

6º Congresso Nacional da Administração Pública

Lisboa, 29-30 de Outubro de 2008

Área temática

Administração e Cidadania Activa

Título

QUE ESPAÇO PARA UMA CIDADANIA ACTIVA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DAS REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL?

Autores

David Ferraz

Helena Alexandre

Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria

Instituto Nacional de Administração, I.P.

david.ferraz@ina.pt; helena.alexandre@ina.pt

Palavras-chave: Reforma Administrativa; Good Governance; Participação; Cidadania Activa

Resumo

Nas últimas décadas, em Portugal, várias foram as iniciativas que visaram reformar a Administração Pública. As reformas incidiram sobre serviços, estruturas, estatutos, instrumentos de gestão e até sobre a forma de organização da Administração tendo, como pano de fundo, sobretudo os princípios do *New Public Management* (NPM), com algumas nuances de orientação para o cidadão, de desburocratização e de qualidade.

Nos finais da década de 80 do século XX, um pouco por todo o mundo, surgiram correntes que defendiam uma reforma da Administração que proporcionasse uma efectiva aproximação ao cidadão. Essa aproximação foi, muitas vezes, uma aproximação física (veja-se, em Portugal, o caso das Lojas do Cidadão). Sem prejuízo para a necessidade de uma aproximação física da Administração ao cidadão, a aproximação necessária, e que algumas doutrinas administrativas defendem, vai muito além da questão física implicando uma mudança no paradigma de Administração e o ajustamento do modelo de Administração e participação aos princípios da *Good Governance* (ou boa Governança). A *good governance*, nas sociedades democráticas, está relacionada com a provisão de serviços públicos à medida das necessidades dos cidadãos, considerando as existências em termos de recursos. A boa Governança deve ser levada a cabo em respeito não só pelos conceitos de eficiência, eficácia e economia, advogados pelo NPM, mas, também, respeitando os valores públicos de equidade, responsabilidade, transparência, inclusão e participação, essenciais ao exercício de uma cidadania activa que potencie um desenvolvimento sustentado e equilibrado nas sociedades contemporâneas.

Considerando este novo contexto que constitui, ele próprio, um desafio à modernização da gestão pública pretendeu-se, com a realização deste trabalho, analisar até que ponto as reformas administrativas empreendidas potenciaram o exercício de uma cidadania activa e participativa. Para tanto analisaram-se os modelos de reforma da Administração à luz dos mais recentes modelos de Administração. Esses modelos, pós managerialistas, defendem uma participação pública que contribua para um aumento da transparência, da participação e da confiança, potenciando o *enabling state*¹.

Uma tal orientação implica transformações no actual modelo de administração, o que nos leva a perguntar: como é que a Administração Pública Portuguesa está a lidar com este novo paradigma? Os principais resultados do nosso estudo demonstram que a reforma administrativa, em Portugal, pouco fomentou o exercício de uma cidadania activa e conforme os conceitos da *Good Governance* e dos novos modelos de administração. O estudo demonstrou que as reformas empreendidas em Portugal foram insuficientes para fomentarem uma participação e uma cidadania activa. O modelo de reforma administrativa ancorou-se essencialmente no modelo *managerial*, sem grande foco nos requisitos lançados pelos desafios das sociedades democráticas contemporâneas.

¹ Por “enabling State” entende-se o processo pelo qual o Estado redistribui o seu poder pela sociedade (Ranson and Stewart *apud* Cope, 2003)

1. Administração e cidadania no contexto da *good governance*

Um dos principais desafios que se coloca às democracias contemporâneas tem a ver com a configuração de um modelo de Administração compatível com as exigências de uma cidadania participativa e efectiva. Os modernos sistemas de Administração Pública privilegiam o exercício de uma cidadania activa na qual a participação do cidadão vai para além dos padrões tradicionais de participação, nos quais os cidadãos se limitam a participar em processos eleitorais. O exercício de uma cidadania activa é, hoje, uma condição necessária para a obtenção de políticas públicas [democraticamente] legítimas por um lado e, por outro, um factor que contribui para uma maior efectividade das políticas públicas. Consequentemente, por reunir os contributos de um conjunto diversificado de actores e de interesses, contribui, também, para o alcance de melhores resultados nas organizações públicas (Callahan, 2007). Todavia é necessário considerar um conjunto de factores que condicionam o desenvolvimento das democracias, em particular factores de ordem legal e orgânica e factores psicossociológicos e culturais (Cabral, 1997 & Hofstede, 1991). Assim, em Portugal, como em outros países, verifica-se a existência de um conjunto de limitações que condicionam o desenvolvimento de uma democracia participativa, em particular:

(1) *Limitações do ponto de vista normativo e orgânico;*

Os tradicionais modelos de organização da Administração, baseados no paradigma burocrático (Rocha, 2001; Johansson & Hvinden, 2007), apresentam-se como um forte obstáculo ao exercício de uma cidadania activa e necessariamente inclusiva (Johansson & Hvinden, 2007; Roberts, 2008). O modelo orgânico e normativo terá de se compadecer com um modelo de Administração baseado no *enabling state* (Ranson and Stewart *apud* Cope, 2003).

(2) *Limitações do ponto de vista social e cultural.*

A cultura cívica portuguesa caracteriza-se por uma ainda frágil participação dos cidadãos (Cabral, 1997). Portugal é caracterizado por ter uma cultura em que as pessoas apresentam grande resistência à incerteza e um elevado nível de aceitação da distância hierárquica (Cabral, 1997; Hofstede, 1991). Por outro lado, a elevada iliteracia e os baixos níveis de qualificação dos cidadãos condicionam em Portugal o desenvolvimento de modelos mais participativos e, consequentemente, a mudança de paradigma de Administração (Cabral, 1997; Machado&Costa, 1998).

Ainda que estes factores se assumam como condicionantes a uma mudança no paradigma de Administração a verdade é que existem, também, um conjunto de condições contextuais que potenciam o desenvolvimento das democracias participativas:

(1) As novas tecnologias fomentaram o desenvolvimento de uma sociedade em que o conhecimento é um recurso fundamental para o exercício de uma cidadania activa, permitindo que a

literacia em cidadania se desenvolva, em ordem a fomentar uma maior e melhor participação (Nutley e Boaz, 2003).

- (2) A par do desenvolvimento tecnológico, que potencia o *empowerment* dos cidadãos, por via do acesso à informação e ao conhecimento, também o conceito alargado de direitos de cidadania (Marshall e Bottomore, 1992) e o papel reservado ao Estado na sua promoção (Mozzicaffredo, 2000; Santos 1997) criam condições necessárias para que haja um maior acompanhamento das políticas públicas, seja na sua concepção, implementação ou avaliação.

Se por um lado, como vimos, existe um contexto que potencia o desenvolvimento deste modelo de Administração por outro, as limitações identificadas, carecem de uma atenção particular e mais desenvolvido:

(1) *Limitações do ponto de vista normativo*

No que respeita em particular às limitações do ponto de vista normativo e orgânico importa que a Administração Pública adopte os princípios orientadores da *Good Governance* (Nações Unidas, 2008)² em ordem a maximizar não só os valores *managerialistas*, baseados no New Public Management (NPM) mas, também, os tradicionais valores de equidade, igualdade, transparência e participação, entre outros:

1. Orientação para o consenso,
2. Participação,
3. Princípio da legalidade,
4. Efectividade e eficiência,
5. Prestação de contas,
6. Transparência,
7. Responsabilidade,
8. Equidade e inclusão

O modelo da *Good Governance* parece conciliar os valores característicos do NPM e os valores que privilegiam uma cidadania activa e participativa e assim facilitar a configuração dos novos modelos de administração influenciando, por via da actuação dos cidadãos, os *outcomes* das políticas públicas (Bovaird e Loffler, 2003). Contudo para que um tal modelo se desenvolva importa, também, actuar ao nível das limitações identificadas ao nível social e cultural que, por sua vez, condicionam a participação do cidadão.

(2) *Limitações do ponto de vista social e cultural.*

Considerando uma ainda pouco sólida educação cívica dos cidadãos, o exercício de direitos e deveres de cidadania, com a qualidade desejada, só será efectivo se existir uma política de sensibilização e educação

² Os princípios identificados na literatura correspondem também aos identificados pelas Nações Unidas (Rhodes, 1996 e 1997).

para a cidadania, indutora de uma maior participação dos cidadãos nos assuntos que lhe dizem, directa ou indirectamente, respeito. Importa pois definir e implementar uma política que fomente a criação de uma cultura indutora de uma cidadania activa traduzida na participação cívica dos cidadãos. Todavia, considerando que os efeitos de uma tal política não são imediatos e demoram o seu tempo podem ser fomentadas medidas que, no entanto, permitem balancear o papel do governo representativo e o papel da participação do cidadão (Ranson e Stewart, 1989):

- Aumentar a abrangência dos processos consultivos (através de inquéritos, workshops, seminários e referendos locais)
- Considerar e acompanhar os protestos públicos, pressões e/ou debates públicos e reclamações dos cidadãos
- Desafiar o governo eleito através de petições
- Participação activa através da criação de comités ou associações

A configuração destas e de outras medidas que permitem o aumento do exercício de uma cidadania activa, através da participação pública, em respeito pelos princípios do modelo da *good governance*, configuram um modelo de Estado e de Administração mais transparente e democraticamente controlado, aumentando a legitimidade da decisão e, simultaneamente, a confiança pública. Quanto mais aberto e transparente for o processo de governação, permitindo aos cidadãos o envolvimento na definição de objectivos e na monitorização e controlo dos resultados, maior será o nível de *accountability* (Callahan, 2007) e, conseqüentemente, maior a ligação entre as políticas públicas e as reais necessidades sociais. A participação dos cidadãos configura-se por estas razões, no contexto da *good governance*, como um dos factores críticos de sucesso dos novos modelos de Administração. Se assim o é importa analisar como é que a reforma da Administração Pública tem tratado esta questão nos últimos anos.

2. A reforma da Administração Pública Portuguesa

Desde as ultimas décadas do século passado à actualidade que a reforma da Administração tem vindo a ser debatida com entusiasmo. Hoje continua a ser perspectivada como uma necessidade inquestionável e permanente pelos sucessivos Governos. Os motivos têm assentado, essencialmente, na crítica ao modelo do Estado Social (Welfare State) e às burocracias administrativas (Rocha, 2001; Clarke & Newman, 2000). Advogam-se deficiências de representatividade, aumentos crescentes da despesa pública e apela-se, menos vezes, ao rejuvenescimento do processo de administração, através da introdução de direitos e práticas de cidadania, cada vez mais consistentes e consentâneos com os modernos modelos de Administração. Portugal não foge a esta tendência reformista. O processo de reforma da Administração Pública

tem sido mote constante dos diversos governos permanecendo numa posição central em qualquer Programa de Governo e figurando como um dos grandes objectivos de cada Legislatura. Inicialmente as tentativas de reforma foram no sentido de fazer valer os direitos dos cidadãos perante a Administração³ e requerer a esta melhores serviços e maior transparência (OCDE, 1996). Contudo, estas reformas acabaram por dar lugar a reformas gestionárias que privilegiaram a reorganização da Administração e a gestão dos recursos humanos (Rocha, 2001; Corte Real, 1990). A questão que agora se coloca é se nos últimos 3 anos, durante o período de Governação do último Governo Constitucional, as medidas que visaram reformar, estruturalmente (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2008), a Administração Pública tiveram em consideração a importância da cidadania activa no contexto de um modelo de Administração mais aberto à participação e legitimamente mais democrático. A resposta a esta questão implicou conhecer em maior detalhes as reformas introduzidas na Administração. Entre algumas dessas reformas identificam-se aquelas que se apresentam no quadro 1. Nesse quadro procurou-se, também, qualificar, atendendo à génese de cada reforma, a respectiva ênfase (1. Eficiência - melhor aproveitamento dos recursos; 2. Eficácia - atingir resultados; 3. Qualidade – aumentar o valor dos serviços públicos prestados).

Quadro 1: Reformas empreendidas pelo XVII Governo Constitucional

Reformas	Descrição	Ênfase
Estruturais		
PRACE	Redução de 25% das estruturas e de 25% dos cargos dirigentes. Novas leis orgânicas – aprovação de cerca de 430 novos diplomas	Eficiência Eficácia
Mobilidade especial	Coloca os funcionários excedentários numa bolsa de transição para novas funções	Eficiência
Carreiras, Vínculos e Remunerações	Ênfase no regime de contratação individual em detrimento da nomeação Diminuição do número de carreiras (de 1715 para 3 gerais) Aprovação de uma nova tabela salarial Indexação dos prémios ao ciclo anual de avaliação	Eficiência
Novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas	Aproximação ao Regime Laboral do sector privado	Eficiência
SIADAP e Gestão por objectivos	Reformulação do Sistema de Avaliação do Desempenho Criação do QUAR Condiciona a evolução na carreira e as remunerações Articulação com o desempenho dos serviços e dirigentes	Eficiência Eficácia Qualidade
Novo Estatuto Disciplinar	Simplificação e celeridade de procedimentos disciplinares	Qualidade
Revisão dos Regimes de Benefícios Sociais-- ADSE	Convergência dos subsistemas de saúde com o regime geral da ADSE Diminuição de benefícios em alguns sectores	Eficiência

³ De que é exemplo a aprovação do Código do Procedimento Administrativo

Revisão do Estatuto da Aposentação dos Funcionários Públicos	Convergência do regime geral da função pública com o regime geral da Segurança Social	Eficiência
Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E.	Gestão centralizada de recursos Gestão de recursos humanos e financeiros Pode ainda a prestar serviços noutros domínios, como a gestão de sistemas e tecnologias de informação e comunicação, mediante contrato-programa a celebrar com a tutela Responsável pela gestão de pessoal em mobilidade especial	Eficiência
Agência Nacional de Compras Públicas, E. P. E.	Aquisição de compras, bens e serviços de forma centralizada tendo em vista a diminuição dos custos	Eficiência

Fonte: Construído a partir da informação disponível no sítio do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2008

Ao analisarmos o conjunto das reformas estruturais empreendidas salienta-se, desde logo, uma preocupação predominante com a eficiência do modo de funcionamento da Administração. As reformas empreendidas pretenderam, na sua generalidade, alcançar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na Administração Pública, seja pela diminuição de estruturas e cargos de direcção, seja pela criação de instituições com responsabilidade de gestão centralizadas ou ainda pela diminuição de alguns dos benefícios existentes. Assim, o que se verifica é que, durante o período de Governação deste Governo, a orientação estratégica das reformas alicerça-se em alguns dos princípios que orientam a doutrina do *New Public Management* (NPM), cuja ênfase são os resultados e, no caso particular das últimas reformas, mais especificamente na eficiência desses resultados.

3. Das reformas administrativas à cidadania activa: que lugar para a participação?

Vimos, no ponto anterior, que as reformas empreendidas na Administração Pública portuguesa tiveram um carácter essencialmente economicista, centradas particularmente na eficiência dos serviços públicos prestados. Tal não é de estranhar pois foram implementadas sob a influência dos ideais do NPM, um modelo de gestão pública baseado nos instrumentos da gestão privada e nos valores que os 3E's representam (eficiência, eficácia e economia). Este modelo afirmou-se, durante as últimas décadas do século passado, sobre outros modelos de Administração, não constituindo Portugal uma excepção (Rocha e Araújo, 2006; OCDE, 1996; OCDE, 1995; Pollit & Boukaert, 2000).

O paradigma de organização e funcionamento da Administração Pública Portuguesa assenta em princípios burocráticos e a abordagem *managerialista*, que enforma a actual reforma da Administração Pública, não resolve as questões levantadas pelas doutrinas que dão ênfase à cidadania e participação

activa (Rocha 2001; Pollit & Boukaert, 2000). Contudo, como refere Carvalho (2008 *apud* Toonen, 2003: 466; Rockman, 1998: 29-32; Savoie, 1998: 399; Pollit&Boukaert), tal como a gestão, também a reforma administrativa está sujeita a modas. Não admira pois que Portugal tenha seguido a moda do NPM e reformado as suas instituições públicas com base nos seus princípios. O que nos deve admirar, e até preocupar, é o facto dessas reformas seguirem princípios que têm já algumas dezenas de anos e não tenham sido encetadas outras que operacionalizem os princípios mais recentes da boa governação. Na realidade nenhuma das reformas estruturais empreendidas corresponde, na sua génese, à operacionalização de um dos princípios da boa governação (Nações Unidas, 2008) ligado ao exercício de uma cidadania activa e participativa (Quadro 2).

Quadro 2: Ideologia das reformas administrativas

Reformas Estruturais	Princípios do NPM	Princípios da Boa Governação
PRACE	Eficiência	Princípio da legalidade
	Eficácia	
Mobilidade especial	Eficiência	
Carreiras, Vínculos e Remunerações	Eficiência	Efectividade e eficiência
Novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas	Eficiência	
SIADAP e Gestão por objectivos	Eficiência	Prestação de contas
	Eficácia	
	Qualidade	
Novo Estatuto Disciplinar	Qualidade	Transparência
Revisão dos Regimes de Benefícios Sociais--ADSE	Eficiência	
Revisão do Estatuto da Aposentação dos Funcionários Públicos	Eficiência	
Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E.	Eficiência	Responsabilidade
Agência Nacional de Compras Públicas, E. P. E.	Eficiência	

Fonte: Construído pelos autores

Podemos pois verificar que há um conjunto de princípios de boa governação que não foram considerados como estruturais no âmbito das reformas empreendidas nos últimos anos (Quadro 3).

Quadro 3: Princípios de boa governação que não foram considerados como estruturais no âmbito das reformas empreendidas

Orientação para o consenso	⊘
Participação	⊘
Princípio da legalidade	✓
Efectividade e eficiência	✓
Prestação de contas	✓
Transparência	⊘
Responsabilidade	⊘
Equidade e inclusão	⊘

Fonte: Construído pelos autores

Verificamos pois que as reformas empreendidas não vão ao encontro dos modernos modelos de Administração que privilegiam o *enabling state* e uma Administração aberta ao exercício de uma cidadania activa e participativa, em conformidade com os princípios definidos pelas Nações Unidas para uma Boa Governação.

4. Conclusão

1. Nas últimas décadas a Administração Pública portuguesa tem sofrido várias reformas, reformas essas que têm, como pano de fundo, os princípios gestionários que orientam o NPM. Todavia, como demonstram Pollitt & Boukaert (2000:185), a propósito da análise do processo de reforma na generalidade dos países, torna-se evidente que a natureza das reformas da gestão pública é, na maioria dos casos, *adhocrática*, situacional, não específica, não estratégica e não orientada por modelos genéricos. Os modelos podem até ter uma linha orientadora e condutora mas funciona, sobretudo, como fundamentação retórica. Portugal não é excepção.
2. Em particular no que respeita às reformas administrativas dos 3 últimos anos verifica-se que as mesmas visaram predominante aumentar a eficiência da Administração mantendo contudo, no que respeita às estruturas e culturas organizacionais, um modelo assente no paradigma burocrático. Verifica-se que o aumento da eficiência da Administração foi efectuado à custa de uma menor qualidade e legitimidade democrática das instituições.
3. Alguns dos princípios e valores identificados pelas Nações Unidas, como sendo característicos de uma boa governação, não encontraram eco nas reformas estruturais encetadas, em particular:
 - a. Orientação para o consenso
 - b. Participação
 - c. Transparência
 - d. Equidade e inclusão

4. A reforma da Administração portuguesa tem sido realizada, nas últimas décadas, com a ênfase e a predominância nos conceitos de eficiência e eficácia. Denota-se um importante prejuízo na qualidade democrática das políticas públicas, cuja origem advém de uma falta de participação, conseqüente de uma quase inexistente cidadania activa. Não se pode pois concluir que as reformas empreendidas fomentaram a participação pública e, conseqüente, o exercício de uma cidadania activa. Se, por um lado a cultura cívica e de participação em Portugal não é ainda suficientemente robusta para permitir uma efectiva participação, ou até mesmo um incremento da participação indirecta, por outro, o poder político, através das reformas formuladas, não fomentou a criação de condições para que se dessem alguns desenvolvimentos a este nível.
5. Por esta razão importa que as políticas públicas, no contexto das democracias contemporâneas, a par dos princípios *managerialistas* de eficiência e eficácia considerem, também, a globalidade dos princípios de uma boa governação, em particular aqueles que estão directamente relacionados com o exercício de uma cidadania activa.
6. Importa que seja feita uma clara alusão à necessidade de uma política de educação e sensibilização para a cidadania e que, ao nível do sistema de educação e formação, seja fomentada a literacia em cidadania.
7. Devem ser criados instrumentos que permitam e fomentem a participação do cidadão na decisão administrativa e nas políticas públicas.
8. No processo de definição das políticas públicas deve ser considerada a participação de um número máximo de stakeholders e a orientação para o consenso para que, aquando da sua implementação as políticas sejam equitativas e inclusivas. Por último, as políticas públicas devem ser tão transparentes quanto possível, assim como a sua avaliação. É nosso entendimento que essa transparência potencia a *accountability* e se consegue, parcialmente, através de uma maior participação e do exercício de uma cidadania activa.

5. Bibliografia

- Bovaird e Loffler (2003), "Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies" in *International Review of Administrative Sciences*, London: SAGE, Vol.69, pp.312-328.
- Cabral, M. V. (1997), "Cidadania Política e Equidade social em Portugal", Oeiras: Celta
- Callahan, Kathe (2007), "Elements of Effective Governance. Measurement, Accountability and Participation". Nova Iorque: CRC Press
- Carvalho, Elisabete (2008). *Os Novos Regimes de Emprego Público no Contexto da Reforma Administrativa*, In XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,

Buenos Aires, Argentina (Comunicação já validada, aguarda apresentação).

Clarke, J. & Janet Newman, (2000), "The managerial state: power, politics and ideology in the remaking of social welfare". Londres : Sage

Cope, Stephen, et al (1997), "Globalization, new public management and the enabling state" in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10, pp. 444-522.

Corte Real, I. (1990), "Sessão de encerramento", in, *Secretariado para a Modernização Administrativa*, 1º Congresso Nacional de Modernização Administrativa, Lisboa

Hofstede, Geert, (1991). "Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental". Lisboa: Sílabo

HUPE, P. L. & Michael HILL (2006). *The Three action levels of governance: reframing the policy process beyond the stages model*, in. PETERS, G. & Jon Pierre, (eds), (2006). *Handbook of Public Policy*. Thousand Oaks: Sage.

JOHANSSON; H & Bjorn HVINDEN (2007). *Opening Citizenship. Why do we need a new understanding of social citizenship?* In, HVINDEN, B.& Hakan JOHANSSON, (Eds). (2007), *Citizenship in Nordic Welfare States. Dynamic of choice, duties and participation in a changing Europe*. Oxon: Routledge

Machado, F.L. & António Firmino da Costa. (1998), "*Processos de uma Modernidade Inacabada*", in, Viegas, J.M.L & Costa, A. F. (orgs.), (1998) *Portugal, que Modernidade?*. Oeiras: Celta (17-44)

MARSHALL, T. S. & Tom BOTTOMORE, (1992). *Citizenship and social class*. Londres: Pluto Press (1ª ed 1950)

Ministério das Finanças e da Administração Pública, [Três Anos de Reformas Estruturais na Administração Pública](http://www.min-financas.pt/inf_geral/Reformas_AP_CM_Mai08.pdf), acedido a partir de http://www.min-financas.pt/inf_geral/Reformas_AP_CM_Mai08.pdf em 25 de Agosto de 2008

Mozzicafreddo, J.(2000), "Estado-Providência e Cidadania em Portugal", Oeiras: Celta, 2ª Ed.

Nações Unidas (2008), What is Good Governance?, URL: <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>

Nutley, Sandra and Boaz, Anette (2003), "Evidence-based policy and practice" in Tony Bovaird and Elke Löffler (eds) in *Public Management and Governance*, Routledge: London.

OCDE (1995). *Managing Administrative Reform: A Case Study of Portugal*

- (1976-1994). Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- OCDE (1996). *Priorité aux Citoyens: La Réforme de la Gestion Publique au Portugal*. Paris : Organisation de la Coopération et de Développement Économiques
- OCDE, (1996), *Putting citizens First: Portuguese Experience in Public Management Reform*. Ocasional Papers, nº 13. Paris: PUMA
- Pollitt, C. & Geert Bouckaert, (2000), "Public Management Reform. A comparative analysis". Oxford: Oxford University Press
- Ranson e Stewart (1989), *Citizenship and government: the challenge for management in the public domain*, Political Studies, 37, pp. 5-24
- Rhodes, Rod (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham: Open University Press.
- ROBERTS, N. (2008) *Direct Citizenship Participation: Challenges and Dilemmas*, in, ROBERTS, N. (ed) (2008) *The Age of Direct Citizenship Participation*. Nova Iorque: ME Sharpe, ASPA Classics (3-18)
- Rocha, J. A. Oliveira (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração
- Rocha, J. A. Oliveira (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora
- Rocha, J. A. Oliveira; Joaquim F. F. E. de Araújo (2006). *Administrative Reform in Portugal: prospects and dilemmas*. European Group of Public Administration (EGPA) Annual Conference, Milan, Italy. <http://hdl.handle.net/1822/5753>
- Rocha, J. A. Oliveira; Joaquim F. F. E. de Araújo (2006). *Administrative Reform in Portugal: prospects and dilemmas*. European Group of Public Administration (EGPA) Annual Conference, Milan, Italy. <http://hdl.handle.net/1822/5753>
- SANTOS, B. Sousa (1997). *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*. Porto: Afrontamento (1º ed 1994)