

Rede de Exploração do Projecto Trás-os-Montes Digital

Leonel Morgado

Assistente Convidado

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

leonelm@utad.pt

Isabel Bastos

Chefe da Equipa de Exploração

Trás-os-Montes Digital

itbastos@utad.pt

Luís Ramos

Professor Associado

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

lramos@utad.pt

José Afonso Bulas-Cruz

Professor Catedrático

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

jcruz@utad.pt

Resumo

No nordeste de Portugal, o projecto Trás-os-Montes Digital pretendeu combater a info-exclusão nas comunidades rurais mais desfavorecidas. Para o efeito, criou uma rede de pontos de acesso à Internet, dinamizada por uma rede de profissionais – Agentes de Extensão Autárquica. Este artigo apresenta o modelo de dinamização e coordenação de ambas as redes – a que chamamos a Rede de Exploração.

Existe uma estreita ligação com outro artigo, “Análise à Utilização dos Gabinetes de Apoio ao Cidadão do Projecto Trás-os-Montes Digital”, que analisa os resultados de utilização desta rede pelas populações da região de Trás-os-Montes e Alto Douro.

I. Introdução

Ao longo dos últimos anos, um número crescente de países têm vindo a conceber e a implementar políticas “voluntaristas” de apoio ao desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento, dando um particular realce à problemática da utilização das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC) na modernização dos serviços do Estado. Exemplos desta preocupação de colocar a problemática das tecnologias da informação e comunicação no cerne da projecto de reforma do Estado são mencionados em Morgado, Ramos, Bulas-Cruz, 2003.

Uma experiência recente em Portugal foi desenvolvida pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), em parceria com várias entidades locais e regionais: o projecto **Trás-os-Montes Digital** (também conhecido como

Serviço Cooperativo de Extensão em Trás-os-Montes e Alto Douro – SCETAD). Este projecto pretendeu combater a info-exclusão nas comunidades rurais mais desfavorecidas. Para o efeito, criou uma rede de pontos de acesso à Internet, dinamizada por uma rede de profissionais – Agentes de Extensão Autárquica. Este artigo apresenta o modelo de dinamização e coordenação de ambas as redes – a que chamamos a Rede de Exploração.

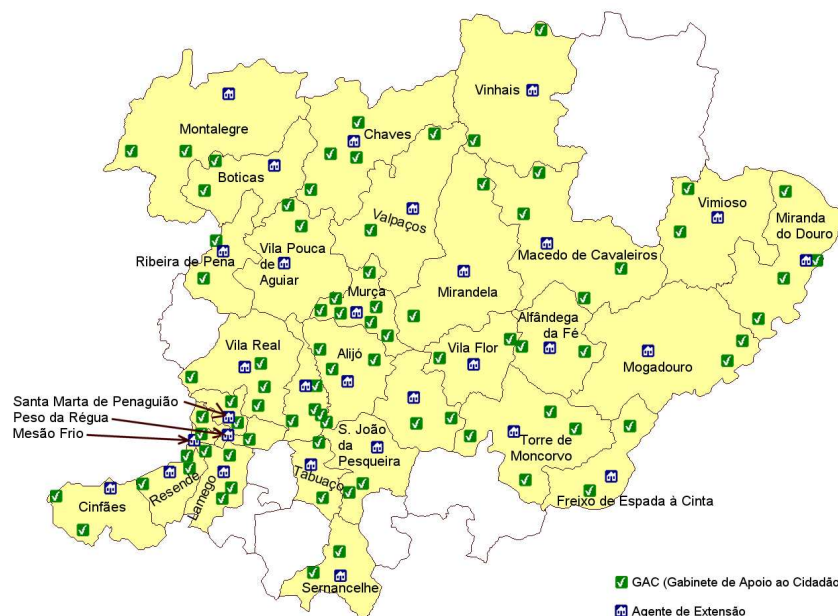
Lançada em Dezembro de 1999, a fase-piloto do projecto decorreu até Novembro de 2000. A primeira fase de execução iniciou-se em Maio de 2001 e decorreu até Outubro de 2003.

Esta iniciativa prosseguiu um duplo objectivo: favorecer o acesso de vários estratos da população do interior à Sociedade da Informação e difundir a utilização da telemática no seio da administração local e desconcentrada, tendo em vista a modernização dos serviços públicos e uma maior aproximação entre a administração territorial e os cidadãos. A concretização deste duplo objectivo passou, como atrás referimos, pela criação nas sedes de concelho de bases de trabalho para profissionais de divulgação das novas tecnologias – os Agentes de Extensão; e pela criação de uma rede de Gabinetes de Apoio ao Cidadão (GAC), nas freguesias rurais mais distantes das respectivas sedes de concelho, os quais permitiram estabelecer uma relação humana entre estas populações e as tecnologias, bem como disponibilizar, a partir das câmaras municipais e das estruturas desconcentradas da administração central localizadas na região, um conjunto relevante de informações e serviços públicos.

II. A inserção na região

i. Concelhos de intervenção

O Projecto Trás-os-Montes Digital actua no Nordeste de Portugal, grosso modo na região de Trás-os-Montes e Alto Douro. Em 1999, a fase-piloto contou com a aderência das câmaras municipais de Alijó, Chaves, Lamego, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real. Na primeira fase de execução, a estas câmaras juntaram-se Alfândega da Fé, Boticas, Carrazeda de Ansiães, Cinfães, Freixo de Espada à Cinta, Mesão Frio, Mirandela, Mogadouro, Montalegre, Murça, Peso da Régua, Resende, Ribeira de Pena, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Valpaços, Vila Flor, Vila Pouca de Aguiar, Vimioso e Vinhais.



1. GAC do Trás-os-Montes Digital e sedes de concelho

Dado que o projecto se desenvolveu com base numa parceria multi-institucional, promovida pela UTAD, envolvendo um conjunto muito diversificado de agentes locais e regionais, as câmaras municipais constituem uma parte essencial desta parceria: assim se torna possível a dispersão geográfica de meios, com a criação dos gabinetes e das bases de apoio ao trabalho dos Agentes de Extensão, como veremos de seguida.

ii. Acesso à Internet: os Gabinetes de Apoio ao Cidadão

O Trás-os-Montes Digital adoptou um modelo de funcionamento de forma a moldar-se às características do meio e dos objectivos: criou-se uma rede de locais de acesso à Internet – Gabinetes de Apoio ao Cidadão (GAC) – sediados em freguesias seleccionadas pelas câmaras municipais aderentes, com um funcionário de apoio em cada GAC (“Intermediário”).

Estes GAC não são, portanto, meros postos tecnológicos de acesso à Internet: em cada GAC, o Intermediário responsável por mediar e controlar o acesso. É um rosto humano, fundamental para levar os benefícios da tecnologia à totalidade da população, devido ao número significativo de pessoas idosas, iletradas ou com pouca sensibilidade para as vantagens da utilização da tecnologia. Ainda que uma pessoa não saiba tirar partido do computador e da Internet, conta com o apoio do Intermediário para que estas tecnologias lhe possam ser úteis.

iii. Composição da rede de GAC

Na fase-piloto, entre Novembro de 1999 e Novembro de 2000, foram criados e geridos 20 GAC (dois por concelho aderente). Os GAC estão actualmente (Dezembro de 2003) instalados em 82 freguesias da região de Trás-os-Montes e Alto Douro, existindo ainda um GAC Itinerante, no

concelho de Boticas, que serve várias localidades de algumas freguesias sem GAC. Estas freguesias foram seleccionadas pelas câmaras municipais dos concelhos em que estão inseridas. A ideia-base que norteou esta selecção, no âmbito dos objectivos do Trás-os-Montes Digital, foi instalar os GAC, preferencialmente, em freguesias rurais, afastadas ou com más ligações às sedes de concelho.

A existência destes GAC na região não foi estática: em função das diversas realidades autárquicas, desde o início da fase-piloto do SCETAD, em Novembro de 1999, até Outubro de 2003, houve gabinetes criados, que posteriormente encerraram; gabinetes que saíram de uma freguesia para outra; gabinetes que foram criados em diferentes fases do projecto (fase piloto, 1ª fase); que abriram apenas após resolução de problemas logísticos, burocráticos e administrativos; e finalmente, gabinetes que abriram numa data mais recente, totalmente suportados em equipamento, comunicações e pessoal pelas câmaras municipais, contando com o apoio logístico, técnico e de gestão do projecto Trás-os-Montes Digital.

A figura 1 apresenta a dispersão pelo território dos gabinetes actualmente em funcionamento, bem como as sedes de concelho.

Em cada GAC, o utente encontra um acesso à Internet por linha RDIS (64 kbps) e o seguinte equipamento informático:

- § Computador pessoal multimédia
- § Impressora de jacto de tinta a cores
- § Scâner
- § Terminal NetPin (Multibanco via Internet)

iv. Ligação à população: os Agentes de Extensão Autárquica

Dado que os intermediários têm de estar sempre presentes nos GAC, estão limitados em termos de intervenção mobilizadora junto da população. Mas a filosofia-base de actuação no terreno do projecto Trás-os-Montes Digital pode enunciar-se como “ir às pessoas, em vez de ficar à espera delas”.

Para concretizar esta ideia, era necessário colmatar esta lacuna de ligação entre as tecnologias e as pessoas. Desta forma, foi criado com o apoio das câmaras municipais o cargo de Agente de Extensão Autárquica. Estes são um conjunto de pessoas com formação superior, cuja missão é, precisamente, entrar em contacto com a população, para compreender a vivência, as necessidades.

A partir deste conhecimento concreto, devem criar e dinamizar actividades que demonstrem às pessoas benefícios directos, para as suas vidas pessoais e profissionais, da informática e da Internet. E também procurar formas de colmatar ou resolver problemas na vida das populações, através da informática e da Internet.

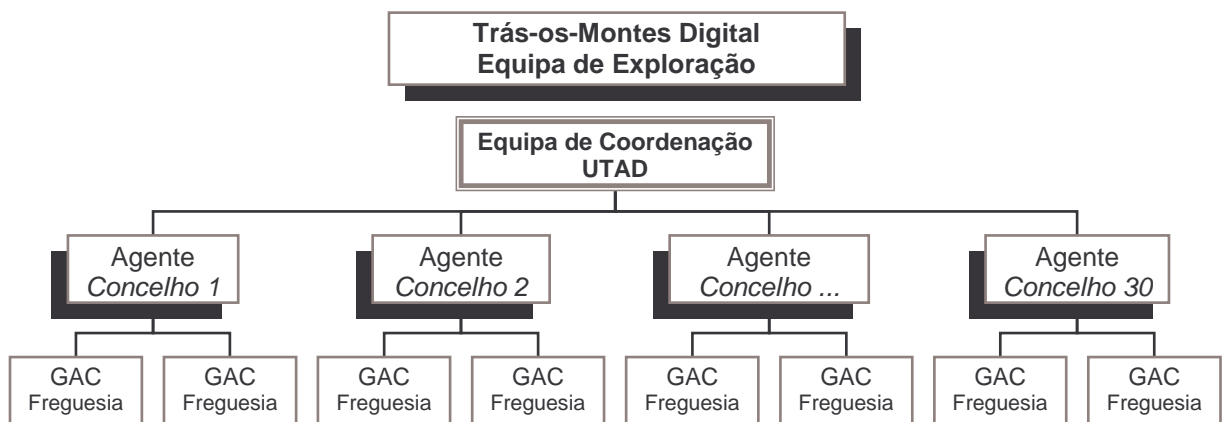
Além deste papel fundamental, como cada Agente de Extensão actua apenas num concelho, é também um pivô entre a população, as instituições desse concelho e o projecto Trás-os-Montes Digital. Um ponto de contacto, conhecedor a fundo a realidade do concelho.

v. Ligação à coordenação do projecto

Um Agente, estando baseado numa câmara municipal e em contacto com a população, intermediários e instituições do concelho, está limitado em termos de desenvolvimento de actividades, resolução de problemas tecnológicos, actualização da formação profissional, etc. Isolado, tem uma capacidade limitada para actuar e ser eficaz no terreno.

Por este motivo, é efectuada uma coordenação geral dos 30 Agentes, a partir da UTAD. Os agentes reúnem semanalmente em grupos de 7 a 9, para coordenação de esforços e de iniciativas; a equipa de coordenação existente na UTAD acompanha o trabalho desenvolvido em cada concelho, avaliando a forma como este decorre, mas actuando também de forma estratégica, propondo iniciativas, programando formação profissional, elaborando objectivos de médio e longo prazo.

Esta estrutura de coordenação e desenvolvimento de trabalho no terreno, é clarificada através da figura 2.



2. Organograma funcional

III. Modelo de actuação

i. Desenvolvimento e coordenação de actividades no terreno

As actividades levadas a cabo para desenvolver, junto das populações, a consciência das vantagens da utilização da Internet e da informática, surgem por duas vias principais:

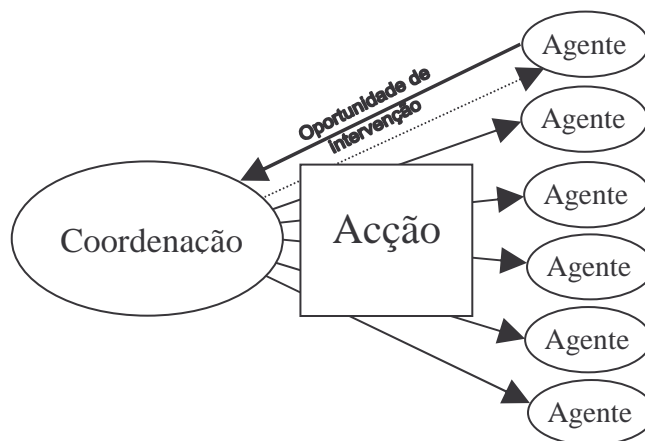
- § Um agente, em contacto com a população, apercebe-se de uma carência que pode ser suprida, de uma actividade humana que

pode ser melhorada, ou que era dantes impossível, mas que a Internet possibilita.

- § A coordenação do projecto, atenta à evolução das tecnologias da informação, define uma nova área de actuação, sugerindo actividades de exemplo.

Estas fontes de ideias geram aquilo que designamos por **Oportunidades de Intervenção**. A partir de uma destas oportunidades, é concebida uma **Acção**, podendo esta concepção pode ser efectuada por um agente, por um grupo de agentes ou pela coordenação. O modelo resultante é esquematizado na figura 3.

O papel fulcral da coordenação é precisamente receber o fluxo constante de Oportunidades de Intervenção e levá-las a cabo no maior número possível de concelhos, fazendo fluir acções de intervenção no terreno.



3. Modelo de coordenação de actividades

ii. Objectivos da coordenação de agentes e intermediários

Como se expôs anteriormente, a equipa de exploração é composta por intermediários (GAC), agentes (actuem em todo o concelho) e elementos de coordenação. Nesta equipa, a coordenação actua como elo de organização e rentabilização do trabalho dos agentes de extensão autárquica e dos intermediários. É também um canal de comunicação para as restantes valências do projecto Trás-os-Montes Digital. Transmitem-se assim mais rapidamente entre todos os problemas que surjem e as soluções encontradas.

As funções de coordenação são complementadas com a elaboração de um plano de acções de formação periódico para intermediários e agentes. Por sua vez, os agentes actuem como ponto concelhio de facultação do conteúdo destas acções de formação.s

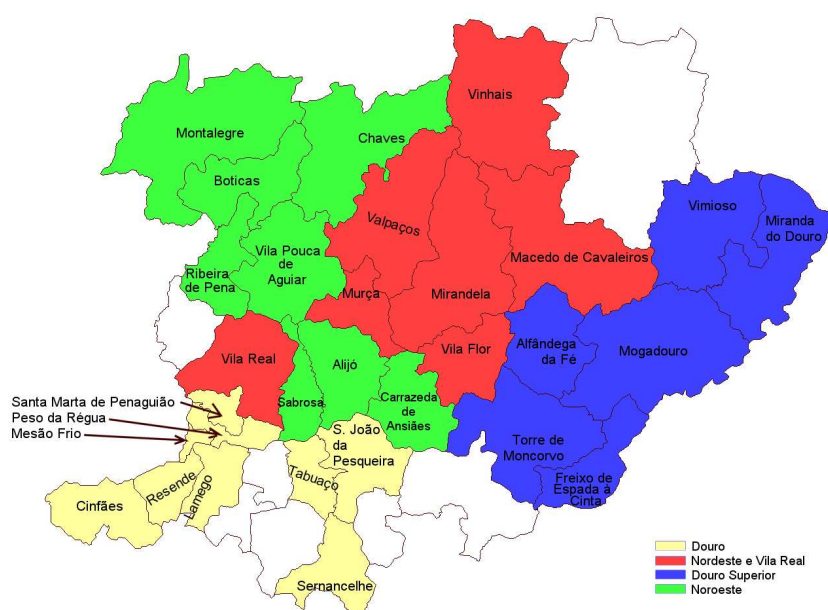
A existência da coordenação permite aos agentes actuar como membros de uma equipa, em vez de serem apenas uma dispersão geográfica de recursos humanos e competências.

IV. Coordenação

i. Áreas de coordenação

O número de agentes (30) impede um acompanhamento personalizado e específico do desenvolvimento quotidiano das actividades; por este motivo, a coordenação agrupou os agentes em **Áreas de Coordenação**, cada uma com 7 a 9 agentes/concelhos, a cargo de um **Coordenador de Área** específico, responsável pela efectiva coordenação destes agentes.

Estas áreas não são estáticas: dado corresponderem a uma necessidade de gestão, mais do que de especificidades do terreno, foram já alteradas algumas vezes, prevendo-se que o voltem a ser de futuro, à medida das necessidades de gestão eficaz e eficiente.



4. Áreas de coordenação

ii. Acção-chave: reuniões semanais de agentes

A metodologia de trabalho assentou na criação e realização de acções, conforme explicitado nos pontos anteriores. Em termos operacionais, desenrola-se efectivamente da seguinte forma: em cada concelho, o agente preparara actividades derivadas do contacto com a população; estas actividades são acompanhadas pelo coordenador de área, que as debate, avalia e valida em colaboração com os outros coordenadores.

Fase	Actuação
1	Um agente identifica uma oportunidade e elabora uma acção (com ou sem o apoio do coordenador).
2	É apresentada e debatida a actividade na reunião semanal de agentes.
3	Os agentes executam a actividade nos respectivos concelhos.

4	Durante uma ou várias reuniões semanais, a actividade é avaliada e aprimorada.
5	O coordenador faculta aos restantes coordenadores a actividade final e a experiência acumulada.
6	Os coordenadores apresentam a actividade nas respectivas reuniões semanais de agentes.
7	Os agentes levam a cabo a actividade nos respectivos concelhos.

5. Coordenação das actividades dos Agentes de Extensão

Semanalmente, verifica-se uma reunião dos agentes que integram uma área de coordenação. Nestas reuniões, é apresentado e debatido o trabalho efectuado na semana anterior, bem como as actividades em curso, com vista à respectiva melhoria, resolução de problemas e aplicação experimental noutros concelhos. São igualmente planeadas e preparadas em conjunto acções futuras.

Desta forma, as actividades são desenvolvidas e ensaiadas num pequeno grupo de concelhos, ficando identificadas as dificuldades e formas de actuação, o que resultou e não resultou, a forma como podem efectivamente ser realizadas, etc. De seguida, os restantes coordenadores transmitem as actividades aos restantes Agentes de Extensão do projecto (nas respectivas reuniões semanais de coordenação).

Desta forma, cada acção chega às populações já melhorada e adaptada à especificidade de cada concelho. Conseguiu-se desta forma que as iniciativas chegassem a um maior número de pessoas do que seria natural, caso ficassem restringidas ao concelho original.

Aspecto igualmente importante é a periodicidade semanal das reuniões. É este ritmo que permite da identificação de uma oportunidade à realização em todos os concelhos possa mediar, por vezes, apenas um mês. A figura 5 apresenta uma tabela com a sequência geral de coordenação por reuniões.

iii. Ferramentas de apoio à coordenação de agentes

O processo de coordenação descrito anteriormente revelou-se por vezes muito discricionário, dado que a avaliação do desempenho deste tipo de actuação é sempre, necessariamente, subjectiva.

A experiência no terreno levou à adopção de um conjunto de instrumentos que possibilitaram otimizar a gestão do tempo dos agentes e ter ferramentas de comparação semelhantes e justas.

- § Nas reuniões semanais, são pontos obrigatórios a análise das actividades desenvolvidas na semana anterior e o planeamento da semana seguinte.
- § Integram-se continuamente em cada concelho as actividades do agente com as dos GAC, como equipa concelhia autónoma.

- § **Plano Mensal do Agente:** trata-se de um calendário-tipo, com uma organização de trabalho para cada agente (apoio à gestão do tempo e coordenação de esforços).
- § **Plano Mensal do Coordenador de Área,** semelhante ao dos agentes, mas relativo à actuação dos coordenadores.
- § **Diários de Bordo:** registo sumário das acções do dia, para permitir elaborar rapidamente os relatórios mensais.
- § **Modelos de Relatórios Mensais,** para agentes e intermediários

iv. Exemplos de actividades dos coordenadores de área

As acções de coordenação, pela própria natureza de resposta à evolução da área e às oportunidades de intervenção, são diversas e pouco classificáveis. Contudo, como forma de contribuir para a melhor percepção desta função, incluem-se aqui algumas das acções efectuadas pelos coordenadores no decurso do projecto.

- § Criação de planos mensais para coordenadores de área e para agentes.
- § Reuniões com as Zonas Agrárias de cada concelho, com Supervisores da Direcção-Regional de Agricultura de Trás-os-Montes e Alto Douro (DRATM) e com Técnicos de Família da DRATM, em conjunto com Agentes e Intermediários.
- § Integração crescente das actividades dos Agentes com as dos GAC, com vista à autonomização das equipas de cada concelho.
- § Reuniões e contactos com diversas entidades a nível local e concelhio.
- § Preparação e acompanhamento das acções de formação.
- § Realização de um encontro global intermediários, com o objectivo de divulgação interna do trabalho realizados nos GAC, dificuldades encontradas e formas de as superar.
- § Realização de reuniões gerais de Agentes, para coordenação global de todos os aspectos ligados à actividade destes.
- § Supervisão dum sítio Web de Atendimento, onde constam todos os pedidos de serviços de *e-government* submetidos nos GAC.
- § Contacto com as entidades parceiras no sentido de acelerar a resposta ao pedidos de serviços electrónicos efectuados.
- § Acompanhamento de todas as actividades realizadas nos concelhos.
- § Visitas-surpresa aos GAC e Agentes, para controlo de qualidade.
- § Elaboração de manuais de procedimentos.

V. Ligação à população

i. O trabalho dos Agentes de Extensão Autárquica

A principal função dos Agentes é contactar as pessoas – falar com as pessoas – para detectar necessidades dos cidadãos, possibilitando a preparação de novas actividades e o alargamento dos serviços. É fundamental que o Agente não assuma um papel passivo, que não aguarde que as pessoas lhe digam o que desejam, mas sim que busque, que procure descobrir que tipo de iniciativas podem ser úteis.

Assenta a função dos agentes nos seguintes propósitos:

- § Criação de instrumentos e estratégias de divulgação da Novas Tecnologias de Informação junto da população.
- § Encaminhamento dentro das câmaras municipais dos serviços efectuados nos GAC.
- § Acompanhamento do processamento dos serviços electrónicos efectuados nos GAC, pugnando junto das entidades competentes para que haja uma resposta célere.
- § Divulgação do projecto Trás-os-Montes-Digital e dos serviços disponíveis nos GAC, sendo desta forma um elo de ligação entre a população, os GAC, as Câmaras, as entidades aderentes e a equipa de coordenação do projecto.
- § Criação de instrumentos e estratégias de divulgação das novas tecnologias e do projecto Trás-os-Montes Digital junto da população.
- § Avaliação das necessidades e as aspirações da população, no intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados e planificar as actividades a lançar.
- § Participação na reunião semanal com os demais Agentes e Coordenação, no sentido de planificar actividades, receber orientações e trocar ideias, para dinamizar o projecto e prestar um serviço cada vez mais útil.
- § Orientar, ajudar, resolver os problemas e esclarecer dúvidas dos Intermediários, nas actividades por eles desenvolvidas.
- § Incentivar o uso dos GAC, através de novos serviços, e novas actividades.
- § Realização regular de contactos de rua.
- § Utilização de Diários de Bordo e apresentação de Relatórios Mensais.
- § Disponibilização de informações e notícias úteis aos munícipes e à população em geral.

ii. Exemplos de actividades

O modelo explicitado, através do contacto directo com os cidadãos dos municípios, permitiu desenvolver acções inspiradas directamente por necessidades concretas das populações. Dada a grande variedade das mesmas, optou-se por apresentar apenas algumas, exemplificativas da riqueza temática proporcionada pela estratégia de actuação.

§ Bolsa de emprego sazonal

A falta de emprego existente na região, a escassez de mão-de-obra em algumas áreas e a falta de divulgação das ofertas e procuras de emprego, conduziram à criação de uma bolsa de emprego, inicialmente num dos concelhos, mas depois disponibilizada aos 30 concelhos aderentes. Todos os interessados dirigem-se ao Agente ou a um GAC e preenchem a respectiva ficha de inscrição. Esta bolsa começou por ser gerida por meio de correio electrónico; tendo-se constatado a pertinência do serviço, rapidamente se evoluiu para uma interface Web para gestão e funcionamento.

§ Serviços dos CTT disponíveis nos GAC

Nalgumas freguesias não existe um posto dos CTT, pelo que se utilizou a ligação à Internet do GAC como base para estabelecimento de um protocolo de colaboração com os CTT, passando os serviços desta empresa a estar disponíveis aos cidadãos, sem necessidade de deslocação às sedes de concelho.

§ Apoio aos Ex-Combatentes

Os agentes depararam-se com um elevado número de ex-combatentes, que tinham dificuldade em se informar acerca do regime jurídico que permitia a candidatura a suplementos de aposentação e reforma. Rapidamente os agentes recolheram as informações necessárias para, através do sítio Web do Ministério da Defesa e outros, poderem auxiliar os ex-combatentes no preenchimento e apresentação dos requerimentos necessários.

§ Inquéritos de Rua

Esta iniciativa teve como principal objectivo melhorar o método usado pelos agentes no contacto e na avaliação das necessidades da população, em termos de serviços a prestar nos GAC e pelo próprio agente.

§ Programa Net-Rádio

Os concelhos envolvidos nesta actividade efectuaram a divulgação via rádio do projecto Trás-os-Montes Digital (todos os serviços, todas as actividades e eventos realizados).

§ Campanha de Reciclagem

Sensibilização da população para a importância da reciclagem, através da colocação de ecopontos nos GAC e recolha de cartuchos, pilhas e papel.

§ **Extensão das Bibliotecas**

Actividade com especial importância nas freguesias mais distantes das sedes de concelho. Utilização dos GAC como mini-extensão das bibliotecas municipais, com possibilidade de solicitação de livros por correio electrónico.

§ **Actividades para populações com necessidades especiais**

Direccionadas para idosos e deficientes, estas actividades enquadraram-se no esforço permanente dos Agentes em levar a Internet a todas as faixas etárias e condições sociais.

§ **Actividades com escolas do 1º ciclo e jardins-de-infância.**

Promoção das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) junto das camadas mais jovens– uma oportunidade para as crianças desenvolverem as capacidades psicomotoras, a socialização e o convívio, além de fomentar o desenvolvimento social.

iii. O papel do Intermediário

A principal função dos intermediários é manter os GAC em funcionamento, apoiando as pessoas que desejam utilizar o equipamento. Compete também ao intermediário ser o rosto das entidades públicas que disponibilizam serviços de *e-government* através do projecto Trás-os-Montes Digital, efectuando o preenchimento dos formulários e actuando com o apoio do Agente no sentido de acompanhar a evolução dos serviços pedidos.

Assenta assim a função dos intermediários nos seguintes propósitos:

- § Manter o GAC aberto no horário previamente definido.
- § Fazer o atendimento ao público.
- § Dar seguimento aos serviços solicitados pelos cidadãos (acompanhar o processo de obtenção de resposta e fazê-la chegar ao proponente).
- § Divulgar e dinamizar o GAC.
- § Auxiliar as pessoas sempre que estas tenham dúvidas.
- § Fazer um relatório mensal sobre o funcionamento do GAC.

VI. Conclusões

Ao implementar um projecto tecnológico numa região desfavorecida, seria normal concentrar as atenções nas características técnicas, nos equipamentos e na formação profissional – estes aspectos não foram descurados.

Consideramos, contudo, que sem uma estrutura adequada de apoio e gestão humana, não é possível rentabilizar os meios técnicos instalados nem as competências obtidas por meio da formação profissional: os profissionais,

isolados, sem conhecer os recursos ao seu dispor – por vezes na mesma terra – sem orientação estratégica, tendem a estagnar ou a actuar de forma limitada. Dada a frequente dispersão geográfica das competências e recursos, é habitual que um profissional se sinta isolado, “sozinho a puxar a carroça”, se não estiver integrado numa rede de gestão, de apoio técnico e de transmissão de saber-fazer.

Dadas as características da região: dispersão geográfica, baixos índices de desenvolvimento, falta de recursos financeiros e humanos, este modelo de gestão permitiu que os meios humanos e técnicos instalados fossem aproveitados em conjunto, permitindo obter resultados e impacte nas populações – junto das pessoas – que de outro modo dificilmente seriam alcançados.

VII. Agradecimentos

O modelo apresentado resultou de uma concepção inicial dos autores, refinada no contacto diário com os problemas de actuação no terreno e de coordenação dos meios técnicos e humanos envolvidos. Contudo, esta experiência não teria existido sem o empenho e esforço levado a cabo por todos os elementos da equipa de exploração: coordenadores, agentes e intermediários. Desejamos assim agradecer a: Íria Ferreira, Jacinta Vilela, Márcia Santos, Jorge Machado, Sandra Rocha, Rui Gonçalves, Alexandra Amorim, Adelina Batista Teixeira, Albertina Maria Santos Dias Lopes, Alexandre José Meireles Lopes, Ana Maria V. P. Gonçalves Teixeira, Ana Raquel Pinto, André Henrique da Rocha Alves, António Augusto Lara de Sousa, António Jorge de Sousa Pereira, António José Carvalheiro Aldeia, António José Faustino Constâncio, António Júlio Castanheira Mendonça, António Manuel Andrade Araújo, Armindo Manuel Santos Macedo, Betina Marisa Gomes Ruivo, Carla Sofia Pinto Botelho, Cláudia Alves Amaral Pinto, Cláudio Batista Vitorino, Doroteia Joaquina Brasileiro, Elsa Maria Martins, Eulália Valadares, João Paulo Almeida Abreu, Luís Fátima Gonçalves Liberal, Maria de Fátima M. Silva Ferreira, Mário António Teixeira Pinto, Mário Pedro Figueiredo Daniel, Paula Cristina de Oliveira Cordeiro, Paula Cristina dos Anjos Vicente, Paula Cristina Reis Salema, Paula Maria Quadrado Pires, Pedro Miguel de Sousa Rocha, Rui Manuel Serqueira, Sónia Maria Correia Oliveira, Susana Maria da Costa Pinto, Zélia Maria Pires Fernandes, Abel João Carvalho Xavier, Alexandra Ferreira Leonor, Alexandra Patrícia Lopes Gomes, Alexandra Rodrigues Mendes, Alexandre da Silva Moura, Alzira Maria Teixeira Sousa Pinto, Ana Cristina Coxito dos Santos, Ana Cristina Exposto Rei, Ana Cristina Sousa, Ana Maria Guedes da Costa, Ana Patrícia Moreno Pena, Ana Paula Balsa da Silva, Ana Paula Oliveira Carvalho Lourenço, Ana Paula Pereira Batista Catarino, Ana Portal, Anabela Sofia Alhais Aguiar, Andreia Maria Pinto Meireles, António Augusto Xavier Alves, António José Peralta Pereira, António Manuel Sousa Soares, Aquilino da Cruz Carvalho Afonso, Arelino Augusto Alves Preto, Carla Maria Pimentel, Carla Pereira, Carlos Manuel Alípio Lucas, Catarina Amaro, Catarina da Conceição Paiva da Fonseca, Catarina Isabel Lavrador Gonçalves, Celina Susana Oliveira Coelho, Cláudia Sofia Eusébio da Silva Ramos Fernandes, Cláudia Sofia Rodrigues Castanheiro, Cordália Paredes, Cristina Isabel Barreira Serôdio, David Paulo Cruz Madureira, Deolinda da Conceição Ferreira Morais, Diana Conceição Caetano de Castro, Dina Alexandra Mota Gomes Soares, Dina Cidália Veiguiha Guedes, Elisa Ana Margalho de

Campos Salgado, Elisabete Pinto Barreira Alves, Estela Marina Rodrigues Ribeiro, Eugénia Maria Milhais Oliveira Miranda, Eva Sofia Pereira Lopes, Fátima Dias, Fernando José Salvador, Fernando Luis Carvalho Cardoso, Gonçalo Frederico Sousa Costa, Helena Maria da Silva Santos, Hugo da Silva Ferreira, Idolina Cândida Fonseca Nicolau, Irene da Cruz Ruano Fidalgo, Isabel Maria Neto, Isabel Maria Oliveira Morais, Isabel Maria Oliveira Morais Catarino, João Alberto Oliveira Silva, José António de Seixas Meireles do Carmo Cardoso, José António Dias Limões, José Eduardo Branco dos Santos, José Henrique Carneiro Ramos, José Lino Silva Almeida, José Manuel Campos Magalhães, Júlia Maria Torrão Rodrigues, Lúcia Barroso, Lucia Gonçalves Barroso, Lucilene Filipa Barreiros Pinto, Luís Miguel Ribeiro Bernardo, M^a. Conceição Barbosa Sá Ribeiro, Manuel Alexandre Gonçalves Coelho, Manuel Lourenço Falcão, Maria Alexandrina Costa Arcanjo, Maria Armanda Duarte Cardoso Lameirão, Maria Augusta Barroso Pires, Maria Catarina Almeida Gonçalves, Maria de Fátima Alves C. Soares, Maria de Fátima Martins, Maria de Fátima Pires, Maria Gloria Teixeira da Costa, Maria Granja, Maria Helena Oliveira Rocha, Maria Inês do Fundo, Maria Isabel Pereira Cardoso, Maria José Andrade da Costa, Maria José Santos do Vale Neto Vieira, Maria Rita Dias Lopes, Maria Sónia Rodrigues Guedes, Mariana Aguiar Almeida Santos, Marisa Alves Rodrigues Vilaverde, Nádia Susana da Silva Gomes, Óscar José Mota Rodrigues, Palmira da Conceição Morais dos Santos, Ricardina Maria Andrade Aguiar, Rodrigo dos Santos Araújo, Rui Manuel Cardão da Silva, Rui Manuel Correia Taveira, Rui Miguel Pissarro, Sandra Paula Dias Videira, Sandra Penteado Nogueira, Sebastião José Oliveira Couto, Sílvia Isabel Pinheiro da Paz, Sílvia Maria Conceição Aboleira Soeima, Sílvia Maria Saraiva Gomes, Sofia Raquel Lages Vilares, Sofia São Pedro, Susana Maria Duarte Neves, Susana Maria Garcia Ribeiro, Tânia Amaro, Vera Lúcia da Rocha Peniche, Virgínia Pereira e Vitor Hugo Seixas Teixeira.

VIII. Bibliografia

Morgado, Leonel; Bastos, Isabel; Vilela, Jacinta; Machado, Jorge; Santos, Márcia; Ramos, Luís (2003). *Trás-os-Montes Digital and CES - A Case of Social Benchmarking*. Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2003, Vol. II, pp. 978-983, IADIS Press, Lisboa, Portugal. [Está disponível uma versão on-line em <http://www.utad.pt/~leonelm/papers/iadisesociety2003/e-society2003.html>]

Morgado, Leonel; Ramos, Luís; Bulas-Cruz, José Afonso (2003). *Um Projecto de Combate à Info-Exclusão e de Modernização da Administração Local: Trás-os-Montes Digital*. Actas da Conferência Ibero-Americana WWW/Internet 2003, IADIS Press, Lisboa, Portugal. [Está disponível uma versão on-line em <http://www.utad.pt/~leonelm/papers/iadisalgarve/iadiswwwinternet2003.html>]