13 de março de 2020, de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a06.pdf>
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Bussab, W. d., & Bolfarine, H. (2005). *Elementos da amostragem*. Editora Blucher. Obtido em 19 de setembro de 2020, de https://books.google.pt/books?id=okniDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Elementos+da+amostragem.&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwiH17K_64vsAhVM4eAKHUrZBzUQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Elementos%20da%20amostragem.&f=false
- Buta, B. O., Teixeira, M. A., & Schurgelies, V. (outubro/dezembro de 2018). Accontability nos atos da administração pública federal brasileira. *Revista PRETEXTO*, 19(4), 46-62. Obtido em 03 de junho de 2020, de http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/5715/artigo_3_4_2018.pdf
- C. Batista, D. (2009). *As variáveis determinantes na escolha do modelo da corporate governance em Portugal*. (Dissertação do Mestrado, Universidade de Porto), Portugal. Obtido em 25 de maio de 2020, de <https://repositorio->

aberto.up.pt/bitstream/10216/56107/2/AS%20VARIVEIS%20DETERMINANTE%20NA%20ESCOLHA%20DO%20MODELO%20DE%20CORPORATE.pdf

Cardoso, G. (2012). *Segmento sénior feminino: um estudo sobre estilo de vida e comportamento de consumo de produto cosmético*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Porto), Portugal. Obtido em 20 de setembro de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/5755>

Carvalho, R. B. (2015). *A percepção do consumidor na construção do valor e imagem da marca - estudo de caso: a marca "SAGRES"*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão), Portugal. Obtido em 15 de outubro de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23392/1/Dissertação%20-%20Ricardo%20Carvalho.pdf>

Chaoubah, A., & Barquette, S. (2007). *Pesquisa de marketing*. Brasil: Saraiva Educação S.A. Obtido em 27 de setembro de 2020, de https://books.google.pt/books?id=YyxrDwAAQBAJ&pg=PT52&dq=vantagem+de+perguntas+fechadas&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwiAp_SF2IvsAhWgAWMBHZW4DrUQ6AEwBHoECAMQAg#v=onepage&q=vantagem%20de%20perguntas%20fechadas&f=false

Chaves, G. M., & Barros, P. (2020). *Economia do setor público*. Brasil: Senac. Obtido em 08 de junho de 2020, de <https://books.google.pt/books?id=6N7ODwAAQBAJ&pg=PT171&dq=transparência+no+setor+público&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwj6m5LAnfPpAhUSkhQKHd3YBkoQ6AEIRTAE#v=onepage&q=transparência%20no%20setor%20público&f=false>

Conselho de Prevenção da Corrupção. (2017). *Recomendações da OCDE sobre a integridade pública*. Obtido em 03 de junho de 2020, de http://www.cpc.tcontas.pt/documentos/recomendacoes_int/nota_recomendacao_OCDE.PDF

Couto, M. R., & Ferreira, A. C. (n.d.). *A importância da transparência e accountability na administração local*. Portugal. Obtido em 03 de junho de 2020, de https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/225.pdf

Cunha, A. F. (1 de junho de 2019). Algumas emulações aos servidores públicos de São Tomé e Príncipe. *Jornal Téla Nóm*. Obtido em 26 de junho de 2020, de

<https://www.telanon.info/suplemento/opiniao/2019/06/01/29382/algumas-emulacoes-aos-servidores-publicos-de-sao-tome-e-principe/>

Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do instituto federal do triângulo mineiro*. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Porto). Obtido em 29 de junho de 2020, de <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Dissertação%20completa.pdf>

Deutsche Welle. (29 de outubro de 2018). *Índice Ibrahim: Governação em África está em ritmo de melhora*. Obtido em 19 de março de 2020, de <https://www.dw.com/pt-002/indice-ibrahim-governacao-em-africa-esta-em-ritmo-de-melhora/a-46078296>

Dorset, P., & Baker, D. (1979). *Webster's new universal dictionary*. London: DELUXE.

Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com excel, spss e stata*. Brasil: Elsevier Brasil. Obtido em 26 de setembro de 2020, de <https://books.google.pt/books?id=SmlaDwAAQBAJ&pg=RA1-PA11&dq=conceito+de+estatística+descritiva&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwi-8ouXzIfsAhWNMBQKHQScBwgQ6AEwAnoECAYQAg#v=onepage&q=conceito%20de%20estatística%20descritiva&f=false>

Ferreira, G. B. (2016). Governança corporativa aplicada ao setor público. *Revista Controle*, 14(1), 39-73. Obtido em 05 de junho de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167855>

Firmino, S. R. (2014). *Parcerias público-privadas em Portugal: accountability, modelos e motivações subjacentes*. (Tese de Doutoramento, Universidade de Minho). Obtido em 04 de junho de 2020, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/38040>

Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

Furtado, J. D. (2016). *Implicações da qualidade do atendimento no desempenho das entidades públicas*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão), Portugal. Obtido em 20 de setembro de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18193/1/jose%20furtado%20-%20tese.pdf>

Garrido, H. (19 de janeiro de 2012). Código de processo administrativo e código de procedimento administrativo. *Téla Nón*. Obtido em 25 de agosto de 2020, de

<https://www.telanon.info/suplemento/opiniaio/2012/01/19/9549/codigo-de-processo-administrativo-e-codigo-de-procedimento-administrativo/>

Gaspar, F. J. (2012). *O paradigma das compras para o aumento da competitividade das PME portuguesa*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão), Portugal. Obtido em 20 de setembro de 2020, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24940/1/TESE%20Francisco%20Gaspar%202013%20-%20O%20PARADIGMA%20DAS%20COMPRAS%20PARA%20O%20AUMENTO%20DA%20COMPETITIVIDADE%20DAS%20PME%20PORTUGUESAS%20FINAL%2010%2012%2012.pdf>

Jonker, J., Pennink, B., & Morgado, P. M. (2018). *Metodologia de investigação em ciências económicas: um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento*. Portugal: Almedina, S.A. Obtido em 26 de setembro de 2020, de <https://books.google.pt/books?id=aXWGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+investigação&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjEmcPbtofsAhUHNhQKHbPOBy4Q6AEwAXoECAUQAq#v=onepage&q=metodologia%20de%20investigação&f=false>

Lacombe, F. M. (2011). *Recursos humanos-princípios e tendência*. Brasil: Saraiva.

Leal, B. D. (2015). *O Planeamento estratégico na administração pública - A importância da sua implementação*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão), Portugal. Obtido em 19 de setembro de 2020, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22011/1/Dissertacao_Beatriz%20Leal.pdf

Leitão, M. d., Marques, A. D., Oliveira, A. d., Valentim, A. A., Vieira, C. F., Manoel, J. d., & Almeida, M. d. (jan/jun de 2017). Governança corporativa internacional: uma análise das principais experiências. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(173-194), p. 174. Obtido em 20 de maio de 2020, de http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/456

Marques, M. d. (abril/junho de 2007). Aplicação dos princípios da governação corporativa ao sector público. *RAC*, 11(2), pp. 11-26. Obtido em 20 de maio de 2020, de <https://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2.pdf>

Mello, G. R. (2006). *Governança Corporativa no setor público federam brasileiro*. (Dissertação de Mestrado, Universidade São Paulo), Brasil. Obtido em 04 de Março de 2020, de

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/publico/governancacorporativanosetorpublicofederalbrasileiro.pdf>

Nações Unidas. (2002). *Benchmarking e-government: a global perspective*. Obtido em 12 de novembro de 2020, de <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/english.pdf>

Nolan, L. (1997). *Normas de conduta para a vida pública*. Brasília, Brasil: Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Obtido em 02 de junho de 2020, de <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/575/1/Nomas%20de%20conduta%20para%20a%20vida%20pública.pdf>

Oliveira, F. P., & Dias, J. F. (2019). *Noções fundamentais do direito administrativo, 5ª*. Portugal: ALMEDINA, S.A.

Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. (16-19 de setembro de 2014). *VIII Assembleia geral das organizações das ISC da CPLP*. Brasil. Obtido em 28 de maio de 2020, de https://www.tcontas.pt/pt-pt/TribunalContas/Publicacoes/PublicacoesRelativasRelacoesExternas/Documents/8assembleia_isc_cplp.pdf

Osborne, P., & Murphy, D. (2015). *Corporate governance in the private and public sectors*. Irlanda: McCann FitzGerald e Institute of Directors in Ireland. Obtido em 02 de junho de 2020, de <https://www.iodireland.ie/sites/default/files/documents/IoD%20Factsheet%20-%20Corporate%20Governance%20in%20the%20Private%20and%20Public%20Sectors.pdf>

Paludo, A. V. (2010). *Administração pública*. Brasil: Elsevier. Obtido em 22 de junho de 2020, de https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=gKOoQghSLzYC&oi=fnd&pg=PP1&dq=características+da+administração+pública&ots=jJ_p5ccs0k&sig=jXWa8zV2Y9NZXc6ASVTjXFD_rq4#v=onepage&q=características%20da%20administração%20pública&f=false

Peters, B. G. (maio/agosto de 2013). O que é governança? *Revista TCU*, 127, 28-33. Obtido em 14 de maio de 2020, de <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87>

Rauen, F. (2018). *Roteiro de Investigação Científica*. Brasil: Clube de Autores. Obtido em 13 de agosto de 2020, de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=0QydDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=o+que+%C3%A9+metodologia+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+cient%C3%ADfica&ots=dhSqyPtriM&sig=KpLb>

UaTN2hDmxXd-

V_N81zvwt0g#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20metodologia%20de%20investiga%C

Reale, M. (1986). *Filosofia do Direito, 11*. São Paulo: Saraiva.

Repinaldo, A. P. (2015). *A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Porto). Obtido em 09 de junho de 2020, de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7777/Dissertação%20Ana%20Repinaldo.pdf?sequence=1>

Ribeiro, M. M. (2019). *Governo das sociedades- O caso dos hospitais portugueses*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra), Portugal. Obtido em 08 de abril de 2020, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31514/1/Mariana_Ribeiro.pdf

Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa Social: métodos e técnicas, 3. ed.* São Paulo: Atlas.

Santos, S., & Barbosa, P. (2010). *Sustainable governance: empresas portuguesas no contexto internacional*. Sustentare Lda. Obtido em 21 de maio de 2020, de [http://www.sustentare.pt/pdf/doc.suste+sam\(PT\).pdf](http://www.sustentare.pt/pdf/doc.suste+sam(PT).pdf)

Schutt, A. (2008). *Corporate Governance Based on Business Reporting in Accordance with IAS/IFRS Accounting*. GRIN Verlag. Obtido em 22 de maio de 2020, de https://books.google.pt/books?id=PEZykSryEU4C&pg=PA13&dq=corporate+governance+objectives&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwju3va_88bpAhV2DWMBHX2tD8IQ6AEIOzAC#v=onepage&q=corporate%20governance%20objectives&f=false

Silva, A. C. (2011). *Introdução à análise de dados*. Brasil: E-papers. Obtido em 27 de setembro de 2020, de <https://books.google.pt/books?id=ixaS4rPFWH4C&pg=PA9&dq=conceito+de+estatística+descritiva&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjrs5aKoonsAhXdAGMBHUhQC30Q6AEwBnoECAkQA#v=onepage&q=conceito%20de%20estatística%20descritiva&f=false>

Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., & Monteiro, J. A. (2006). *Livro Branco sobre corporate governance em Portugal*. Portugal: Instituto Português de Corporate Governance. Obtido

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

em 05 de março de 2020, de
https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/livro_branco_cgov_pt.pdf

Silva, B. S., & Barbosa, S. J. (2010). *Interação humano computador*. Brasil: Elsevier. Obtido em 27 de setembro de 2020, de https://books.google.pt/books?id=qk0skwr_cewC&pg=PA150&dq=perguntas+fechadas+no+questionario&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwi80b_jtovsAhWUBWMBHc_DC1YQ6AEwA3oECAyQAq#v=onepage&q=perguntas%20fechadas%20no%20questionario&f=false

Silveira, A. D. (2002). *Governança Corporativa, Desempenho e valor da empresa no Brasil*. (Dissertação do Mestrado, Universidade de São Paulo), Brasil. Obtido em 04 de março de 2020, de https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao_Alexandre_Di_Miceli.pdf

Silvestre, A. L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Escolar Editora. Obtido em 09 de setembro de 2020, de [https://books.google.pt/books?id=mzu4j2SUKzMC&printsec=frontcover&dq=inauthor:"António+Luís+Silvestre"&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwj6_Z_bzofsAhWSCWMBHWawDV4QuwUwAHoECAAQBw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=mzu4j2SUKzMC&printsec=frontcover&dq=inauthor:)

Solomon, J. (2007). *Corporate governance and accountability, 2ª*. Inglaterra: John Wiley & Sons, Lda. Obtido em 12 de março de 2020, de https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=YX1z-_juq-4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=what+is+corporate+governance&ots=XGnVAneGFO&sig=ayY-r0i3Z2nc0YRd5yLrCAQNIv4#v=onepage&q=what%20is%20corporate%20governance&f=false

Sousa, M. N. (2017). *São Tomé e Príncipe como um gateway regional - estratégia para um desenvolvimento sustentável*. (Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa). Obtido em 26 de junho de 2020, de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14424>

Souza, G. S., Santos, A. R., & Dias, V. B. (2013). *Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem*. Animal. Obtido em 5 de junho de 2021, de <https://books.google.st/books?id=fba8AQAAQBAJ&pg=PA72&dq=pesquisa+quantitativa&hl=pt->

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense

PT&sa=X&ved=2ahUKEwif7jcspxAhVKhVwKHTiPCrMQ6AEwAnoECACQA#v
=onepage&q=pesquisa%20quantitativa&f=false

- Vicente, P. d. (2014). *Corporate governance e setor empresarial público em Portugal - Contributo para um normativo regulador*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa), Portugal. Obtido em 30 de maio de 2020, de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7963>
- Viegas, A. (2 de maio de 2017). Número de funcionários públicos é excessivo e o governo é aconselhado a reduzir. *Jornal Têla Nón*. São Tomé e Príncipe. Obtido em 16 de junho de 2020, de <https://www.telanon.info/politica/2017/05/02/24337/numero-de-funcionarios-publicos-e-excessivo-e-o-governo-e-aconselhado-a-reduzir/>
- Zorzal, L., & Rodrigues, G. M. (setembro/dezembro de 2015). Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. *Londrina*, 20(3), 113 - 146. Obtido em 02 de junho de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/294106044_Disclosure_e_transparencia_no_setor_publico_uma_analise_da_convergencia_dos_principios_de_governanca

APÊNDICE

Apêndice 1 – Questionário para os funcionários públicos

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do projeto do Mestrado em Gestão-Administração Pública, no Instituto Politécnico de Guarda (IPG), sob a orientação da **Doutora Dina da Conceição da Fonseca Teixeira**. Os resultados obtidos no referido questionário serão apenas para os fins académicos.

O questionário é anónimo e confidencial, não devendo colocar a identificação em nenhuma das folhas nem assinar. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas recolher opiniões pessoais. Por isso, solicito que responda de forma sincera e franca às respetivas perguntas, visto que é muito importante. O questionário deve ser respondido com assinalação de uma cruz em todas perguntas.

O questionário esta dividido em três (3) partes:

I – Informações de carácter pessoal;

II – Informações de carácter do Órgão/Entidade à que vai ser submetido o questionário;

III – Informações de carácter exploratório.

O seu preenchimento total terá a duração de 5 minutos.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração nesta pesquisa. Estou disponível para responder qualquer dúvida acerca do questionário em causa.

Email: joebiss_@hotmail.com

Parte I

I/a – Caraterização Pessoal

1. Género

- Masculino
- Feminino

2. Idade

- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 45 anos

- Entre 46 a 55 anos
- Mais que 56 anos

3. Anos de serviços

- Menos que 3 anos
- Entre 3 a 7 anos
- Entre 8 a 12 anos
- Entre 13 a 17 anos
- Entre 18 a 22 anos
- Entre 23 a 27 anos
- Entre 28 a 32 anos
- Mais que 33 anos

4. Formação Académica

- Formação Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduado
- Mestrado
- Pós-Doutoramento
- Doutoramento
- Outra. Qual _____.

5. Distrito

- Água Grande
- Mé-Zóchi
- Cantagalo
- Lobata
- Lembá
- Caué
- Região Autónoma de Príncipe

6. Situação atual no serviço

- Contrato
- Eventual
- Nomeado
- Estagiário

Parte II

II/b – Informações do órgão/entidade

7. Departamento

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento das Finanças
- Departamento de Logística
- Departamento de Comunicações
- Departamento de Relações Públicas
- Departamento de Relações Internacionais
- Departamento das Tecnologias de Informação
- Outro. Qual _____.

8. Tipo do órgão/entidade

- Pública, com orçamento proveniente do Orçamento Geral do Estado
- Pública, com o seu próprio orçamento
- Públicas/Privadas

9. Esta instituição já esteve envolvido em alguns casos de corrupção?

- Sim
- Não
- Não tenho conhecimento

Parte III

III/c – Informações de Carácter Exploratório

10. Já ouviu falar de alguns tipos de governança pública?

- Sim
- Não

Qual _____.

11. Assinale com uma cruz os princípios mencionados que, no seu ponto de vista, a sua instituição respeita:

- Liderança e Compromisso
- Transparência – a disponibilização da informação importante aos interessados, não apenas a imposta pelas Leis e regulamentos.
- Equidade – o tratamento de todos os envolvidos seja justo, distante de atitudes, partido político, cor, religião, etnia, distrito e país de formação.
- Prestação de Contas (*Accountability*) – a realização das prestações de contas com rigor às entidades competentes, já que são as responsáveis que assumem as consequências.
- Responsabilidade Corporativa – zelar pela sustentabilidade das organizações, incorporando considerações de carácter social e ambiental.

12. Na sua apreciação a gestão no seu órgão/entidade pública está sendo eficaz para o seu desenvolvimento profissional?

- Sim
 - Não
13. Achas que a Administração Pública Santomense precisa de reformas?
- Sim. Quais:
 - Recursos Humanos
 - Infraestruturas
 - Tecnologias de Informação e Comunicação
 - Modelo de Gestão
 - Não
14. Com uma cruz assinala duas vantagens em pertencer a Administração Pública Santomense na sua visão.
- Trabalho para vida inteira;
 - Facilitação dos créditos bancários;
 - Garantia da reforma;
 - Garantia dos melhores níveis salarial;
 - Possibilidade de fazer e progredir na carreira;
 - Responsabilidade Social;
 - Contribuir para os melhores serviços prestados aos cidadãos.
15. Com uma cruz assinala duas opções nas quais correspondem aos pontos fracos da Administração Pública Santomense.
- Falta da prestação de contas;
 - Inexistência da cobrança dos resultados;
 - Contratação por falta de mérito;
 - O nepotismo;
 - Falta da equidade;
 - Inexistência da transparência;
 - Excesso de Burocracia.
16. O processo de aquisição ou compra na Administração Pública Santomense é de forma transparente, a qual está a contribuir para evitar a corrupção?
- Sim
 - Não
17. Qual é a sua opinião sobre o processo de contratação dos recursos humanos para Administração Pública?
- Excelente
 - Bom
 - Satisfatório
 - Insatisfatório
 - Mau

18. Deténs facilidades nos acessos ou esclarecimentos de quaisquer informações de carácter financeiro do seu órgão/entidade?

- Sim
- Não

19. Já foi prejudicado internamente por pertencer uma cor partidária fora da gestão do seu órgão/entidade pública?

- Sim
- Não

20. O seu órgão/entidade já participou ou promoveu ações de responsabilidade social?

- Sim, quais:
 - Usar produtos naturais;
 - Ações de voluntariado;
 - Doações a instituições sociais;
 - Atividades recreativas;
 - Promoção de limpezas.
- Não

21. A política e o poder político está a prejudicar o real desenvolvimento do país e do seu órgão/entidade?

- Sim
- Não

22. Qual é o ambiente trabalho no seu órgão/entidade?

- Excelente
- Bom
- Satisfatório
- Insatisfatório
- Mau

23. Existe igualdade de oportunidade nos processos de promoções?

- Sim
- Não

24. Existe ensejo para desenvolver novas competências no órgão/entidade?

- Sim
- Não

25. Há igualdade de tratamento no seu órgão/entidade em relação aos seus colegas?

- Sim
- Não.

26. Subsiste igualdade de oportunidade profissionais, face ao género (Mulher/Homem)?

- Sim
- Não

27. Já participou em alguma ação de formação realizada ou submetida pelo seu órgão/entidade?

- Sim
- Não

28. Na sua opinião o que falta para melhorar o desempenho da Administração Pública Santomense? (Marcar apenas cinco opções)

- Infraestruturas;
- Recursos Humanos qualificados;
- Pessoas qualificadas nos lugares certos;
- Melhor sistema de gestão;
- Humildade;
- Privatização;
- A falta de Tecnologia de Comunicação e Informação;
- A falta de *E-government*;
- Reformas dos recursos humanos;
- Contratação por mérito;
- Transparência;
- Menos burocracia;
- Prestação de Contas.

29. Como Santomense e como funcionário público, qual é a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos de forma geral?

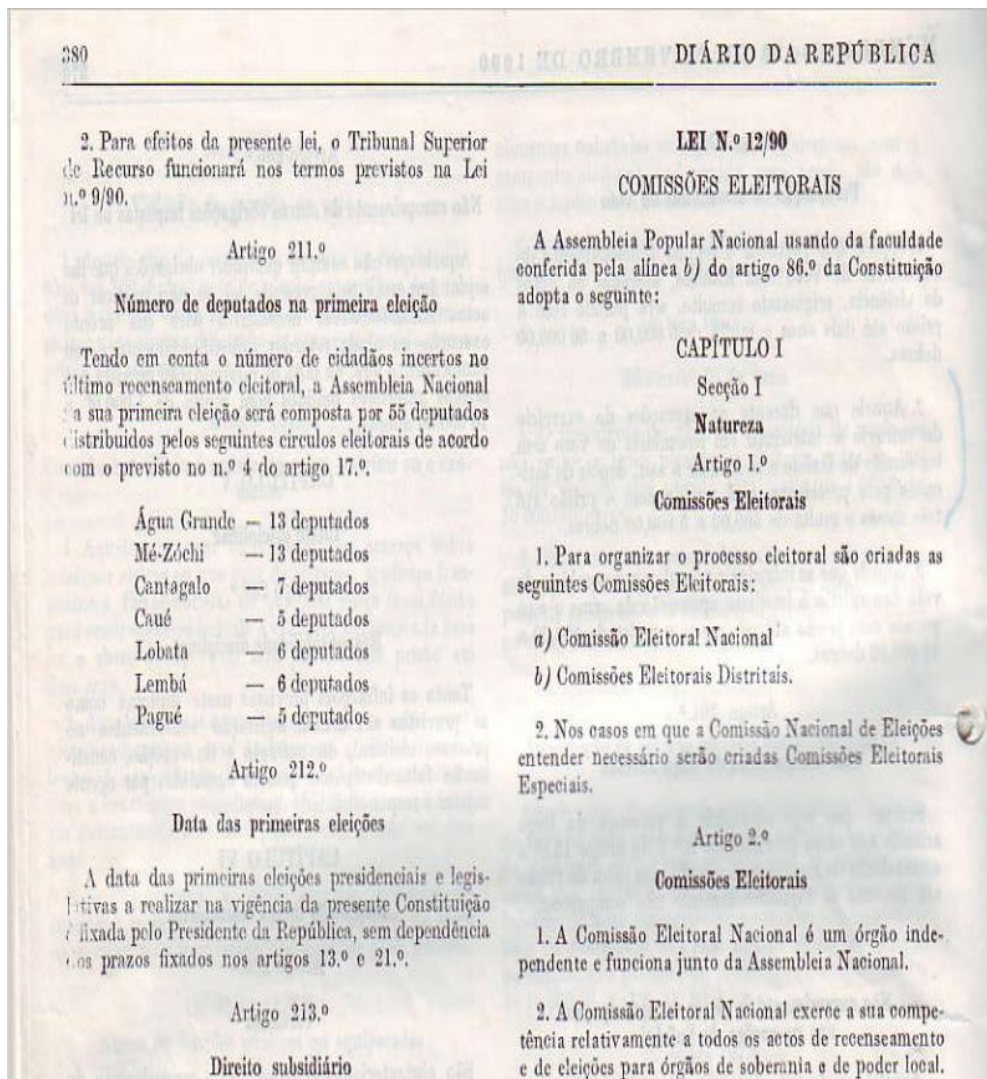
- Excelente
- Boa
- Satisfatória
- Insatisfatória
- Má

30. Como caracteriza a Administração Pública Santomense?

- Excelente
- Boa
- Satisfatória
- Insatisfatória
- Má

ANEXOS

Anexo 1 – Lei das Comissões Eleitorais



Anexo 2 – Lei do Conselho Superior de Imprensa

República Democrática  de São Tomé e Príncipe

Assembleia Nacional

Lei n.º 4/96

Conselho Superior de Imprensa

Considerando a urgente necessidade de constituir o Conselho Superior de imprensa

Tendo em conta a garantia da Liberdade de Imprensa de existência de legislação complementar à lei de Imprensa para a implementação de um Conselho superior de Imprensa, que sirva de garantia de observância dos princípios de Imprensa democrática e da Liberdade de expressão através dos meios de comunicação social.

Nestes termos, a Assembleia Nacional decreta, nos termos da alínea b) do artigo 86º da Constituição, o seguinte:

Capítulo I

Natureza, Organização e Funcionamento

Artigo 1º

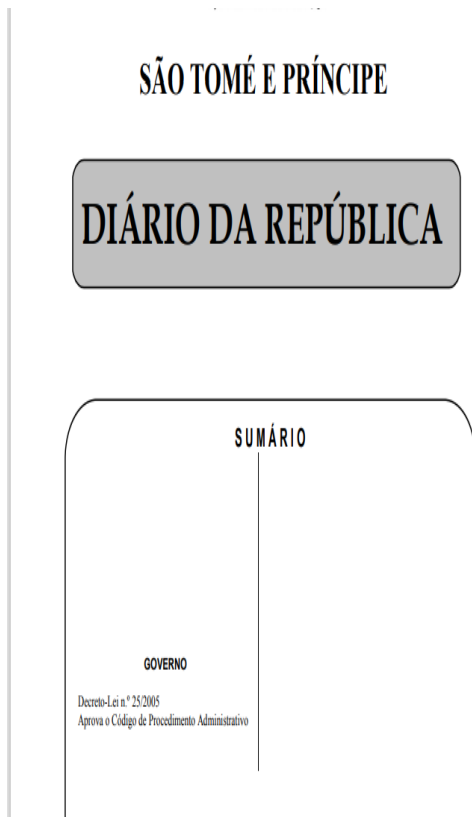
Âmbito

A presente lei regula as prerrogativas, competências, organização e funcionamento do Conselho Superior de Imprensa.

Anexo 3 – Decreto-lei da Aprovação da Orgânica dos Ministérios do XVII Governo Constitucional



Anexo 4 – Decreto-lei da Aprovação do Código do Procedimento Administrativo



Neste sentido, elaborou-se este Código de Procedimento Administrativo, com vista a disciplinar as tarefas da Administração Pública Santomense no relacionamento quotidiano com os mais diversos sectores públicos e privados bem como a necessidade do reforço dinâmico e eficiente do seu "modus operandi", visando garantir a intervenção dos cidadãos no seu inevitável relacionamento com a Administração Pública, quer nas decisões desta que lhes digam respeito, quer nas iniciativas impulsionadoras daqueles na resolução dos seus problemas.

Para a concretização desta tarefa, tivemos em conta os ensinamentos do direito comparado e a larga experiência que já se pode colher da aplicação de leis de procedimento administrativo em países com sistemas similares ao nosso.

Um Código do Procedimento Administrativo visa sempre, fundamentalmente, alcançar cinco objectivos:

- A) Disciplinar e Organizar a Administração Pública, permitindo rentabilizar mais e melhor os escassos meios materiais e humanos, aqueles enquanto infra-estruturas auto-suficientes, e estes enquanto quadros capacitados com o bom domínio no exercício das suas funções.
- B) Regular a formação da Administração, por forma que, sejam tomadas decisões justas, legais, úteis e oportunas;
- C) Assegurar a informação dos interessados e a sua participação na formação das decisões que lhes digam respeito;
- D) Salvaguardar em geral a transparência da acção administrativa e o respeito pelos direitos e interesses dos cidadãos;
- E) Evitar a burocratização e aproximar os serviços das populações.

3. A partir da entrada em vigor deste diploma é de convir que tanto a Administração como os particulares estarão muito mais apetrechados cognitivamente, o que permitirá, por um lado, um bom relacionamento em termos procedimentais da Administração com os particulares relativamente a actos por si produzidos, e por outro lado, elucidar, mais e melhor, os cidadãos quanto aos

de ficar subordinada aos princípios gerais da acção administrativa.

Prevê-se ainda a possibilidade de os preceitos deste Código serem mandados aplicar à actuação dos órgãos das instituições particulares de interesse público (artigo 2.º, n.º 5), bem como a procedimentos especiais, sempre que essa aplicação não envolva diminuição de garantias dos particulares (artigo 2.º, n.º 6).

5. O Código divide-se em quatro partes:

- Parte I - Princípios gerais
- Parte II - Dos sujeitos
- Parte III - Do procedimento administrativo;
- Parte IV - Da actividade administrativa.

Na parte I contém-se as disposições preliminares (artigo 1.º e 2.º) e a enunciação dos princípios gerais da acção administrativa (artigos 3.º a 12.º).

Na parte I estão contidos os princípios gerais da Administração Pública, designadamente o princípio da legalidade (artigo 3.º), o princípio da prossecução do interesse público e da protecção dos direitos e interesses do cidadão (artigo 4.º), os princípios da igualdade e da proporcionalidade (artigo 5.º), os princípios da justiça e da imparcialidade (artigo 6.º), o princípio da boa fé (artigo 7.º), o princípio da colaboração da Administração com os particulares (artigo 8.º), o princípio da participação (artigo 9.º), o princípio da decisão (artigo 10.º), o princípio da desburocratização e da eficiência (artigo 11.º), o princípio da gratuidade (artigo 12.º) e o princípio do acesso à justiça (artigo 13.º).

Na parte II, que se ocupa dos sujeitos do procedimento, existem dois capítulos: o primeiro disciplina os órgãos administrativos (artigo 14.º a 52.º) e o segundo regula os interessados (artigos 53.º e 54.º). Consideram-se inovadoras os interesses difusos, os que tenham por objecto bens fundamentais como a saúde pública, a habitação, a educação, o património cultural e o ambiente e a qualidade de vida (artigo 54.º, n.º 2, alínea a).

Anexo 5 – Lei da Aprovação do Código do Trabalho



SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

DIÁRIO DA REPÚBLICA

SUMÁRIO

ASSEMBLEIA NACIONAL

Lei n.º 6/2019
Aprova o Código do Trabalho.

Anexo 6 – Lei sobre o Sistema de Administração Financeira do Estado

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA



DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Lei n.º 03/2007

Lei sobre o Sistema de Administração Financeira do Estado.

Preâmbulo

A necessidade de reforma com vista a introduzir legislação e modelos de gestão mais adequados às necessidades actuais de administração do erário público foram determinando a adopção e implantação pontual de algumas medidas.

Assim, convindo estabelecer, de uma forma global, mais abrangente e consistente, os princípios básicos e normas gerais de direito financeiro para os Órgãos de Soberania, Órgãos do Poder Regional e Local, Institutos ou Agências Nacionais e Empresas Estatais, ao abrigo do disposto na letra l do art. 98.º da Constituição; Nestes termos, a Assembleia Nacional decreta, nos termos da alínea b) do artigo 97.º da Constituição, o seguinte:

TÍTULO I

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

Anexo 7 – Salário Mínimo da Função Pública

ção económica que emprega entre doze e trinta trabalhadores e gera uma faturação anual que varia entre novecentos milhões e os dois biliões e duzentos e cinquenta milhões de dobras;

d) **Grande empresa** – é aquela que emprega mais de trinta trabalhadores e tem uma faturação anual superior à prevista para as médias empresas.

2. É fixado o valor do salário mínimo nos seguintes termos:

- Função Pública e Institutos Públicos:
1.100.000,00

renovação mínima mensur interprofissional ou sectorial respectiva, sem prejuízo da aplicação de um tratamento mais favorável, nos termos do n.º 2 do artigo 4.º.

Artigo 6.º

Actualização do valor

O valor do Salário Mínimo estabelecido no n.º2 do artigo 5.º fica sujeito à actualização periódica, mediante despacho conjunto dos ministros tutelares do Trabalho e das Finanças, ouvido o Conselho Nacional de Concertação Social, em função da evolução económica do país.

Princípios da *Corporate Governance* e a sua Implementação na Administração Pública
Santomense