



# NEWSLETTER

EDIÇÃO DE JUNHO

## SUMÁRIO

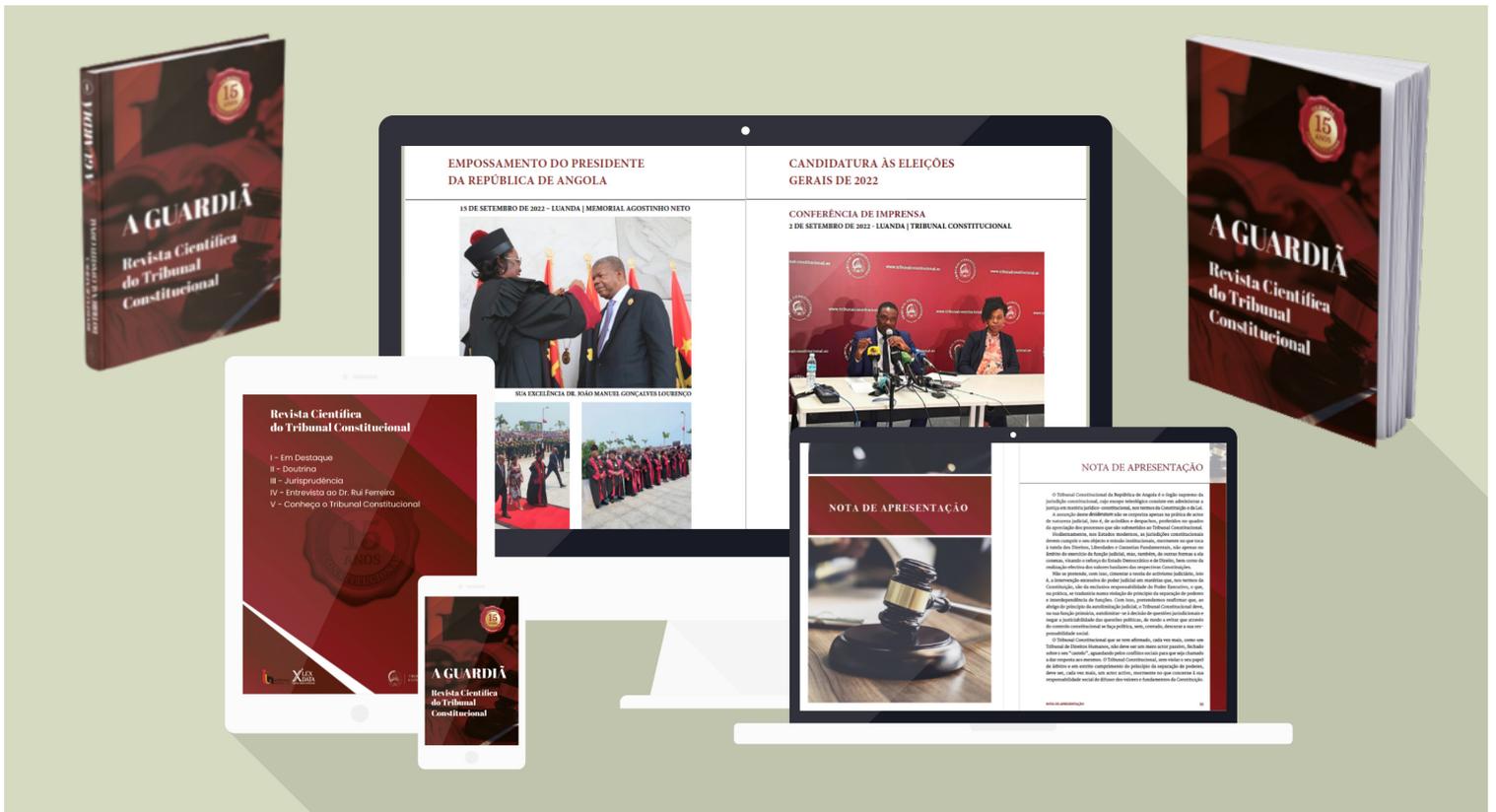
### “A GUARDIÃ” É A MAIS NOVA REVISTA CIENTÍFICA DO TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

### CIDADÃOS VISITAM TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

## “A GUARDIÃ” É A MAIS NOVA REVISTA CIENTÍFICA DO TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

A Revista Científica do Tribunal Constitucional “A GUARDIÃ”, lançada e produzida pelo Tribunal Constitucional, foi oficialmente apresentada no dia 30 de Junho de 2023, no Salão Nobre do Palácio da Justiça, pela Juíza Conselheira Presidente do Tribunal Constitucional, **Laurinda Cardoso**. Coordenada pelo também Juiz Conselheiro, Carlos Alberto Burity da Silva, a Revista “A GUARDIÃ”, apresenta, nesta sua edição inaugural, como destaque, o texto do renomado Jurista Carlos Feijó, que faz uma abordagem sobre os propósitos da revisão constitucional de 2021.

Outros autores, nomeadamente: Armindo Jelembi, Benja Satula, Carlos Teixeira, Emanuela Vunge, Evandra Martins, Leandro Ferreira, Lúcia Ribeiro, Luzia Sebastião, Márcia Nijolela, Mário Ferreira Monte, Mauro Alexandre Onofre dos Santos e Raul Araújo, escrevem, igualmente, nesta edição da Revista Científica do Tribunal Constitucional, que terá uma periodicidade anual e pode ser encontrada na Biblioteca e no site do Tribunal Constitucional. *[saiba mais]*



## CIDADÃOS VISITAM TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Ao abrigo das comemorações do seu 15.º Aniversário, vários cidadãos oriundos de várias localidades do país, aceitaram o convite do Tribunal Constitucional e ficaram a conhecer melhor a dinâmica organizativa e funcional deste Tribunal superior.

Para o efeito, durante os 15 dias em que durou a iniciativa “portas abertas, mais de 300 cidadãos visitaram o edifício sede do Tribunal Constitucional, onde, de acordo com o plano de visitas, conheceram a conhecer as várias dependências que conformam a Corte.



### RUBRICA JURÍDICA

#### O PRINCÍPIO DA PROPORCIONALIDADE

O princípio da proporcionalidade é um dos princípios basilares do Estado Democrático e de Direito. À luz deste princípio quando uma acção é tomada com o objectivo de alcançar um objectivo legítimo, é necessário escolher a alternativa menos restritiva possível, aquela que cause o menor dano possível aos direitos ou interesses afectados pelas acções em questão. Em outras palavras, a acção deve ser proporcional à finalidade que se busca alcançar.

Isso significa que o Estado deve escolher a alternativa menos restritiva possível para alcançar seus objectivos legítimos.

Este princípio, e outros a ele correlacionados, foi posto em causa num processo de fiscalização abstracta sucessiva, em que se questionava se o número de observadores eleitorais fixados pela Comissão Nacional Eleitoral restringia ou não o direito de participação dos cidadãos no âmbito da observação eleitoral, por não observar os princípios da proporcionalidade, da razoabilidade e da necessidade consagrados na Constituição angolana.

O Tribunal Constitucional apreciou o pedido, com base nas alegações das partes e concluiu, considerar a impugnação do normativo do artigo 7.º do Regulamento

n.º 4/22 de 6 de Junho, aprovado pela Comissão Nacional Eleitoral, à margem das demais normas que regulam o modelo eleitoral acolhido no ordenamento jurídico-constitucional angolano revela-se descabido. Como tal, conclui-se que a norma revidada na sua acepção formal e material não é inconstitucional, desrazoável ou desproporcional, ou seja, não está afastada dos parâmetros do Estado Democrático de Direito.

Para outros desenvolvimentos, convidamos à leitura do **Acórdão n.º 823/2023** no site do Tribunal Constitucional.

[saiba mais]

**ACÓRDÃO N.º 821/2023, de 6 de Junho**

**PROCESSO N.º 927-A/2021**

**Recurso Extraordinário de Inconstitucionalidade**

O **Recorrente**, com os demais sinais de identificação nos autos, veio ao Tribunal Constitucional impetrar Recurso Extraordinário de Inconstitucionalidade do Acórdão da Câmara do Trabalho do Tribunal Supremo, que julgou improcedente o pedido de impugnação da decisão da 3.ª Secção da Sala de Trabalho do Tribunal Provincial de Luanda, no âmbito de uma Acção de Conflito Laboral, por considerar que o Acórdão enferma do vício de inconstitucionalidade, por violar o direito à remuneração, o princípio da conformidade das decisões judiciais com a Constituição e com a lei e o princípio da Supremacia da Constituição e da legalidade, reflectidos, respectivamente, no artigo 76.º, no n.º 1 do artigo 177.º e artigo 6.º, todos da Constituição da República de Angola (CRA).

Durante a sua apreciação o Tribunal Constitucional constatou que a decisão da Câmara do Trabalho do Tribunal Supremo, nos seus termos e fundamentos, não se afigura ferida de inconstitucionalidade por violação do princípio da legalidade, de consagração constitucional, pois que, estão presentes nos autos os elementos de facto e de direito que determinaram a aplicação, ao caso *sub judice*, da excepção peremptória da prescrição, de harmonia com o previsto no artigo 300.º da LGT, vigente à época, pelo que, negou provimento ao recurso.

**ACÓRDÃO N.º 822/2023, de 6 de Junho**

**PROCESSO N.º 993-C/2022**

**Recurso Extraordinário de Inconstitucionalidade**

Os **Recorrentes** vieram ao Tribunal Constitucional interpor recurso extraordinário de inconstitucionalidade do Acórdão prolatado pelo Tribunal Pleno e de Recurso do Tribunal Supremo, que negou provimento à reclamação apresentada sobre o despacho que decretou o confisco do prédio urbano de que eram proprietários.

Na sua análise o Tribunal constatou que os **Recorrentes** não fizeram prova de que não se tinham ausentado do território nacional, tampouco de que a ausência era justificada, limitando-se a afirmar que a sua ausência não é subsumível à prescrição da norma por estarem a residir em

território português desde a década de 60 ;no entanto, o ónus da prova, neste caso, cabia aos **Recorrentes**, que deveriam ter demonstrado que não estavam preenchidos os elementos de facto que fundamentaram o decretamento do confisco. Deste modo, o Tribunal Constitucional considerou que não assiste razão aos **Recorrentes**, pelo que, negou provimento ao recurso.

**ACÓRDÃO N.º 823/2023, de 7 de Junho**

**PROCESSO N.º 1010-D /2022**

**Fiscalização Abstracta Sucessiva**

O **Recorrente** intentou uma Acção de Fiscalização Abstracta Sucessiva, impugnando o artigo 7.º do Regulamento n.º 4/22, de 6 de Junho, sobre o Reconhecimento e a Acreditação dos Observadores Eleitorais, aprovado pelo Plenário da Comissão Nacional Eleitoral (CNE), alegando que, este artigo ao estabelecer em 2 000 o número de observadores por várias organizações para observar 13 212 assembleias de voto para assegurarem pelo menos o acesso às actas-síntese das assembleias de voto violaria os princípios da razoabilidade, necessidade e proporcionalidade consagrados no n.º 1 do artigo 57.º da Constituição da República de Angola (CRA).

O Tribunal Constitucional apreciou o pedido e concluiu que a norma revidada na sua acepção formal e material não é inconstitucional, desrazoável ou desproporcional, ou seja, não está afastada dos parâmetros do Estado Democrático de Direito.

Tendo em consequência negado provimento ao pedido de declaração de inconstitucionalidade da norma do artigo 7.º do Regu-

lamento n.º 4/22 de 6 de Junho, aprovado pela Comissão Nacional Eleitoral.

**ACÓRDÃO N.º 824/2023, de 7 de Junho**

**PROCESSO N.º 1014-D/2022**

**Recurso Extraordinário de Inconstitucionalidade**

O **Recorrente** veio ao Tribunal Constitucional, ao abrigo da alínea *a*) do artigo 49.º da Lei n.º 3/08, de 17 de Junho - Lei do Processo Constitucional (LPC), interpor recurso extraordinário de inconstitucionalidade do Acórdão prolatado pela 3.ª Secção da Câmara Criminal do Tribunal Supremo, que confirmou a condenação da primeira instância pela prática dos crimes de homicídio simples e detenção ilegal de arma proibida. Inconformado, alega que praticou o ilícito ao abrigo de uma causa de exclusão da ilicitude - a legítima defesa - e, por este motivo, ao ter sido condenado por um crime doloso, tal decisão ofende os princípios do julgamento justo e conforme, do *in dubio pro reo*, da legalidade e da proporcionalidade.

Na sua análise o Tribunal Constitucional verificou que as alegadas violações aos princípios constitucionais acima aludidos, não colhem, e concluiu que a decisão recorrida está devidamente fundamentada, conforme o disposto no artigo 417.º do CPPA, tendo-se extraído dos elementos de facto carreados aos autos e dados como provados o elemento volitivo que serviu de base à condenação do **Recorrente** pela prática do crime de homicídio simples, na medida em que não ficaram provados factos que justificassem a legítima defesa invocada pelo **Recorrente**, pelo que, terminou por negar provimento ao recurso.

**GLOSSÁRIO JURÍDICO**

**DIREITO DE PROPRIEDADE**

O direito de propriedade é exercido em bens exteriores à pessoa do proprietário. Abrange coisas móveis e imóveis, propriedade intelectual (científica, literária, artística) e outros direitos de valor patrimonial (créditos, por ex.). Os titulares do direito de propriedade podem adquirir bens, usá-los e deles dispor e transmiti-los em vida ou por morte.

**DIREITOS DO HOMEM**

São direitos básicos fundamentais de todos os homens à escala mundial, abrangendo direitos civis, sociais, culturais, económicos, difusos e colectivos.

**DIREITOS FUNDAMENTAIS**

São os direitos considerados imprescindíveis na defesa dos valores e interesses dos cidadãos. Há duas grandes categorias de direitos fundamentais: os chamados direitos, liberdades e garantias; e os direitos e deveres económicos, sociais e culturais.

**DIVIDENDO**

Parcela de lucro pertinente a cada acção. Empregado no plural, o termo denomina os lucros líquidos distribuídos em cada exercício social aos acionistas.

**DOLO**

Intenção e consciência de que se pratica um crime; Intenção de atingir um certo resultado.

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA FORMA CONSOLIDADA E SUSTENTADA DE APOIAR A GESTÃO DA MUDANÇA



Maio 2023 | Parte 2 de 2  
Patrício Alexandre Gaspar  
Correia

## INTRODUÇÃO

Conforme observado durante a “parte 1” do presente artigo, a complexidade no uso oferece um conjunto de dependências que confrontam os usuários toda vez que eles se preparam cognitivamente para realizar uma tarefa usando um sistema. É claro que os usuários aprenderão com o tempo quando as tarefas se tornarem rotineiras, mas nos estágios iniciais de um projecto de transformação digital, os esforços cognitivos de mapear ferramentas e tarefas entre si para realizar o trabalho de maneira eficaz e eficiente são muitas vezes imensos. De tal modo que em projectos de transformação digital e dentro do panorama da complexidade, importa destacar que em termos práticos esta mesma complexidade deve abordar os aspectos associados às **tarefas** e os **sistemas**; ainda sob essa noção, alerta-se que é comum que se negligenciem aspectos críticos tais como fazer-se a contabilização da complexidade das tarefas e também do sistema de forma isolada e isto por si só, impacta negativamente na produtividade que se pretende. Por exemplo, um dos efeitos pode ser o da não conclusão de tarefas críticas dentro do espaço temporal adequado levando, assim, a uma redefinição da estratégia inicialmente perspectivada (analise-se os efeitos/impactos de modo alargado numa conjuntura empresarial, governamental, privada, cooperativa, etc., etc.).

Tudo somado, a nossa recomendação para a melhor conjugação de esforços levando em consideração a complexidade no uso e as suas dimensões - dependência do sistema e dependência semântica, passa pela adopção de três factores de aceleração, nomeadamente (recomenda-se uma execução por ordem de precedência): 1. Realizar um programa de *due diligence* pré-implementação; 2. Desenvolver um plano de transformação digital passo-a-passo; e, 3. Segmentar planos de transformação digital em função de cada micro contexto.

## 1. REALIZAR UM PROGRAMA DE DUE DILLIGENCE PRÉ-IMPLEMENTAÇÃO

Desenvolver um mapa/gráfico de complexidade que identifique os diferentes graus da complexidade no uso em toda a extensão do contexto organizacional.

Recomendamos os seguintes passos para determinar os níveis relativos da complexidade no uso dentro do contexto organizacional correspondente (lembremo-nos de nos reportarmos às duas dimensões<sup>1</sup> de comparação para a obtenção de resultados fiéis aos nossos propósitos).

COMO INTERPRETAR AS ETAPAS?<sup>2</sup>

**Etapas 1 e 2:** Nas duas primeiras etapas procuramos revelar quais as tarefas que dependerão do novo sistema e como esse mesmo sistema será usado em benefício de tais tarefas. Isto é, as duas etapas representam uma espécie de levantamento de requisitos.

**Etapas 3:** Determina-se a localização de cada tarefa individualmente. Portanto, o mapeamento efectuado nesta etapa permitir-nos-á compreender melhor quais as tarefas que são dependentes do sistema.

**Etapas 4:** A etapa 4 por sua vez, revelará os graus de dependência do sistema que deverão estar igualmente sinalizados.

**Etapas 5:** Com o mapeamento das tarefas individuais indicando a sua localização e o grau de dependência do sistema (por exemplo, através do mapeamento feito em gráfico simplificado com os eixos x e y respectivamente), deve começar a desenhar-se o mapa/gráfico para ilustrar os níveis relativos de complexidade no uso nas várias tarefas que devem ser digitalizadas. Desta forma, mais facilmente se conseguirá estabelecer o nível de prioridades que devemos conferir a cada uma das tarefas a desenvolver.

**Nota:** É comum que a necessidade de se promover o processo de transformação digital sem que se efectue o programa de

*due diligence* aqui recomendado constitua a realidade mais prevalente, principalmente por parecer ser uma acção enfadonha. Porém, é importante que os decisores percebam que tal acção previne erros de gestão colossais e que poderão perturbar a estratégia previamente definida (reportemo-nos à metodologia do *fail fast*<sup>3</sup> trazida na “parte 1” - que se deve acompanhar de um pensamento baseado no risco para que as organizações se baseiem numa abordagem de gestão racional).

## 2. DESENVOLVER UM PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PASSO-A-PASSO

O segundo factor proposto visa permitir que, de forma racional e em primeira instância, se canalize a atenção e a alocação de recursos organizacionais para as áreas cuja complexidade no uso é mais baixa. Portanto, a metodologia que propomos deve contemplar uma perspectiva que leve em consideração o seguinte:

- **Escopo** (para que as fronteiras de cada área sejam adequadamente delimitadas).
- **Mão de obra** (para que a quantificação de recursos humanos seja adequadamente racionalizada em função da dimensão do projecto; o escopo tem influência sobre esta perspectiva por ajudar a melhor compreender o grau de especialização requerida para cada tarefa).
- **Medidas de transformação** (definindo-se o escopo e a mão da obra, é imperioso que se definam as políticas de execução do projecto para que toda a iniciativa se prove eficaz; ou seja, a liderança deve ser transversal a todo o processo para que este se faça sentir por todas as etapas. Dentro deste mesmo processo e embora fora do âmbito de discussão deste docu-

<sup>1</sup> Dependência do sistema e dependência semântica.

<sup>2</sup> Recomenda-se a execução das etapas de modo sequencial conforme proposto.

<sup>3</sup> Requer um grau de maturidade organizacional elevado (com capacidade para definir, antecipadamente, estratégias de aprendizagem de políticas fracassadas).

ETAPAS	ENTRADA	SAÍDA
1. Análise de processos e tarefas relevantes	Diagrama de processos, glossário do negócio, entrevistas às partes relevantes, observações, etc.	Visão geral do processo e lista das tarefas relevantes
2. Analisar os recursos/particularidades do novo sistema	Capturas de ecrã, documentação do sistema, plano de formação de utilizadores, dados das entrevistas, observações relevantes, etc.	Catálogo de recursos e funções
3. Mapear o sistema à globalidade das tarefas para que se promova um melhor entendimento sobre as tarefas que precisarão ser digitalizadas	Entrevistas com os utilizadores ou gestores que levem a perceber quais os objectivos que se pretendem alcançar com o processo de transformação digital	Tarefas digitalizadas e o grau de dependência semântica (ajuda a determinar o posicionamento da tarefa no eixo y (linha vertical) do mapa/gráfico)
4. Analisar as propriedades das tarefas a digitalizar e perceber quanto da lógica do negócio está associada a cada uma dessas tarefas	Resultado da saída 3	Tarefas digitalizadas e o grau de dependência semântica (ajuda a determinar o posicionamento da tarefa no eixo y (linha vertical) do mapa/gráfico).
5. Desenhar o mapa/gráfico comparativo da complexidade no uso (baixo versus alto) de cada processo a digitalizar	Resultado da saída 4	Mapa/gráfico comparativo da complexidade no uso (resultado agregado de todos os passos dados)

mento, importa também salientar que durante a fase de execução dever-se-á ter noção que o projecto poderá encontrar fases de redefinição da estratégia - por diversos motivos).

Importa também ressaltar que pelo facto de os esforços sobre os projectos de “ganho instantâneo” diferirem consideravelmente daqueles cuja complexidade no uso é elevada, a implementação de um sistema novo cujo mapeamento global nos diz que a complexidade no uso é baixa, a equipa de gestão do processo de transformação pode ser configurada sob uma perspectiva de governança menos complexa e com alocação de recursos humanos (pessoas-chave) mais limitada também; paralelamente, podemos assim inferir que o processo de gestão da mudança é igualmente menos complexo.

Por último e não fugindo ao facto de os ganhos financeiros constituírem o elemento mais apetecível para quem tem de disponibilizar os recursos que permitirão a materialização da iniciativa de investimento, é importante ter na retina os efeitos psicológicos que tais ganhos trarão para todo o contexto organizacional em função de tais processos de transformação serem vistos como autênticas maratonas em vez de sprints cujas particularidades impõem mudanças graduais nas estruturas e na cultura organizacional ao longo do tempo - os projectos-piloto bem-sucedidos nos estágios iniciais servem como faróis orientadores e motivadores, permitindo uma abordagem cuidada que pode ser adaptada e aprimorada.

### 3. SEGMENTAR PLANOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM FUNÇÃO DE CADA MICRO CONTEXTO

Com o objectivo de tornar as organizações capazes de direccionar recursos escassos para as áreas mais necessitadas evitando assim que se criem atolamentos, estagnações ou supressões no modo de retorno do investimento realizado. Para cada micro segmentação, as áreas cuja complexidade no uso é baixa podemos exigir apenas um plano de formação tradicional para apresentação de um novo sistema aos

funcionários. Em contraste, as áreas cuja complexidade no uso é elevada requerem uma abordagem que faça face às dificuldades intrínsecas ao contexto tendo em consideração o seguinte:

- Realização de formações contínuas focadas em tarefas específicas acompanhadas de uma suspensão de metas de desempenho de aprendizado pessoal e social.
- Projectar e direccionar os esforços por cada micro contexto baseando cada uma das decisões nos mapas/gráficos de complexidade - estes mapas são ferramentas essenciais para que os líderes das organizações facilmente percebam de entre as várias tarefas, quais as que impulsionam os factores de transformação digital de uma área.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em jeito de conclusão podemos então assumir que a elevação da consciência sobre a complexidade no uso garante informações valiosas que ajudam as organizações no processo da aceleração/transformação digital, revelando igualmente aspectos fundamentais com impacto sobre três vectores: processos, projectos e pessoas.

Para os **processos** (dependências do sistema e semânticas), que são importantes impulsionadores de complexidade, recomendam-se maneiras actualizadas de documentar e modelar processos pois as organizações precisam estar cientes das dependências nas tarefas de uma área se quiserem entender onde o esforço de transformação é criado e por quê (primeiro factor de aceleração - *due dilligence*).

Para **projectos**, a consciência da complexidade no uso abre novas perspectivas sobre como fasear projectos de transformação. Isso, por sua vez, tornará os esforços de transformação mais fáceis de planear e executar (segundo factor de aceleração - plano de transformação).

Para as **pessoas**, as abordagens nos processos de transformação digital de tamanho único não funcionam, e por boas razões. As medidas de transformação precisam ser cuidadosamente calibradas para a complexidade no uso contextualizadas às

diferentes áreas da organização (terceiro factor de aceleração - micro segmentação contextualizada). Isso se aplica ao conteúdo das formações (aprender a usar uma ferramenta *versus* o impacto que a disponibilização de uma nova ferramenta tem na forma como as pessoas realizam as suas tarefas), o formato das formações (estilo de palestra *versus* autoaprendizagem ou aprendizagem social) e o tempo das formações.

Tudo somado, estar ciente da complexidade no uso permite que os gestores apliquem os três factores propostos para projectar jornadas de transformação para que as organizações possam colher os benefícios associados à digitalização o mais cedo possível (a nossa realidade conjuntural carece de um alavancar das capacidades colectivas - unamo-nos nesse propósito).

## VOZ DA CULTURA

### FALE EM SILÊNCIO

Não diga nada

Quando inoportunas forem as palavras

Deixe que o ar dos olhos

Exale seu pensamento

será sempre ouvido por um mais atento

Não grite quando parecer difícil

Pugne pelo silêncio ruidoso

Ninguém saberá teu íntimo

Onde guardas o eu mais íntegro

Não diga nada

Enquanto a raiva dança

Crie menos medo, mais empatia

o silêncio gera pessoas interessantes

temidas porque nada dizem

que seja conhecido.

*Hanguima Tchilongo*

### FICHA TÉCNICA

Número 15 (Edição de Junho)

Periodicidade: Mensal

Coordenação Técnica: CDI

Coordenação Geral: GATJ

Propriedade: Tribunal Constitucional

Distribuição: Digital



<https://tribunalconstitucional.ao>  
Cidade Alta - Bairro do Saneamento  
Rua 17 de Setembro (Pisos 7.º, 8.º e 9.º)  
Palácio da Justiça, Luanda - Angola

## *Pensamento Jurídico*

*A justiça sem a força é impotente, a força sem justiça é tirana.*

*Blaise Pascal*

Matemático, Físico, Inventor, Filósofo e Teólogo católico francês [1623-1662]